



TRT-10

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO
DA 10^ª REGIÃO

Técnico Judiciário- Área: Administrativa

**EDITAL Nº 1 - TRT 10^ª REGIÃO, DE 19 DE DEZEMBRO
DE 2024**

CÓD: SL-185DZ-24
7908433268543

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	11
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	13
3. Domínio da ortografia oficial	21
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e outros elementos de sequenciação textual	26
5. Emprego de tempos e modos verbais	28
6. Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	29
7. Emprego das classes de palavras	32
8. Emprego dos sinais de pontuação	41
9. Concordância verbal e nominal	43
10. Regência verbal e nominal.....	44
11. Emprego do sinal indicativo de crase.....	47
12. Colocação dos pronomes átonos	47
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto; reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade	48
14. Significação das palavras.....	49
15. Redação oficial (conforme o manual de redação oficial da presidência da república): uso da norma culta da linguagem, clareza e precisão, objetividade, concisão, coesão e coerência, impessoalidade, formalidade e padronização.....	50
16. Pacto nacional do judiciário pela linguagem simples	60

Noções Gerais de Direito

1. Direito: Conceito; Fontes de Direito	71
2. Direito e moral	75
3. Fundamentos do Direito	79
4. Normas jurídicas: Definição, funções e natureza da norma jurídica.....	83
5. Interpretação e integração da norma jurídica	86
6. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro	88

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Conceito, classificações, princípios fundamentais, emendas constitucionais.....	93
2. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada;Normas programáticas.....	95
3. Direitos e garantias fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, nacionalidade, cidadania, direitos políticos, partidos políticos	96
4. Organização político-administrativa: União, Estados, Distrito Federal e município.....	106
5. Administração pública: Disposições gerais, servidores públicos.....	112
6. Poder Legislativo: Congresso Nacional, Câmara dos Deputados, Senado Federal, deputados e senadores; Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária	118

ÍNDICE

7. Poder Executivo: Atribuições do presidente da República e dos ministros de Estado; Responsabilidade do Presidente da República	124
8. Poder Judiciário: Disposições gerais; Órgãos do Poder Judiciário; Competências; Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Composição e competência; Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT); Composição e competência	125
9. Funções essenciais à Justiça: Ministério Público, advocacia e defensoria públicas	139
10. Finanças públicas: Normas gerais; Orçamentos.....	143
11. Ordem social: Disposições Gerais; Previdência Social.....	144

Noções de Governança Pública

1. Teorias da administração	149
2. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza e finalidades.....	150
3. Cultura organizacional	154
4. Governança e gestão pública.....	158
5. Planejamento estratégico: Conceitos, métodos e técnicas.....	166
6. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação	167
7. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	169
8. Gestão por processos: Ferramentas clássicas para o gerenciamento de processos	170
9. Gestão de projetos: Noções de elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos	172
10. Excelência nos serviços públicos.....	174
11. Sustentabilidade pública	177
12. Acessibilidade	178
13. Inovação na gestão pública: Design Thinking; Inteligência Artificial.....	179
14. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	181
15. Transparência, integridade e ética na administração pública; Gestão estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 325/2020)	182

Conhecimentos Específicos Técnico Judiciário - Área: Administrativa

1. Arquivística: princípios e conceitos.....	189
2. Políticas públicas de arquivo, legislação arquivística	190
3. Normas nacionais e internacionais de arquivo	194
4. Sistemas e redes de arquivo	197
5. Gestão de documentos: implementação de programas de gestão de documentos.....	200
6. Diagnóstico da situação arquivística e realidade arquivística brasileira	204
7. Funções arquivísticas. Criação de documentos. Classificação de documentos. Avaliação de documentos. Difusão de documentos. Descrição de documentos. Preservação de documentos	205
8. Análise tipológica dos documentos de arquivo	206
9. Diplomática documental.....	207
10. Políticas de acesso aos documentos de arquivo	210

ÍNDICE

11. Sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos.....	211
12. Documentos digitais	217
13. Sistemas eletrônicos de gestão documental.....	221
14. Administração de arquivos: acesso à informação.....	226
15. Digitalização: recursos, técnicas e presunção de autenticidade	229
16. Segurança da informação: conceitos, certificação digital, infraestrutura de chaves públicas brasileira (icp/brasil)	233
17. Preservação digital: conceitos, definições e estratégias	236
18. Documentos digitais	240
19. Requisitos e metadados.....	240
20. Gestão da memória no poder judiciário	243
21. Ações culturais e educativas e difusão em arquivos	247
22. Programa nacional de gestão documental e memória do poder judiciário - proname	250
23. Instrumentos de gestão no poder judiciário.....	253
24. Códigos e planos de classificação	259
25. Tabelas de temporalidade e destinação de documentos.....	263
26. Transformação digital e governo eletrônico. Estratégias de digitalização. Portais de transparência e serviços online	265
27. Legislação e normas e manuais do conselho nacional de justiça. Resolução do cnj nº 335/2020 (política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico)	269
28. Resolução do cnj nº 215/2015 (dispõe no âmbito do poder judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da lei nº 12.527/2011)	271
29. Resolução do cnj nº 324/2020	278
30. Resolução do cnj nº 469/2022	284
31. Resolução do cnj nº 522/2023	289
32. Manual de gestão documental do poder judiciário.....	290
33. Manual de gestão de memória do poder judiciário.....	293
34. Manual de digitalização de documentos do poder judiciário	297
35. Guia de aplicação da tabela de temporalidade da documentação unificada - área fim (ttdu)	303
36. Lei nº 13.709/2018 (Lei geral de proteção de dados pessoais)	307

Governança Organizacional

1. Governança e gestão pública	309
2. Governabilidade e governança	312
3. Decreto nº 9.203/2017 (com alterações do Decreto nº 9.901/2019).....	316
4. Referencial básico de governança pública organizacional - TCU.....	319
5. Gestão de riscos. Conceito e caracterização do risco. Identificação do dano e suas causas. Resposta ao risco. Comunicação de risco. Monitoramento dos fatores de risco. Apetite ao risco.....	321
6. Processos de análise e tomada de decisão	327
7. Gerenciamento de crise.....	331
8. Accountability e compliance: Conceitos, suporte da alta administração, controles internos, treinamento e comunicação.....	335

Gestão Estratégica

1. Processo administrativo: Funções de administração; Planejamento, organização, direção e controle; Fundamentos de estratégia; Ferramenta de análise de cenário interno e externo (matriz SWOT); Processo de planejamento: Ciclo do planejamento; Análise de ambiente, missão, visão, valores e objetivos estratégicos; Balanced Scorecard; Indicadores e sistema de medição de desempenho organizacional; Planejamento tático; Planejamento operacional; Ferramentas de análise para gestão e planejamentos estratégico, tático e operacional	341
2. Gestão de processos organizacionais: Conceitos da abordagem por processos; Cadeia de valor de organizações públicas; Desenho, análise, padronização e melhoria de processos; Construção e mensuração de indicadores de processos	347
3. Gestão de projetos: Elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos; Principais características dos modelos de gestão de projetos	351
4. Novas tecnologias gerenciais; Reengenharia e qualidade; Impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão.....	353
5. Ferramentas e técnicas para melhoria contínua: ciclo PDCA, benchmarking, diagrama de Ishikawa, 5W2H, entre outros	366
6. Metodologias ágeis.....	371
7. Processo de mudança: Mudança organizacional, forças internas e externas, o papel do agente e métodos de mudança.....	372

Gestão de Pessoas

1. Gestão de pessoas no setor público	379
2. Gestão Estratégica de Pessoas	380
3. Gestão do Desempenho: Métodos e Técnicas de Avaliação do Desempenho Humano nas Organizações	382
4. Gestão por Competências: Treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações; Aprendizagem nas organizações; Elaboração de projetos de desenvolvimento de pessoas: fases, procedimentos, diagnóstico, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação	383
5. Clima e cultura organizacionais.....	389
6. Mudança Organizacional	394
7. Teorias Motivacionais	397
8. Liderança nas Organizações	397
9. Qualidade de Vida no Trabalho.....	398
10. Ergonomia da atividade e psicopatologia do trabalho.....	399
11. Tópicos de Comportamento Organizacional: satisfação, comprometimento e engajamento no trabalho	400
12. Emoções e Afetos nas Organizações	402
13. Equipes e Grupos de Trabalho	403
14. Aspectos do comportamento humano nas organizações: variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento.....	405
15. Gestão da Diversidade nas Organizações.....	408
16. Atuação dos profissionais de gestão de pessoas junto às equipes multidisciplinares e interdisciplinares voltadas para a saúde do trabalhado	409
17. Recrutamento e seleção no setor público	410
18. Dimensionamento da Força de Trabalho	416
19. Gestão de cargos e carreiras no setor público	419
20. Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 11.416/2006	420

Gestão Financeira e Orçamentária

1. O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas: Formas e dimensões da intervenção da administração na economia	453
2. Orçamento público e sua evolução: Orçamento como instrumento do planejamento governamental; Princípios orçamentários	454
3. O orçamento público no Brasil: Plano Plurianual; Diretrizes orçamentárias; Orçamento anual; Sistema e processo de orçamentação; Classificações orçamentárias	455
4. Programação e execução orçamentária e financeira; Acompanhamento da execução; Sistemas de informações; Alterações orçamentárias; Créditos ordinários e adicionais.....	465
5. Receita pública: Categorias, fontes e estágios; Dívida ativa.....	466
6. Despesa pública: Categorias e estágios; Restos a pagar; Despesas de exercícios anteriores; Suprimento de fundos; Lei Complementar nº 101/2000	467

Material Digital

Noções de Direito Administrativo

1. Noções de organização administrativa: Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; Administração direta e indireta; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	4
2. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies; Invalidação, extinção, anulação e revogação; Prescrição.....	8
3. Poderes administrativos: Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Uso e abuso do poder	22
4. Agentes públicos: Legislação pertinente; Lei nº 8.112/1990; Lei nº 11.416/2006 (Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União); Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	29
5. Licitações e contratos administrativos: Legislação pertinente; Lei nº 14.133/2021; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	69
6. Processo administrativo federal: Legislação pertinente; Lei nº 9.784/1999; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	141
7. Improbidade administrativa: Legislação pertinente; Lei nº 8.429/1992; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	150
8. Controle da administração pública: Controle exercido pela administração pública; Controle judicial; Controle legislativo	167
9. Responsabilidade civil do Estado: Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro; Responsabilidade por ato comissivo do Estado; Responsabilidade por omissão do Estado; Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado; Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado	173
10. Acesso à informação e proteção de dados: Legislação pertinente; Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação); Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados)	178
11. Decreto nº 9.830/2019	198

Gestão de Contratos

1. Licitações e contratos administrativos; Princípios, conceitos e definições; Processo licitatório, plano de contratação anual, fases, planejamento, artefatos da contratação, modalidades, critérios de julgamento; Contratação direta, instrução processual, inexigibilidade, dispensa; Procedimentos auxiliares, credenciamento, sistema de registro de preços; Contratos administrativos, formalização, garantias, riscos, prerrogativas, duração, prorrogação, fiscalização, gestão, alterações, extinção, recebimento, pagamentos, nulidades, conflitos; Infrações e sanções administrativas, impugnações, pedidos de esclarecimentos, recursos, controle, linhas de defesa; Publicidade, PNCP; Regras de vigência e transição normativa; Lei nº 14.133/2021	204
2. Legislação pertinente: Decreto nº 11.531/2023 (convênios e instrumentos congêneres)	275

ÍNDICE

3. Decreto nº 11.462/2023 (sistema de registro de preços)	281
4. Decreto nº 11.878/2024 (credenciamento)	288
5. IN/SEGES/ME nº 73/2022 (licitação pelo critério de julgamento por menor preço ou maior desconto, na forma eletrônica).	291
6. IN/SEGES/ME nº 65/2021 (pesquisa de preços)	299
7. IN/SEGES/ME nº 98/2022 e IN/MPOG nº 5/2017 (terceirização)	301
8. Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - MGI/AGU e Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho (Resolução CSJT nº 310/2021)	310
9. Governança e gestão das contratações públicas	312
10. Resolução CSJT nº 364/2023	315

Noções de Direitos Humanos

1. Teoria geral dos Direitos Humanos; Evolução histórica, conceito, classificações e características dos direitos humanos; Direitos humanos e direitos fundamentais; Gerações ou dimensões dos direitos fundamentais; Direitos humanos e ordenamento jurídico brasileiro; Direitos humanos e Constituição Federal de 1988	326
2. Fontes dos Direitos Humanos	334
3. Instrumentos Internacionais de Direitos Humanos	337
4. Natureza jurídica dos tratados internacionais de direitos humanos	342
5. Declaração Universal dos Direitos Humanos	348
6. Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica) e Decreto nº 678/1992	351
7. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial e Decreto nº 65.810/1969	362
8. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher e protocolo facultativo, Decreto nº 4.377/2002 e Decreto nº 4.316/2002	368
9. Convenção sobre os direitos da criança e seus protocolos facultativos	377
10. Convenção sobre os direitos da pessoa com deficiência e seu protocolo facultativo e Decreto nº 6.949/2009	397
11. Lei nº 13.146/2015 (Estatuto da pessoa com deficiência)	411
12. Incorporação dos tratados internacionais no direito brasileiro; Controle de constitucionalidade e controle de convencionalidade	429
13. Resolução nº 492/2023 do Conselho Nacional de Justiça	439
14. Resolução nº 368/2023 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)	441

Atenção

- Para estudar o Material Digital acesse sua “Área do Aluno” em nosso site ou faça o resgate do material seguindo os passos da página 2.

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

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas. Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender. Compreender um texto é apreender de forma objetiva a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor. Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar
Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



"A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas."

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorrecta**.

(A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.

(B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.

(C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.

(D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.

(E) "Educação para todos" inclui também os deficientes.

Comentário da questão:

Em "A" – Errado: o texto é sobre direito à educação, incluindo as pessoas com deficiência, ou seja, inclusão de pessoas na sociedade.

Em "B" – Certo: o complemento "mais ou menos severas" se refere à "deficiências de toda ordem", não às leis.

Em "C" – Errado: o advérbio "também", nesse caso, indica a inclusão/adiação das pessoas portadoras de deficiência ao direito à educação, além das que não apresentam essas condições.

Em "D" – Errado: além de mencionar "deficiências de toda ordem", o texto destaca que podem ser "permanentes ou temporárias".

Em "E" – Errado: este é o tema do texto, a inclusão dos deficientes.

Resposta: Letra B.

IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO

O tema é a ideia principal do texto. É com base nessa ideia principal que o texto será desenvolvido. Para que você consiga identificar o tema de um texto, é necessário relacionar as diferentes informações de forma a construir o seu sentido global, ou seja, você precisa relacionar as múltiplas partes que compõem um todo significativo, que é o texto.

Em muitas situações, por exemplo, você foi estimulado a ler um texto por sentir-se atraído pela temática resumida no título. Pois o título cumpre uma função importante: antecipar informações sobre o assunto que será tratado no texto.

Em outras situações, você pode ter abandonado a leitura porque achou o título pouco atraente ou, ao contrário, sentiu-se atraído pelo título de um livro ou de um filme, por exemplo. É muito comum as pessoas se interessarem por temáticas diferentes, dependendo do sexo, da idade, escolaridade, profissão, preferências pessoais e experiência de mundo, entre outros fatores.

Mas, sobre que tema você gosta de ler? Esportes, namoro, sexualidade, tecnologia, ciências, jogos, novelas, moda, cuidados com o corpo? Perceba, portanto, que as temáticas são praticamente infinitas e saber reconhecer o tema de um texto é condição essencial para se tornar um leitor hábil. Vamos, então, começar nossos estudos?

Propomos, inicialmente, que você acompanhe um exercício bem simples, que, intuitivamente, todo leitor faz ao ler um texto: reconhecer o seu tema. Vamos ler o texto a seguir?

CACHORROS

Os zoólogos acreditam que o cachorro se originou de uma espécie de lobo que vivia na Ásia. Depois os cães se juntaram aos seres humanos e se espalharam por quase todo o mundo. Essa amizade começou há uns 12 mil anos, no tempo em que as pessoas precisavam caçar para se alimentar. Os cachorros perceberam que, se não atacassem os humanos, podiam ficar perto deles e comer a comida que sobrava. Já os homens descobriram que os cachorros podiam ajudar a caçar, a cuidar de rebanhos e a tomar conta da casa, além de serem ótimos companheiros. Um colaborava com o outro e a parceria deu certo.

Ao ler apenas o título “Cachorros”, você deduziu sobre o possível assunto abordado no texto. Embora você imagine que o texto vai falar sobre cães, você ainda não sabia exatamente o que ele falaria sobre cães. Repare que temos várias informações ao longo do texto: a hipótese dos zoólogos sobre a origem dos cães, a associação entre eles e os seres humanos, a disseminação dos cães pelo mundo, as vantagens da convivência entre cães e homens.

As informações que se relacionam com o tema chamamos de subtemas (ou ideias secundárias). Essas informações se integram, ou seja, todas elas caminham no sentido de estabelecer uma unidade de sentido. Portanto, pense: sobre o que exatamente esse texto fala? Qual seu assunto, qual seu tema? Certamente você chegou à conclusão de que o texto fala sobre a relação entre homens e cães. Se foi isso que você pensou, parabéns! Isso significa que você foi capaz de identificar o tema do texto!

Fonte: <https://portuguesrapido.com/tema-ideia-central-e-ideias-secundarias/>

ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DO TEXTO SEGUNDO O GÊNERO EM QUE SE INSCREVE

Compreender um texto trata da análise e decodificação do que de fato está escrito, seja das frases ou das ideias presentes. Interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade. Interpretação trabalha com a subjetividade, com o que se entendeu sobre o texto.

Interpretar um texto permite a compreensão de todo e qualquer texto ou discurso e se amplia no entendimento da sua ideia principal. Compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

Busca de sentidos

Para a busca de sentidos do texto, pode-se retirar do mesmo os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na apreensão do conteúdo exposto.

Isso porque é ali que se fazem necessários, estabelecem uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se ater às ideias do autor, o que não quer dizer que o leitor precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não sejam criadas suposições vagas e inespecíficas.

Importância da interpretação

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. A leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente. Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas. Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

Diferença entre compreensão e interpretação

A compreensão de um texto é fazer uma análise objetiva do texto e verificar o que realmente está escrito nele. Já a interpretação imagina o que as ideias do texto têm a ver com a realidade. O leitor tira conclusões subjetivas do texto.

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

Definições e diferenciação: tipos textuais e gêneros textuais são dois conceitos distintos, cada um com sua própria linguagem e estrutura. Os tipos textuais se classificam em razão da estrutura linguística, enquanto os gêneros textuais têm sua classificação baseada na forma de comunicação.

Dessa forma, os gêneros são variedades existentes no interior dos modelos pré-estabelecidos dos tipos textuais. A definição de um gênero textual é feita a partir dos conteúdos temáticos que apresentam sua estrutura específica. Logo, para cada tipo de texto, existem gêneros característicos.

Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

As classificações conforme o gênero podem sofrer mudanças e são amplamente flexíveis. Os principais gêneros são: romance, conto, fábula, lenda, notícia, carta, bula de medicamento, cardápio de restaurante, lista de compras, receita de bolo, etc.

Quanto aos tipos, as classificações são fixas, definem e distinguem o texto com base na estrutura e nos aspectos lingüísticos.

Os tipos textuais são: narrativo, descritivo, dissertativo, expositivo e injuntivo. Resumindo, os gêneros textuais são a parte concreta, enquanto as tipologias integram o campo das formas, ou seja, da teoria. Acompanhe abaixo os principais gêneros textuais e como eles se inserem em cada tipo textual:

Texto narrativo: esse tipo textual se estrutura em apresentação, desenvolvimento, clímax e desfecho. Esses textos se caracterizam pela apresentação das ações de personagens em um tempo e espaço determinado. Os principais gêneros textuais que pertencem ao tipo textual narrativo são: romances, novelas, contos, crônicas e fábulas.

Texto descritivo: esse tipo comprehende textos que descrevem lugares, seres ou relatam acontecimentos. Em geral, esse tipo de texto contém adjetivos que exprimem as emoções do narrador, e, em termos de gêneros, abrange diários, classificados, cardápios de restaurantes, folhetos turísticos, relatos de viagens, etc.

Texto expositivo: corresponde ao texto cuja função é transmitir ideias utilizando recursos de definição, comparação, descrição, conceituação e informação. Verbetes de dicionário, enciclopédias, jornais, resumos escolares, entre outros, fazem parte dos textos expositivos.

Texto argumentativo: os textos argumentativos têm o objetivo de apresentar um assunto recorrendo a argumentações, isto é, caracteriza-se por defender um ponto de vista. Sua estrutura é composta por introdução, desenvolvimento e conclusão. Os textos argumentativos comprehendem os gêneros textuais manifesto e abaixão-assinado.

Texto injuntivo: esse tipo de texto tem como finalidade orientar o leitor, ou seja, expor instruções, de forma que o emissor procure persuadir seu interlocutor. Em razão disso,

o emprego de verbos no modo imperativo é sua característica principal. Pertencem a este tipo os gêneros bula de remédio, receitas culinárias, manuais de instruções, entre outros.

Texto prescritivo: essa tipologia textual tem a função de instruir o leitor em relação ao procedimento. Esses textos, de certa forma, impedem a liberdade de atuação do leitor, pois decretam que ele siga o que diz o texto. Os gêneros que pertencem a esse tipo de texto são: leis, cláusulas contratuais, editais de concursos públicos.

GÊNEROS TEXTUAIS

— Introdução

Os gêneros textuais são estruturas essenciais para a comunicação eficaz. Eles organizam a linguagem de forma que atenda às necessidades específicas de diferentes contextos comunicativos. Desde a antiguidade, a humanidade tem desenvolvido e adaptado diversas formas de expressão escrita e oral para facilitar a troca de informações, ideias e emoções.

Na prática cotidiana, utilizamos gêneros textuais diversos para finalidades variadas. Quando seguimos uma receita, por exemplo, utilizamos um gênero textual específico para a instrução culinária. Ao ler um jornal, nos deparamos com gêneros como a notícia, o editorial e a reportagem, cada um com sua função e características distintas.

Esses gêneros refletem a diversidade e a complexidade das interações humanas e são moldados pelas necessidades sociais, culturais e históricas.

Compreender os gêneros textuais é fundamental para a produção e interpretação adequadas de textos. Eles fornecem uma moldura que orienta o produtor e o receptor na construção e na compreensão do discurso. A familiaridade com as características de cada gênero facilita a adequação do texto ao seu propósito comunicativo, tornando a mensagem mais clara e eficaz.

— Definição e Importância

Gêneros textuais são formas específicas de estruturação da linguagem que se adequam a diferentes situações comunicativas. Eles emergem das práticas sociais e culturais, variando conforme o contexto, o propósito e os interlocutores envolvidos. Cada gênero textual possui características próprias que determinam sua forma, conteúdo e função, facilitando a interação entre o autor e o leitor ou ouvinte.

Os gêneros textuais são fundamentais para a organização e a eficácia da comunicação. Eles ajudam a moldar a expectativa do leitor, orientando-o sobre como interpretar e interagir com o texto. Além disso, fornecem ao autor uma estrutura clara para a construção de sua mensagem, garantindo que esta seja adequada ao seu propósito e público-alvo.

Exemplos:

Receita de Culinária:

- Estrutura: Lista de ingredientes seguida de um passo a passo.
- Finalidade: Instruir o leitor sobre como preparar um prato.
- Características: Linguagem clara e objetiva, uso de imperativos (misture, asse, sirva).

Artigo de Opinião:

- Estrutura: Introdução, desenvolvimento de argumentos, conclusão.
- Finalidade: Persuadir o leitor sobre um ponto de vista.
- Características: Linguagem formal, argumentos bem fundamentados, presença de evidências.

Notícia:

- Estrutura: Título, lead (resumo inicial), corpo do texto.
- Finalidade: Informar sobre um fato recente de interesse público.
- Características: Linguagem objetiva e clara, uso de verbos no passado, presença de dados e citações.

Importância dos Gêneros Textuais:

Facilitam a Comunicação:

Ao seguirem estruturas padronizadas, os gêneros textuais tornam a comunicação mais previsível e compreensível. Isso é particularmente importante em contextos formais, como o acadêmico e o profissional, onde a clareza e a precisão são essenciais.

Ajudam na Organização do Pensamento:

A familiaridade com diferentes gêneros textuais auxilia na organização das ideias e na construção lógica do discurso. Isso é crucial tanto para a produção quanto para a interpretação de textos.

Promovem a Eficácia Comunicativa:

Cada gênero textual é adaptado a uma finalidade específica, o que aumenta a eficácia da comunicação. Por exemplo, uma bula de remédio deve ser clara e detalhada para garantir a correta utilização do medicamento, enquanto uma crônica pode usar uma linguagem mais poética e subjetiva para entreter e provocar reflexões.

Refletem e Moldam Práticas Sociais:

Os gêneros textuais não apenas refletem as práticas sociais e culturais, mas também ajudam a moldá-las. Eles evoluem conforme as necessidades e contextos sociais mudam, adaptando-se a novas formas de comunicação, como as mídias digitais.

Compreender os gêneros textuais é essencial para uma comunicação eficiente e eficaz. Eles fornecem estruturas que ajudam a moldar a produção e a interpretação de textos, facilitando a interação entre autor e leitor. A familiaridade com diferentes gêneros permite que se adapte a linguagem às diversas situações comunicativas, promovendo clareza e eficácia na transmissão de mensagens.

— Tipos de Gêneros Textuais

Os gêneros textuais podem ser classificados de diversas formas, considerando suas características e finalidades específicas. Abaixo, apresentamos uma visão detalhada dos principais tipos de gêneros textuais, organizados conforme suas funções predominantes.

Gêneros Narrativos

Os gêneros narrativos são caracterizados por contar uma história, real ou fictícia, através de uma sequência de eventos que envolvem personagens, cenários e enredos. Eles são amplamente utilizados tanto na literatura quanto em outras formas de comunicação, como o jornalismo e o cinema. A seguir, exploramos alguns dos principais gêneros narrativos, destacando suas características, estruturas e finalidades.

• Romance

Estrutura e Características:

- **Extensão:** Longa, permitindo um desenvolvimento detalhado dos personagens e das tramas.
- **Personagens:** Complexos e multifacetados, frequentemente com um desenvolvimento psicológico profundo.
- **Enredo:** Pode incluir múltiplas subtramas e reviravoltas.
- **Cenário:** Detalhado e bem desenvolvido, proporcionando um pano de fundo rico para a narrativa.
- **Linguagem:** Variada, podendo ser mais formal ou informal dependendo do público-alvo e do estilo do autor.

Finalidade:

- Entreter e envolver o leitor em uma história extensa e complexa.
- Explorar temas profundos e variados, como questões sociais, históricas, psicológicas e filosóficas.

Exemplo:

- "Dom Casmurro" de Machado de Assis, que explora a dúvida e o ciúme através da narrativa do protagonista Bento Santiago.

• Conto

Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta e concisa.
- **Personagens:** Menos desenvolvidos que no romance, mas ainda significativos para a trama.
- **Enredo:** Focado em um único evento ou situação.
- **Cenário:** Geralmente limitado a poucos locais.
- **Linguagem:** Direta e impactante, visando causar um efeito imediato no leitor.

Finalidade:

- Causar impacto rápido e duradouro.
- Explorar uma ideia ou emoção de maneira direta e eficaz.

Exemplo:

- "O Alienista" de Machado de Assis, que narra a história do Dr. Simão Bacamarte e sua obsessão pela cura da loucura.

• Fábula

Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta.
- **Personagens:** Animais ou objetos inanimados que agem como seres humanos.
- **Enredo:** Simples e direto, culminando em uma lição de moral.
- **Cenário:** Geralmente genérico, servindo apenas de pano de fundo para a narrativa.

NOÇÕES GERAIS DE DIREITO

DIREITO: CONCEITO; FONTES DE DIREITO

Direito: Conceito e Características

O vocábulo direito aduz à noção daquilo que é justo, correto e ponderado. No entendimento do brocardo romano clássico, o Direito (*ius*) é a arte daquilo que é bom e equitativo (*ars boni et aequi*).

Denota-se que o Direito como arte ou técnica, tende a melhorar as condições sociais quando estimula e estabelece regras justas e equitativas para a conduta dos cidadãos e entes que dele dependem para a formação de uma sociedade justa e solidária. Isso ocorre pelo fato de o Direito, ao buscar o que pretende, acabar por se valer do uso de outras ciências, como é o caso da Política, da Filosofia, da Sociologia, dentre outras.

Quanto à etimologia, o termo Direito advém do latim "*Directum*" do verbo "*dirigere*", que significa: dirigir, orientar e endireitar. De forma didática, podemos conceituar o Direito como o ramo da ciência que trabalha no estudo das regras gerais, imperativas e abstratas voltadas ao relacionamento social, criadas pela diligência do Estado e por este impostas, caso seja necessário, de forma coerciva.

Desta forma, o Direito não é apenas o conjunto de normas gerais, abstratas obrigatórias e coercitivas com o fito de regular, ordenar ou disciplinar os aspectos mais relevantes da vida em sociedade, mas é considerado também, o ramo da ciência que tem por objetivo estudar sistematicamente essas normas.

Em termos doutrinários, de acordo com RUGGIERO e MARIOLI, em *Istituzioni di diritto privato*, "O Direito é a norma das ações humanas na vida social, estabelecida por uma organização soberana e imposta coativamente à observância de todos".

Já o renomado jurista MIGUEL REALE, em Lições Preliminares de Direito, leciona que "aos olhos do homem comum o Direito é a lei e ordem, isto é, um conjunto de regras obrigatórias que garante a convivência social graças ao estabelecimento de limites à ação de cada um de seus membros".

No entanto, em se tratando de teorias, a teoria da coercibilidade afirma que o direito é a ordenação coercível da conduta humana.

Aduz-se que diferentemente de outras normas sociais, as normas jurídicas são caracterizadas por se encontrarem eivadas de caráter coercitivo, dada à existência de sanções que são impostas pela autoridade do Estado caso não ocorra a existência de observância voluntária.

O Direito pode ser:

1) Direito Natural ou Jusnaturalismo: Trata-se de uma teoria eivada da postulação de existência de determinado direito cujo conteúdo certo, é estabelecido pela natureza, bem como tem validade em qualquer lugar da Federação e, em alguns casos, até fora desta. Tal Direito não é escrito, não depende de criação da

sociedade e não é, tampouco, formulado pelo Estado. Trata-se de um Direito espontâneo originário da própria natureza social do homem. Exemplos: princípios eivados de caráter universal e imutáveis, como o direito à vida e à liberdade.

Observação importante: As principais características do Direito Natural, além da universalidade, são: a imutabilidade e o seu conhecimento por intermédio da própria razão advinda do homem. Em tempos remotos, o Direito Natural regulava o convívio social dos homens, tendo em vista que esses não necessitavam de leis escritas.

2) Direito Positivo: É o acoplado de normas jurídicas escritas e não escritas, com validade em determinado território, bem como de forma internacional, na relação existente entre os Estados. Com o advento do surgimento do direito positivo, por intermédio do Estado, sua função se tornou uma espécie de contrapeso às atividades legiferantes do Estado, produzindo subsídios para que viesse a existir a reivindicação de direitos pelos cidadãos, passando a possuir um caráter meramente subjetivo.

Observação importante: O Direito Positivo é institucionalizado pelo Estado, vindo a ser considerado como um conjunto de princípios e regras que regem a vida social da sociedade. Ex: Código tributário, Código Penal, Código Civil, dentre outros.

Poderá, ainda, o Direito ser classificado em Direito Objetivo e Direito Subjetivo da seguinte forma:

Direito Objetivo: trata-se do direito normativo de organização social ou, acoplado de normas jurídicas de determinado país.

Direito Subjetivo: é o Direito por meio do qual a pessoa se torna dele possuidora em decorrência do direito objetivo. Viabiliza e possibilita o agir e o exigir algo, previsto no direito objetivo.

Observação importante: é a partir do conhecimento do direito objetivo que se permite deduzir o direito subjetivo. Além disso, o direito objetivo é garantidor do exercício do direito subjetivo, que é gerador do dever jurídico.

3) Direito Internacional e Direito Nacional: Trata-se o Direito Internacional do complexo de normas aplicáveis às relações entre países concernentes ao Direito Internacional Público, bem como aos particulares que possuem interesse em mais de um país no que condiz ao Direito Internacional Privado. Exemplo: caso haja alguma divergência na exploração de uma fábrica que estiver sendo construída por dois países, a lide poderá ser resolvida através da aplicação de normas de Direito Internacional Público. Agora, em se tratando de inventário de falecido que tenha deixado bens em diversos países, cria-se demandas de Direito Internacional Privado, pelo fato de estarem em jogo interesses de

diversos particulares em mais de um país. Ressalta-se, ainda, que da mesma forma que o Internacional, o Direito Nacional pode se desdobrar em dois grandes ramos: o Direito Público e o Direito Privado. Vejamos:

4) Direito Público e Privado: Registra-se que o Direito Público coordena os interesses gerais da coletividade vindo a se caracterizar pela imperatividade de suas normas, que jamais, diga-se de passagem, poderão ser afastadas por convenção dos particulares. Em relação ao Direito Privado, denota-se que este dispõe sobre as relações dos indivíduos entre si, vigorando apenas enquanto a vontade dos interessados não disponha de modo diverso que o previsto pelo legislador.

A divisão do Direito entre Direito Público e Direito Privado é evitada de grande discussão, entretanto, admite-se que o primeiro dos ramos do Direito Público interno é o Direito Constitucional, que possui por objeto a fixação da estrutura do Estado, bem como o estabelecimento dos direitos fundamentais da pessoa humana como um todo.

Fazem parte do Direito Público interno: o Direito Administrativo que estabelece os preceitos relativos à administração da máquina pública; o Direito Penal, ramo definidor das condutas criminosas, com o fito de preveni-las e reprimir-las; o Direito Financeiro, que cuida da organização das finanças tributárias do Estado; o Direito Processual Civil e Penal, sendo que ambos tratam da realização da Justiça, vindo a regular o processamento das ações perante o Poder Judicial e o Direito do Trabalho que possui por objeto reger as relações de trabalho subordinado.

Por fim, o Direito Privado, de forma essencial, compreende: o Direito Civil, regulador dos direitos e obrigações de ordem privada relativos às pessoas, aos bens e às relações por meio dos quais as pessoas estabelecem entre si bem como a respeito dos bens e o Direito Comercial, regulador da profissão dos comerciantes, bem como de seus atos e contratos.

Observação importante: Direito Nacional é aquele existente e predominante dentro das fronteiras de um país.

Dados os retro mencionados conceitos de Direito, passemos a analisar as suas principais características:

a) Interdisciplinar: por si só, o Direito não possui valor legiferante, vindo a precisar do auxílio de outras ciências e outros ramos como a sociologia, a filosofia e a psicologia, dentre outras áreas para que tenha eficácia.

b) Valorativo: o Direito é axiomático e coloca valor em tudo vindo a ponderar normas de conduta como lícitas ou ilícitas apontando a direção a ser tomada em cada caso concreto.

c) Dogmático: o Direito impõe uma verdade e um dever ser advindo do Estado para administrar as normas de conduta advindas da sociedade como um todo.

d) Ideológico: por ser uma norma primária à lei, o direito é produto de uma ideia, de uma concepção política de determinada época.

e) Comparativo: uma vez que o Direito coloca valor em algo, ele passa a comparar e confrontar o lícito com o ilícito.

f) Teórico: o Direito é teórico pelo fato de se tornar válido por meio da prática constante dos atos que dele emanam.

g) Filosófico: o Direito advém do pensamento, da consciência humana, do certo ou errado, vindo a se desenvolver através do pensamento.

h) Estável: o Direito é estável a curto prazo para que nasça a segurança jurídica, não podendo mudar sem que haja o tempo e os meios adequados à segurança jurídica daqueles que a ele recorrerem.

i) Mutável: o Direito é mutável no condizente a longo prazo, levando em conta a evolução da sociedade como um todo.

j) Íntegro: o Direito não possui lacunas. As leis e as fontes possuem lacunas, mas o Direito acomoda suas próprias normas e regras para que não fique algo a demandar sem que seja à sua luz.

k) Dialético: o Direito advém de embate de ideias seja quando for criada a lei, ou, quando da sua aplicação em embates de teses entre autor e réu processuais.

Fontes do Direito

Fontes de Direito são as maneiras pelas quais são formadas ou reveladas as normas jurídicas. De acordo com Washington de Barros Monteiro, diversas são as classificações das fontes do Direito, sendo que a mais importante delas é dividida em fontes diretas ou imediatas e fontes indiretas ou mediadas. Vejamos:

Fontes diretas ou imediatas

Tratam-se daquelas que, por sua própria força, são plenamente suficientes para gerar a regra jurídica, sendo estas: a Lei, o Costume e o Tratado Internacional. Vejamos:

1. Lei

Em países nos quais o Direito é escrito, a lei possui um papel de grande importância, figurando como a principal fonte do Direito.

De acordo com *Jhering*, “Lei é uma regra geral, que, emanando de autoridade (estadual) competente, é imposta, coercitivamente, à obediência de todos”. Nos contornos do renomado jurista, a lei se caracteriza por ser um acoplado de normas dotadas de generalidade que se dirige de forma contumaz a todos os membros da coletividade. Provista de coação, a lei tem como objetivo induzir os indivíduos a não violar os seus preceitos. Regra jurídica sem coação, disse *Jhering*, “é uma contradição em si, um fogo que não queima, uma luz que não ilumina”.

A Constituição é a mais importante das Leis. Composta pelas normas jurídicas superiores, que se submetem às normas contidas em leis e outros atos legislativos e normativos, a Constituição Federal se encontra em patamar hierárquico em relação às outras leis e normas.

2. Costume

Costume é uma norma não escrita advinda de prática reiterada e habitual, evitada de convicção coletiva acerca do seu caráter obrigatório.

Registra-se que na realidade, as leis escritas não compreendem todo o Direito. Existem normas costumeiras, também denominadas de normas consuetudinárias, que obrigam, da mesma forma, mesmo que não constem de preceitos votados por órgãos devidamente competentes.

Pondera-se que o Direito criado pelo costume é chamado de consuetudinário. Tal forma de direito foi de grande importância na Antiguidade, mesmo bem antes do Direito escrito. Em tempos hodiernos, esta fonte perdeu sua importância em grande parte, sendo aplicado apenas por exceção em casos específicos de omissão da lei.

Ao passo que o Costume é espontâneo e expresso de forma oral, a Lei emana de um órgão do Estado, por intermédio de um processo próprio de elaboração vindo a ser expressa de forma escrita. Isso é o que diferencia o Costume da Lei.

Denota-se que para que haja o reconhecimento do Costume como fonte de Direito, determinados requisitos devem estar acoplados. Para isso, são necessários os seguintes pré-requisitos:

A) Que o Costume seja contínuo, posto que fatos esporádicos, que acontecem uma vez ou outra não são considerados como costumes;

B) Que o costume seja constante, uma vez que a repetição dos fatos deve ocorrer de forma efetiva, ausente de dúvidas e sem alteração;

C) Que seja moral, tendo em vista que o costume não pode jamais vir a contrariar a moral ou os bons hábitos, e, por conseguinte, o Costume não pode ser imoral;

D) Que o costume seja obrigatório, ou seja, que não seja facultativo bem como sujeito a vontade das partes interessadas.

De acordo com a doutrina majoritária, os Costumes classificam-se da seguinte forma:

- *Secundum Legem*: segundo a lei, sendo este o costume que se encontra previsto na lei que passa a reconhecer a sua eficácia obrigatória.

- *Praeter Legem*: aquele que se encontra além da lei e que intervém na falta ou omissão desta, podendo ser invocado mesmo não mencionado pela legislação acaba por ter caráter supletivo.

- *Contra Legem*: que é contra a lei e que se forma em sentido contrário ao da lei, sendo aplicado mais aos casos de desuso ou de superação da lei.

3. Tratado Internacional

Trata-se do acordo de vontades existente entre os Estados e outros sujeitos internacionais. Registra-se que os tratados fazem parte da ordem jurídica cabo-verdiana por força constitucional, motivo pelo qual devem ser aprovados sendo a aprovação, consoante os casos da competência do Governo ou da Assembleia e ratificados pelo Presidente da República.

Existem diferentes espécies de Tratados. São eles:

A) **Tratados normativos**: são os que definem normas ou regras de Direito;

B) **Tratados - contratos**: são os que visam a realização de uma operação concreta, tendo os seus efeitos extintos com o término dessa operação;

C) **Tratados coletivos**: são os que envolvem dois Estados ou mais do que dois Estados e tratados particulares ou bilaterais.

Fontes indiretas ou mediatas

São as fontes que não estão dotadas da mesma virtude que as diretas, mas que, entretanto, mais cedo ou mais tarde, terão que elaborar a norma. São elas: a doutrina e a jurisprudência. Vejamos:

1. **Doutrina**: Cuida-se de um acoplado de ensinamentos, princípios, ideias e posicionamentos de autores e juristas que servem de base para o Direito, vindo a influenciar e fundamentar as diversas decisões judiciais. Também é muito utilizada para a interpretação das leis, vindo a fixar as diretrizes das normas jurídicas como um todo.

2. **Jurisprudência**: proveniente do latim *jus* (justo) e *prudētia* (prudência), trata-se a jurisprudência de termo jurídico que conceitua o acoplado de decisões sobre interpretações das leis, realizadas pelos mais diversos Tribunais de uma determinada jurisdição em todos os graus de justiça.

Em outras palavras, trata-se a Jurisprudência, de um conjunto de regras gerais e orientações que se ausentam das decisões judiciais advindas dos tribunais de hierarquia mais alta para efeitos de posterior consideração no julgamento de casos similares subjugados a outros tribunais de igual ou menor nível. Assim sendo, as sentenças ou acórdãos dos tribunais superiores sobre determinados casos passam a servir de referência no julgamento de casos idênticos, vindo a contribuir para a interpretação e a aplicação tendencialmente uniformes das normas jurídicas.

Ramos do Direito

Ramos de Direito são disciplinas de especialização do Direito, que buscam se ocupar dos modos de regulamentação de aspectos específicos da vida societária por intermédio de normas jurídicas próprias, vindo a servir-se de princípios, métodos e processos adequados.

Pondera-se que os diversos ramos de Direito surgem em decorrência da necessidade de o Direito se especializar de maneira a regular de modo eficaz os novos problemas e fenômenos da vida societária que por vezes, passam a surgir com enorme complexidade. Desta forma, os diferentes segmentos de regulamentação do Direito tendem a adquirir autonomia relativa vindo a se apresentar como disciplinas ou ramos específicos inseridos na Ciência Jurídica.

Conforme estudado, em sua evolução, o Direito veio a se especializar em vários ramos com o fito de regular e dar resposta de maneira eficaz a questões, que por sua vez tem se tornado cada vez mais complexas e afrontantes à sociedade como um todo.

Vejamos em destaque, os principais ramos de Direito:

- **Direito Constitucional** - Ramo do Direito que possui por objeto o estudo das normas constitucionais, ou seja, as normas e os princípios fundamentais da estrutura política e organizacional do Estado, as liberdades ali elencadas bem como os direitos fundamentais dos cidadãos e as diretrizes do ordenamento jurídico da sociedade como um todo. Registra-se que o Direito Constitucional é caracterizado por possuir posição normativa hierarquicamente superior aos demais ramos de Direito, devido ao fato de suas normas constituírem lei superior que é fundamentada por si própria, bem como por serem suas normas a fonte de produção jurídica de outras normas como as leis e os regulamentos, por exemplo, tendo em vista que todos os poderes públicos devem atuar em consonância com as normas constitucionais.

- **Direito Administrativo**: Trata-se do ramo do Direito que possui por objeto o estudo do sistema de normas jurídicas regulamentadoras da organização e do processo de atuação da Administração Pública. Esse ramo disciplina as relações de interesses coletivos, visando o interesse do bem público como um todo.

- **Direito Civil**: Ocupa-se dos preceitos regulamentadores das relações entre particulares bem como entre estes e o Estado ou ainda, outros entes públicos desde que estes atuem desprovidos do *ius imperium*, sob o domínio da Justiça. Pondera-se que o objeto de regulação do Direito Civil engloba não apenas as relações sociais de caráter patrimonial, mas também as relações pessoais com determinado conteúdo patrimonial, como os direi-

tos de autor, por exemplo, bem como as relações pessoais puras como os direitos ao nome e à imagem, por exemplo. O Direito Civil encontra-se eivado de sub-ramos tendentes a assumir cada vez mais autonomia. São eles:

• **Direito de Propriedade:** Ramo do Direito ocupacional das normas jurídicas que instituem, regulam e protegem as relações patrimoniais advindas entre pessoas singulares e coletivas devendo à apropriação e transformação dos bens da natureza e da produção e reprodução sociais. O Direito de Propriedade regula os direitos reais, que são aqueles por meio dos quais se atribui a um indivíduo, todas as prerrogativas que se possa possuir sobre um bem, de forma a obter desse bem, de maneira total ou parcial, as utilidades que este proporciona. O direito real mais que mais se destaca é o de propriedade, uma vez que concede ao titular as faculdades de posse, uso, desfruto, disposição e reivindicação. Esta matéria regulamenta as diversas espécies de direitos reais, sendo de forma mais contundente os de aproveitamento. Exemplos: propriedade, superfície, uso, habitação, servidão, garantia e aquisição.

• **Direito das Obrigações:** Ramo do Direito civil que estuda e regulamenta os vínculos jurídicos criados entre pessoas, por meio das quais, o patrimônio devedor poderá, nos termos da lei, responder pelo seu inadimplemento. Ressalta-se que os diferentes negócios jurídicos, tais como contratos de arrendamento, compra e venda, doação, mandato, representação, seguro, dentre outros, são regulados pelo Direito de Obrigações.

• **Direito de Família:** Regula o complexo de relações jurídicas advindos de natureza pessoal, social, material e econômica advindos do seio da família em si, bem como entre esta e terceiros ou, ainda do próprio Estado. São matérias reguladas pelo Direito de Família: o matrimônio, a união estável, o divórcio, a filiação e adoção, a tutela e curatela, dentre outras matérias pertinentes.

• **Direito das Sucessões:** Possui o condão de se ocupar das normas jurídicas regulamentadoras da transmissão do patrimônio e de outras relações de caráter não patrimonial ou de determinado conteúdo patrimonial de uma pessoa para outra. Matérias como a sucessão testamentária e o direito de herança são reguladas por esse ramo do Direito.

• **Direito Internacional Público:** Cuida-se da disciplina de Direito que se ocupa do acoplado de regras que determinam os deveres e os direitos dos sujeitos internacionais, nas suas relações particulares, normas essas que são de obrigatório cumprimento, sendo estes, os Estados, as Organizações Internacionais e outros entes nas suas relações entre si. Possuem como fontes os Tratados, os Costumes e os princípios gerais de Direito que são as fontes diretas, as decisões dos tribunais internacionais, as opiniões da doutrina internacional e as resoluções dos organismos internacionais, que são fontes indiretas, e, por fim, as fontes dos próprios estados que são as leis, a doutrina e a jurisprudência nacionais, bem como os atos diplomáticos dos estados.

• **Direito Internacional Privado:** Trata-se do conjunto de regras que podem ser aplicadas à solução de conflitos que podem ocorrer entre duas soberanias em decorrência do confronto de suas leis privadas, bem como de interesses privados de seus nacionais.

• **Direito Financeiro:** Ramo do Direito que se ocupa do acoplado de normas jurídicas que versam ou regulamentam a atividade financeira do Estado, em outras palavras, a coleta, gestão e aplicação dos recursos financeiros, buscando a satisfação das necessidades do Estado e da coletividade como um todo. Seus sub-ramos são o Direito tributário e o Direito fiscal.

• **Direito Tributário:** É o ramo de Direito que possui por objeto de estudo o conjunto de normas que regulamentam a atividade de arrecadação das receitas, efetuada de forma essencial por meio de impostos e taxas que são prestações realizadas pelos cidadãos como contrapartida de serviços que lhes são prestados pelo Estado ou, ainda pela utilização de bens do domínio público.

• **Direito Fiscal:** Se ocupa do sistema de normas jurídicas disciplinadoras das relações de imposto. Esse ramo do Direito é definidor dos meios e processos por meio dos quais se realizam os direitos emergentes daquelas relações. Nesse ramo, são incluídas normas de soberania fiscal relativas a poderes do Estado para criar impostos, normas de incidência relativas aos pressupostos e aos elementos de tributação, vindo a definir quem está sujeito a determinado imposto e sobre que rendimentos irão recair os impostos, normas de lançamento relacionadas aos processos de determinação dos elementos da relação de imposto e as normas de cobrança relativas à entrada pecuniária nos cofres do Estado dos impostos.

• **Direito Econômico:** Disciplina que estuda o conjunto de normas jurídicas reguladoras das relações de realização e de direção da atividade econômica, levando em conta a produção e a distribuição de bens, bem como a prestação de serviços que são suscetíveis de satisfazer as necessidades de subsistência e desenvolvimento da sociedade como um todo.

• **Direito Comercial:** Possui por objeto o estudo das normas que regulam os atos de comércio ou aqueles que dizem respeito ao seu exercício, independentemente de os entes serem ou não comerciantes. É também considerado sinônimo do Direito Empresarial.

• **Direito empresarial:** Trata-se de ramo do direito privado que se estuda de forma especial o conjunto das normas jurídicas disciplinadoras da atividade de uma pessoa física ou jurídica, como o empresário individual ou a sociedade empresarial, que se destina à prossecução habitual de fins de natureza econômica, por meio da produção de bens ou da prestação de serviços que satisfaçam necessidades humanas e que resultem, por sua vez, em benefícios ou resultados patrimoniais eivados de lucros para a empresa. Denota-se que o Direito Empresarial alcança um acoplado variado de matérias, incluindo, dentre estas, as regras de constituição das sociedades comerciais ou empresariais com suas obrigações, os contratos especiais de comércio de empresa, os títulos de crédito, dentre outras.

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988: CONCEITO, CLASSIFICAÇÕES, PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, EMENDAS CONSTITUCIONAIS

Natureza

Segundo a doutrina clássica o direito é dividido em dois grandes ramos, quais sejam: direito público e direito privado¹.

Destaque-se que, não obstante a doutrina mais moderna já tenha superado essa classificação dicotómica entre direito público e privado (vez que o direito é uno e indivisível, devendo ser entendido como um conjunto harmônico), para fins didáticos e de provas de concursos públicos continuaremos a adotá-la. Destaque-se que essa classificação, segundo a doutrina, é atribuída a Jean Domat.

Modernamente, ante o reconhecimento de novos direitos e das transformações do Estado, a doutrina percebeu uma forte influência do direito constitucional sobre o direito privado, reconhecendo, em diversas situações, a aplicação direta dos direitos fundamentais nas relações privadas, surgindo a denominada “eficácia horizontal dos direitos fundamentais”.

Com isso, o Direito Constitucional deixa de ser reconhecido apenas e tão somente em uma relação vertical (Estado X Cidadão), passando a ser reconhecido também nas relações horizontais (cidadão X cidadão). O princípio matriz desse novo panorama é o princípio da dignidade da pessoa humana, fundamento (viga mestra) da República Federativa do Brasil (Art. 1.º, III, CF).

Tema de grande controvérsia diz respeito ao conceito de Constituição, haja vista que ela envolve a perspectiva histórico-universal dos intitulados ciclos constitucionais. Faz-se importante perceber que a ideia de Constituição deve ser compreendida mesmo antes do surgimento do constitucionalismo em sentido estrito.

Isso porque, toda e qualquer sociedade, independentemente da época e do lugar, sempre possuiu um conjunto de regras de organização do Estado, semelhantes ao que intitulamos de Constituição.

Conquanto exista diversos parâmetros para se conceituar o Direito Constitucional e, por consequência, a própria Constituição, partiremos do conceito cunhado pelo brilhante professor José Afonso da Silva que afirma que o direito constitucional é “Direito Público fundamental por referir-se diretamente à organização e fundamento do Estado, à articulação dos elementos primários do mesmo e ao estabelecimento das bases da estrutura política”.

A partir dessa lição do professor José Afonso, podemos conceituar a Constituição Federal como sendo a norma máxima de um Estado que estabelece sua organização e fundamentos, trazendo as regras mínimas essenciais para sua subsistência e formação.

Com isso, a Constituição Federal passa a ser a norma de validade de todo o ordenamento jurídico pátrio, sendo ela o parâmetro de validade dos demais atos normativos, haja vista o princípio da supremacia das normas constitucionais.

Em virtude do conceito transcrito acima podemos afirmar que a **natureza jurídica** do Direito Constitucional é de direito público fundamental.

O quadro abaixo sintetiza a Natureza do Direito Constitucional. Observe:

Natureza do Direito Constitucional		
Dicotomia do Direito	Uno, indivisível e inepochável	Ramo do Direito Público

Conceito

De acordo com José Afonso da Silva, o Direito Constitucional é o ramo do Direito Público que expõe, interpreta e sistematiza os princípios e normas fundamentais do Estado².

Já para Manoel Gonçalves Ferreira Filho, o Direito Constitucional é o conhecimento sistematizado da organização jurídica fundamental do Estado. Em outras palavras, trata-se do conhecimento sistematizado das regras jurídicas relativas às formas do Estado e do Governo, ao modo de aquisição, exercício do poder, ao estabelecimento de seus órgãos e aos limites de sua ação.

Por seu turno, Uadi Lammêgo Bulos define o Direito Constitucional como a parcela da ordem jurídica que compreende a ordenação sistemática e racional de um conjunto de normas supremas encarregadas de organizar a estrutura do Estado e delimitar as relações de poder.

Para sintetizarmos o referido conceito, adequando o mesmo ao estudo direcionado à concursos públicos, podemos definir o Direito Constitucional como o ramo do Direito Positivo Público que estuda a Constituição Federal, considerada como norma jurídica suprema que organiza o Estado pelos seus elementos constitutivos (povo, território, governo, soberania e finalidade), atribuindo-lhe poder e, ao mesmo tempo, limitando o exercício deste pela previsão de direitos e garantias fundamentais e pela separação de poderes.

1 <https://www.editorajuspodivm.com.br/cdn/arquivos/8713b4e-79cb9270ecc075bfbab3b84b2a.pdf>

2 DUTRA, Luciano. *Direito Constitucional Essencial. Série Provas e Concursos. 2ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier.*

O quadro abaixo sintetiza a diferença entre Direito Constitucional e Constituição. Observe:

Direito Constitucional	Constituição
Ramo do Direito Positivo Público que estuda a Constituição.	Norma jurídica suprema que cria o Estado, atribuindo-lhe poder limitado pela previsão de direitos e garantias fundamentais e pela separação de poderes.

Objeto

Podemos estabelecer seu objeto como sendo aquele que se refere à organização e fundamento do Estado, à articulação de seus elementos primários, bem como ao estabelecimento das bases da estrutura política³.

Não obstante a definição ora fornecida, existem vários sentidos (perspectivas ou critérios) adotados pela doutrina para definir o termo “Constituição”.

O quadro abaixo sintetiza o Objeto do Direito Constitucional. Observe:

Objeto do Direito Constitucional

O estudo de normas fundamentais de um ou mais Estados, quais sejam:

- a) direitos fundamentais
- b) estrutura do Estado
- c) organização dos Poderes

Perspectiva sociológica; perspectiva política; perspectiva jurídica

– Perspectiva sociológica⁴

Preceitua essa perspectiva que uma Constituição só seria legítima se representasse o efetivo poder estatal, refletindo as forças sociais que constituem o poder. Nesse sentido, Ferdinand Lassale afirma que a Constituição seria a somatória dos fatos reais do poder dentro de uma sociedade.

– Perspectiva política

Partindo-se do pensamento de Carl Schmitt, o professor José Afonso da Silva afirma que a Constituição só se refere à decisão política fundamental, ao passo que as leis constitucionais seriam os demais dispositivos inseridos no texto do documento constitucional, não contendo matéria de decisão política fundamental. Nesse diapasão, há uma distinção entre a Constituição e a Lei Constitucional.

Dentre da classificação moderna, e com base nos pensamentos de Schmitt, podemos

afirmar que a Constituição se enquadra no conceito de normas materialmente constitucionais, ao passo que a Lei Constitucional está inserida no conceito de normas formalmente constitucionais.

– Perspectiva jurídica

Segundo a perspectiva jurídica, que possui como seu representante Hans Kelsen, a Constituição foi alocada no mundo do dever ser e não no mundo do ser, caracterizando-se como fruto da vontade racional do homem e não das leis naturais.

O professor José Afonso da Silva preceitua que a Constituição significa norma fundamental hipotética, cuja função é servir de fundamento lógico transcendental da validade da Constituição jurídico-positiva, o que equivale à norma positiva suprema, conjunto de normas que regula a criação de outras normas, lei nacional no seu mais alto grau.

Fontes formais

As fontes da ciência constitucional podem ser **materiais e formais**⁵.

As **fontes materiais** são a origem e o manancial sociológico do direito constitucional, isto é, os elementos fáticos que conduzem à criação de uma Lei Fundamental.

Todo ordenamento constitucional que se preze democrático tem a aptidão para moldar um povo, muito embora seja por ele também moldado.

Por sua vez, as **fontes formais** são o manancial normativo que conduzem à criação de uma Lei Fundamental. Se costuma dividir tais fontes em **fontes formais imediatas (diretas)** e **fontes formais mediadas (indiretas)**:

a) Fontes formais imediatas: São as Constituições propriamente ditas. É possível acrescer aqui, ainda como fonte imediatas, os costumes, graças aos países de tradição constitucional predominantemente não escrita, como é o caso da Inglaterra;

b) Fontes formais mediadas: São representadas pela jurisprudência e pela doutrina. Sua adjetivação como fontes “mediadas” decorre do desdobramento das fontes “imediatas”, das quais derivam. A jurisprudência e a doutrina constitucional buscam sustentáculo em uma matriz constitucional, bem como a ela auxiliam a desenvolver-se graças à dialeticidade que de sua atividade decorre.

- Fontes materiais: origem e manancial *sociológico* do direito constitucional.

- Fontes formais: manancial *normativo* do direito constitucional. Podem ser *imediatas* (Constituições e costumes) e *mediadas* (jurisprudência e doutrina).

https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuals/613_manual-de-direito-constitucional-2019-3-edicao.pdf

Concepção positiva

Por fim, podemos destacar a concepção positivista, segundo a qual apresenta a ideia de Constituição exclusivamente como norma jurídica⁶. Destaque-se que a principal ruptura com as demais concepções ocorre na teoria da validade da norma, a qual divide o ser do dever ser.

3 <https://concurseria.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-Dto-Constitucional.pdf>

4 <https://www.editorajuspodivm.com.br/cdn/arquivos/8713b4e-79cb9270ecc075bfab3b84b2a.pdf>

5 https://cdnv2.moovin.com.br/livrariadplacido/imagens/files/manuals/613_manual-de-direito-constitucional-2019-3-edicao.pdf

6 <https://www.editorajuspodivm.com.br/cdn/arquivos/8713b4e-79cb9270ecc075bfab3b84b2a.pdf>

De acordo com essa concepção a norma jurídica existe de forma válida quando decorrer de outra norma jurídica válida superior, até o ponto de se gerar uma premissa de validade em todo o sistema jurídico, o qual nas lições de Kelsen configuram a norma fundamental.

**APLICABILIDADE DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS:
NORMAS DE EFICÁCIA PLENA, CONTIDA E LIMITADA;
NORMAS PROGRAMÁTICAS**

O estudo da aplicabilidade das normas constitucionais é essencial à correta interpretação da Constituição Federal⁷. É a compreensão da aplicabilidade das normas constitucionais que nos permitirá entender exatamente o alcance e a realizabilidade dos diversos dispositivos da Constituição.

Todas as normas constitucionais apresentam juridicidade. Todas elas são imperativas e cogentes ou, em outras palavras, todas as normas constitucionais surtem efeitos jurídicos: o que varia entre elas é o grau de eficácia.

A doutrina americana (clássica) distingue duas espécies de normas constitucionais quanto à aplicabilidade: as normas autoexecutáveis (*"self executing"*) e as normas não-autoexecutáveis.

As normas autoexecutáveis são normas que podem ser aplicadas sem a necessidade de qualquer complementação. São normas completas, bastantes em si mesmas. Já as normas não-autoexecutáveis dependem de complementação legislativa antes de serem aplicadas: são as normas incompletas, as normas programáticas (que definem diretrizes para as políticas públicas) e as normas de estruturação (instituem órgãos, mas deixam para a lei a tarefa de organizar o seu funcionamento).

Embora a doutrina americana seja bastante didática, a classificação das normas quanto à sua aplicabilidade mais aceita no Brasil foi a proposta pelo Prof. José Afonso da Silva.

A partir da aplicabilidade das normas constitucionais, José Afonso da Silva classifica as normas constitucionais em três grupos:

- Normas de eficácia plena;
- Normas de eficácia contida;
- Normas de eficácia limitada.

1) Normas de eficácia plena

São aquelas que, desde a entrada em vigor da Constituição, produzem, ou têm possibilidade de produzir, todos os efeitos que o legislador constituinte quis regular. É o caso do art. 2º da CF/88, que diz: “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”.

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

a) são autoaplicáveis, é dizer, elas independem de lei posterior regulamentadora que lhes complete o alcance e o sentido. Isso não quer dizer que não possa haver lei regulamentadora versando sobre uma norma de eficácia plena; a lei regulamentadora até pode existir, mas a norma de eficácia plena já produz todos os seus efeitos de imediato, independentemente de qualquer tipo de regulamentação;

⁷ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3A-AnRpJ4j8:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

b) são não-restringíveis, ou seja, caso exista uma lei tratando de uma norma de eficácia plena, esta não poderá limitar sua aplicação;

c) possuem aplicabilidade direta (não dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos), **imediata** (estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento em que é promulgada a Constituição) e **integral** (não podem sofrer limitações ou restrições em sua aplicação).

2) Normas constitucionais de eficácia contida ou prospectiva

São normas que estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento da promulgação da Constituição, mas que podem ser restringidas por parte do Poder Público. Cabe destacar que a atuação do legislador, no caso das normas de eficácia contida, é discricionária: ele não precisa editar a lei, mas poderá fazê-lo.

Um exemplo clássico de norma de eficácia contida é o art.5º, inciso XIII, da CF/88, segundo o qual “é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer”.

Em razão desse dispositivo, é assegurada a liberdade profissional: desde a promulgação da Constituição, todos já podem exercer qualquer trabalho, ofício ou profissão. No entanto, a lei poderá estabelecer restrições ao exercício de algumas profissões. Citamos, por exemplo, a exigência de aprovação no exame da OAB como pré-requisito para o exercício da advocacia.

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

a) são autoaplicáveis, ou seja, estão aptas a produzir todos os seus efeitos, independentemente de lei regulamentadora. Em outras palavras, não precisam de lei regulamentadora que lhes complete o alcance ou sentido.

Vale destacar que, antes da lei regulamentadora ser publicada, o direito previsto em uma norma de eficácia contida pode ser exercitado de maneira ampla (plena); só depois da regulamentação é que haverá restrições ao exercício do direito;

b) são restringíveis, isto é, estão sujeitas a limitações ou restrições, que podem ser impostas por:

– Uma lei: o direito de greve, na iniciativa privada, é norma de eficácia contida prevista no art. 9º, da CF/88. Desde a promulgação da CF/88, o direito de greve já pode exercido pelos trabalhadores do regime celetista; no entanto, a lei poderá restringi-lo, definindo os “serviços ou atividades essenciais” e dispor sobre “o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade”.

– Outra norma constitucional: o art. 139, da CF/88 prevê a possibilidade de que sejam impostas restrições a certos direitos e garantias fundamentais durante o estado de sítio.

– Conceitos ético-jurídicos indeterminados: o art. 5º, inciso XXV, da CF/88 estabelece que, no caso de “iminente perigo público”, o Estado poderá requisitar propriedade particular. Esse é um conceito ético-jurídico que poderá, então, limitar o direito de propriedade;

c) possuem aplicabilidade direta (não dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos), **imediata** (estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento em que é promulgada a Constituição) e possivelmente **não-integral** (estão sujeitas a limitações ou restrições).

3) Normas constitucionais de eficácia limitada

São aquelas que dependem de regulamentação futura para produzirem todos os seus efeitos. Um exemplo de norma de eficácia limitada é o art. 37, inciso VII, da CF/88, que trata do direito de greve dos servidores públicos ("o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica").

Ao ler o dispositivo supracitado, é possível perceber que a Constituição Federal de 1988 outorga aos servidores públicos o direito de greve; no entanto, para que este possa ser exercido, faz-se necessária a edição de lei ordinária que o regulamente. Assim, enquanto não editada essa norma, o direito não pode ser usufruído.

As normas constitucionais de eficácia limitada possuem as seguintes características:

a) **são não-autoaplicáveis**, ou seja, dependem de complementação legislativa para que possam produzir os seus efeitos;

b) **possuem aplicabilidade indireta** (dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos) **mediata** (a promulgação do texto constitucional não é suficiente para que possam produzir todos os seus efeitos) e **reduzida** (possuem um grau de eficácia restrito quando da promulgação da Constituição).

Muito cuidado para não confundir!

As **normas de eficácia contida** estão **aptas a produzir todos os seus efeitos** desde o momento em que a Constituição é promulgada. A lei posterior, caso editada, irá **restringir** a sua aplicação.

As **normas de eficácia limitada** não estão **aptas a produzirem todos os seus efeitos** com a promulgação da Constituição; elas dependem, para isso, de uma lei posterior, que irá **ampliar** o seu alcance.

José Afonso da Silva subdivide as normas de eficácia limitada em dois grupos:

a) **normas declaratórias de princípios institutivos ou organizativos**: são aquelas que dependem de lei para estruturar e organizar as atribuições de instituições, pessoas e órgãos previstos na Constituição. É o caso, por exemplo, do art. 88, da CF/88, segundo o qual "a lei disporá sobre a criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública."

As normas definidoras de princípios institutivos ou organizativos podem ser impositivas (quando impõem ao legislador uma obrigação de elaborar a lei regulamentadora) ou facultativas (quando estabelecem mera faculdade ao legislador).

O art. 88, da CF/88, é exemplo de norma impositiva; como exemplo de norma facultativa citamos o art. 125, § 3º, CF/88, que dispõe que a "lei estadual poderá criar, mediante proposta do Tribunal de Justiça, a Justiça Militar estadual";

b) **normas declaratórias de princípios programáticos**: são aquelas que estabelecem programas a serem desenvolvidos pelo legislador infraconstitucional. Um exemplo é o art. 196 da Carta Magna ("a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação").

Cabe destacar que a presença de normas programáticas na Constituição Federal é que nos permite classificá-la como uma Constituição-dirigente.

É importante destacar que as normas de eficácia limitada, embora tenham aplicabilidade reduzida e não produzam todos os seus efeitos desde a promulgação da Constituição, possuem eficácia jurídica.

Guarde bem isso: a eficácia dessas normas é limitada, porém existente! Diz-se que as normas de eficácia limitada possuem eficácia mínima.

Diante dessa afirmação, cabe-nos fazer a seguinte pergunta: quais são os efeitos jurídicos produzidos pelas normas de eficácia limitada?

As normas de eficácia limitada produzem imediatamente, desde a promulgação da Constituição, dois tipos de efeitos:

- **efeito negativo**;
- **efeito vinculativo**.

O efeito negativo consiste na revogação de disposições anteriores em sentido contrário e na proibição de leis posteriores que se oponham a seus comandos. Sobre esse último ponto, vale destacar que as normas de eficácia limitada servem de parâmetro para o controle de constitucionalidade das leis.

O efeito vinculativo, por sua vez, se manifesta na obrigação de que o legislador ordinário edite leis regulamentadoras, sob pena de haver omissão constitucional, que pode ser combatida por meio de mandado de injunção ou Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão.

Ressalte-se que o efeito vinculativo também se manifesta na obrigação de que o Poder Público concretize as normas programáticas previstas no texto constitucional. A Constituição não pode ser uma mera "folha de papel"; as normas constitucionais devem refletir a realidade político-social do Estado e as políticas públicas devem seguir as diretrizes traçadas pelo Poder Constituinte Originário.

DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS: DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS, DIREITOS SOCIAIS, NACIONALIDADE, CIDADANIA, DIREITOS POLÍTICOS, PARTIDOS POLÍTICOS

— Dos Direitos E Garantias Fundamentais

Os direitos individuais estão elencados no caput do Artigo 5º da CF. São eles:

Direito à Vida

O direito à vida deve ser observado por dois prismas: o direito de permanecer vivo e o direito de uma vida digna.

O direito de permanecer vivo pode ser observado, por exemplo, na vedação à pena de morte (salvo em caso de guerra declarada).

Já o direito à uma vida digna, garante as necessidades vitais básicas, proibindo qualquer tratamento desumano como a tortura, penas de caráter perpétuo, trabalhos forçados, cruéis, etc.

Direito à Liberdade

O direito à liberdade consiste na afirmação de que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude de lei. Tal dispositivo representa a consagração da autonomia privada.

NOÇÕES DE GOVERNANÇA PÚBLICA

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Administração é uma disciplina abrangente que envolve planejamento, organização, liderança e controle de recursos para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz. São os principais componentes desse conceito:

– **Planejamento:** envolve definir metas e objetivos, identificar recursos necessários, antecipar desafios e criar estratégias para atingir os objetivos organizacionais.

– **Organização:** é a organização dos recursos, como alocação de tarefas e responsabilidades, criação de estruturas organizacionais, definição de hierarquias e criação de processos para garantir eficaz ação de metas.

– **Direção:** é relacionada à liderança e à motivação das pessoas para eficaz e eficiente execução de funções, envolvendo eficaz comunicação, decisões, resolução de conflitos e inspiração da equipe.

– **Controle:** é o processo de monitorar o desempenho em relação aos planos e objetivos estabelecidos. Se algo é mal, controle permite ajustar o curso e garantir os objetivos são alcançados.

– **Recursos:** como pessoas, dinheiro, tempo, tecnologia, informação, são fundamentais na administração.

– **Eficiência:** fazer as coisas melhor possível e minimizar recursos desperdício.

– **Eficácia:** envolve realizar as coisas de maneira certa, para atingir os objetivos da organização.

A administração é uma disciplina essencial em várias organizações, incluindo empresas, organizações sem fins lucrativos, governos e vidas pessoais. Fornece ferramentas e princípios necessários para gerir eficazmente os recursos e alcançar os objetivos, independentemente do contexto. Portanto, o estudo da administração é relevante e amplamente praticado em todo o mundo.

Algumas das teorias mais influentes da administração são:

– **Teoria da Administração Científica (Taylorismo):** uma teoria de Frederick W. Taylor, que defende que a administração deve ser tratada como uma ciência. Taylor argumenta que analisar processos mundanos de trabalho ajuda a identificar as melhores maneiras de executar tarefas, com foco na eficiência e produtividade. Isso leva à padronização das tarefas e ao foco no trabalho especializado.

Data: Final do século XIX e início do século XX.

Local: Os estudos de Frederick W. Taylor foram realizados principalmente nos Estados Unidos, onde ele desenvolveu suas ideias na virada do século XIX para o século XX.

– **Teoria Clássica da Administração:** Henri Fayol e Max Weber desenvolveram o conceito de gestão administrativa, enfatizando cinco funções básicas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. A teoria da burocracia de Weber enfatiza a importância de regras, hierarquias e procedimentos claros para o funcionamento organizacional eficiente.

Data: Henri Fayol publicou sua obra “Administração Industrial e Geral” em 1916, enquanto Max Weber desenvolveu sua teoria da burocracia no início do século XX.

Local: Fayol era um engenheiro de minas francês, e suas ideias foram desenvolvidas na França. Max Weber era um sociólogo alemão, e sua teoria também se originou na Alemanha.

– **Teoria das Relações Humanas:** elaborada por Elton Mayo e outros, é uma reação clássica que apresenta a importância das relações humanas no local de trabalho, argumentando que o desempenho dos funcionários é influenciado por fatores sociais e emocionais. As necessidades sociais e psicológicas de trabalhadores devem ser consideradas para melhorar a produtividade.

Data: A década de 1930 marcou o auge do movimento das Relações Humanas.

Local: Esta teoria se desenvolveu nos Estados Unidos, com pesquisas conduzidas principalmente na Western Electric's Hawthorne Works, em Chicago.

– **Teoria da Contingência:** é a teoria de que não existe uma universalmente correta abordagem para a administração. As práticas de gestão devem ser adaptadas às circunstâncias e ambientes de cada organização, envolvendo abordagens diferentes para diferentes situações.

Data: A teoria da contingência começou a surgir nas décadas de 1950 e 1960.

Local: Não há um local específico de origem, pois a teoria da contingência foi influenciada por várias escolas de pensamento ao redor do mundo.

– **Administração por Objetivos (APO):** abordagem de administração por objetivos, é uma abordagem que enfatiza a estabelecimento de metas claras e mensuráveis para os funcionários, com a avaliação regular do progresso. O objetivo é alinhar os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização.

Data: A APO foi popularizada por Peter Drucker na década de 1950.

Local: Peter Drucker era um escritor e consultor de gestão nascido na Áustria, mas suas ideias foram amplamente divulgadas nos Estados Unidos.

– Teoria da Administração Participativa: A Teoria da Administração Participativa de Douglas McGregor enfoca duas visões opostas sobre a natureza humana no trabalho. A Teoria X vê os trabalhadores como preconceituosos e motivados unicamente por recompensas financeiras, enquanto a Teoria Y os vê como intrinsecamente motivados, capazes de autocontrole e criatividade. A administração participativa, baseada na Teoria Y, promove a participação dos funcionários nas decisões e nos processos decisórios.

Data: Douglas McGregor apresentou suas ideias sobre as Teorias X e Y na década de 1960.

Local: McGregor era um professor e psicólogo social nascido nos Estados Unidos, e suas ideias tiveram um impacto significativo no pensamento gerencial global.

– Teoria da Administração Estratégica: A gestão estratégica se concentra na definição de metas e na formulação de estratégias de longo prazo para uma organização, analisando seu ambiente externo e interno para tomar decisões informadas sobre o alcance dos objetivos.

Data: A administração estratégica começou a ganhar destaque na década de 1960, com o desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico.

Local: As origens da administração estratégica estão nos Estados Unidos, mas ela se tornou uma disciplina global.

Estas são algumas das teorias de gestão mais influentes, mas muitas outras existem. As organizações modernas muitas vezes incorporam várias teorias para se adaptar às suas necessidades específicas e ambientes em constante evolução. O campo da gestão continua a evoluir à medida que novas ideias e abordagens são desenvolvidas.

Lembrando de que essas datas e locais apresentados representam os momentos-chave de desenvolvimento de cada teoria, podendo assim, ter havido contribuições de outros pesquisadores e locais ao longo do tempo.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FOMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA E FINALIDADES

A estrutura organizacional de uma empresa é um componente crucial que define a hierarquia, os processos de comunicação, e a distribuição de responsabilidades dentro da organização.

Ela estabelece a forma como as atividades são coordenadas e supervisionadas, e pode impactar diretamente a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de inovação da empresa. Compreender os diferentes tipos de estrutura organizacional é essencial para os gestores, pois a escolha adequada pode melhorar a produtividade e a eficácia organizacional.

Existem várias abordagens para estruturar uma organização, cada uma com suas características, vantagens e desvantagens. Entre as mais comuns estão a estrutura funcional, divisional, matricial, em rede e em linha. Cada uma dessas estruturas se adapta melhor a determinados contextos e necessidades empresariais.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é uma das formas mais tradicionais e amplamente utilizadas de organização empresarial. Nesse modelo, a empresa é dividida em departamentos ou funções específicas, como marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outros. Cada departamento é liderado por um gerente especializado na área, que supervisiona as atividades de sua equipe e reporta diretamente à alta administração.

Características:

– Divisão por especialização: Os departamentos são formados com base em funções específicas, permitindo que os funcionários desenvolvam habilidades e conhecimentos aprofundados em suas áreas de atuação.

– Hierarquia clara: Existe uma linha de autoridade bem definida, com cada funcionário reportando a um supervisor direto, que, por sua vez, reporta a um nível superior na hierarquia.

– Eficiência operativa: A especialização dos departamentos pode levar a uma maior eficiência e produtividade, pois cada unidade trabalha focada em suas responsabilidades específicas.

Vantagens:

– Especialização e desenvolvimento de habilidades: Funcionários se tornam especialistas em suas áreas de atuação, o que pode levar a um aumento da competência e da qualidade do trabalho.

– Clareza de papéis e responsabilidades: Funções e responsabilidades bem definidas facilitam a gestão de pessoal e a avaliação de desempenho.

– Facilidade de supervisão: Gerentes especializados supervisionam suas equipes, garantindo que o trabalho seja realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

Desvantagens:

– Silos organizacionais: A comunicação entre departamentos pode ser limitada, criando “silos” que dificultam a colaboração e a coordenação de atividades interdepartamentais.

– Rigidize: A estrutura funcional pode ser menos flexível e adaptável a mudanças rápidas no mercado ou no ambiente externo.

– Foco limitado: Departamentos podem se concentrar excessivamente em seus próprios objetivos, negligenciando a visão e os objetivos globais da empresa.

Aplicabilidade

A estrutura funcional é particularmente eficaz em empresas que operam em ambientes estáveis e que podem se beneficiar da especialização. Ela é adequada para organizações que:

– Possuem um portfólio limitado de produtos ou serviços: Onde a complexidade do produto ou serviço permite que a especialização funcional melhore a eficiência.

– Valorizam a expertise técnica: Organizações que dependem de conhecimentos técnicos aprofundados em áreas específicas.

– Buscam eficiência operacional: Empresas onde a eficiência e a padronização de processos são cruciais para o sucesso.

Exemplo Prático

Imagine uma empresa de manufatura que produz equipamentos eletrônicos. Nesse caso, a estrutura funcional poderia incluir departamentos como:

- **Produção:** Responsável pela fabricação dos equipamentos.
- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** Encarregado de inovar e melhorar os produtos existentes.
- **Marketing e Vendas:** Focado na promoção e na venda dos produtos.
- **Finanças:** Gerenciando os aspectos financeiros da empresa.
- **Recursos Humanos:** Cuidando da gestão de pessoal e das políticas internas.

Cada um desses departamentos funcionaria de maneira independente, sob a liderança de gerentes especializados, mas todos trabalhando em prol dos objetivos gerais da empresa.

A estrutura funcional, com seu foco na especialização e na clareza de papéis, pode ser uma escolha eficaz para muitas empresas. No entanto, é fundamental estar ciente de suas limitações, especialmente em relação à comunicação e à flexibilidade.

Ao compreender profundamente suas características, vantagens e desvantagens, os gestores podem decidir se essa estrutura é a mais adequada para suas organizações, garantindo uma operação eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

— Estrutura Divisional

A estrutura divisional é um modelo organizacional em que a empresa é dividida em unidades autônomas ou semi-autônomas, chamadas divisões. Cada divisão é responsável por uma linha de produtos, um serviço específico ou uma região geográfica e opera quase como uma empresa independente, com seus próprios recursos e funções. Esse tipo de estrutura é comum em grandes organizações que possuem uma vasta gama de produtos ou que operam em diferentes mercados geográficos.

Características:

- **Autonomia das divisões:** Cada divisão tem um alto grau de autonomia e pode tomar decisões rapidamente, adaptando-se melhor às necessidades de seus mercados específicos.
- **Integração de funções:** As divisões são estruturadas de forma a incluir todas as funções necessárias para operar de forma independente, como marketing, vendas, produção e finanças.
- **Foco no produto ou mercado:** Cada divisão é centrada em um produto específico, serviço ou região, permitindo um foco mais direcionado e especializado.

Vantagens:

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** As divisões podem responder rapidamente às mudanças no mercado, ajustando suas estratégias e operações conforme necessário.
- **Responsabilidade e accountability:** Com divisões separadas, é mais fácil atribuir responsabilidades claras e medir o desempenho de cada unidade, o que pode levar a uma maior accountability.
- **Foco no cliente:** Cada divisão pode concentrar-se melhor nas necessidades de seus clientes específicos, melhorando a satisfação e o atendimento ao cliente.

Desvantagens:

– **Duplicação de esforços:** Recursos e funções podem ser duplicados em diferentes divisões, levando a ineficiências e aumento de custos operacionais.

– **Conflitos internos:** Pode haver competição entre divisões pelos mesmos recursos organizacionais, o que pode gerar conflitos e rivalidades.

– **Complexidade administrativa:** A gestão de múltiplas divisões requer um sistema de controle e coordenação mais complexo, o que pode aumentar a carga administrativa.

Aplicabilidade:

A estrutura divisional é particularmente eficaz em empresas que:

– **Possuem uma ampla gama de produtos ou serviços:** Onde a diversidade dos produtos ou serviços justifica a criação de divisões específicas para cada linha.

– **Operam em diferentes regiões geográficas:** Empresas multinacionais que precisam adaptar suas operações e estratégias para diferentes mercados locais.

– **Buscam flexibilidade e foco:** Organizações que necessitam de uma estrutura que permita uma rápida adaptação às mudanças de mercado e um foco direcionado nas necessidades dos clientes.

Exemplo Prático:

Vamos considerar uma grande empresa de alimentos e bebidas que opera globalmente. A estrutura divisional dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

– **Divisão de Bebidas:** Responsável pela produção e comercialização de refrigerantes, sucos e outras bebidas. Inclui departamentos de marketing, produção, vendas e finanças dedicados a essa linha de produtos.

– **Divisão de Alimentos:** Focada na produção e comercialização de alimentos processados, como lanches e refeições prontas. Também possui seus próprios departamentos funcionais.

– **Divisão Internacional:** Responsável pelas operações fora do país de origem, adaptando os produtos e estratégias às necessidades e preferências dos mercados estrangeiros.

— Estrutura Matricial

A estrutura matricial é um modelo organizacional que combina elementos das estruturas funcional e divisional. Nessa configuração, os funcionários têm dois ou mais gerentes: geralmente um gerente funcional (responsável pela área de especialização do funcionário) e um gerente de projeto ou produto (responsável por um projeto específico ou linha de produtos).

Isso cria uma matriz de responsabilidade e autoridade, proporcionando maior flexibilidade e eficiência no uso dos recursos organizacionais.

Características:

– **Dualidade de chefias:** Funcionários reportam a múltiplos gerentes, o que pode incluir um gerente funcional e um gerente de projeto.

– **Integração de funções e projetos:** A matriz permite que recursos sejam compartilhados entre diferentes projetos e funções, facilitando a colaboração interdepartamental.

– **Foco simultâneo em funções e produtos:** Permite um equilíbrio entre a especialização funcional e o foco em produtos ou projetos específicos.

Vantagens:

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** A estrutura matricial permite uma rápida adaptação a mudanças no mercado ou no ambiente interno, facilitando a reconfiguração de equipes e recursos conforme necessário.
- **Eficiência de recursos:** Os recursos humanos e materiais podem ser usados de forma mais eficiente, sendo alocados onde são mais necessários em qualquer momento.
- **Melhoria na comunicação e colaboração:** Promove a integração e colaboração entre diferentes áreas da empresa, melhorando a troca de informações e a resolução de problemas.
- **Foco em múltiplos objetivos:** Permite que a organização mantenha o foco em suas metas funcionais e de projetos simultaneamente, sem sacrificar um em detrimento do outro.

Desvantagens:

- **Conflitos de autoridade:** Funcionários podem receber instruções conflitantes de diferentes gerentes, o que pode gerar confusão e diminuir a eficácia.
- **Complexidade de gestão:** A gestão de uma estrutura matricial é mais complexa, exigindo habilidades avançadas de coordenação e comunicação.
- **Demandas de habilidades:** Requer que os funcionários possuam alta capacidade de comunicação, gerenciamento de tempo e habilidades para lidar com múltiplas responsabilidades.

Aplicabilidade:

A estrutura matricial é particularmente eficaz em empresas que:

- **Têm múltiplos projetos ou linhas de produtos:** Onde a integração de funções e projetos é essencial para o sucesso.
- **Operam em ambientes dinâmicos e competitivos:** Onde a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida são cruciais.
- **Valorizam a colaboração interdepartamental:** Organizações que buscam melhorar a comunicação e a cooperação entre diferentes áreas funcionais.

Exemplo Prático:

Vamos considerar uma empresa de desenvolvimento de software que opera em um ambiente dinâmico e inovador. A estrutura matricial dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

- **Gerentes Funcionais:** Responsáveis por áreas como desenvolvimento de software, design, marketing, e suporte ao cliente.
- **Gerentes de Projetos:** Responsáveis por projetos específicos, como o desenvolvimento de um novo aplicativo móvel ou a atualização de um sistema existente.

Um desenvolvedor de software nesta empresa pode reportar ao gerente de desenvolvimento (para questões técnicas e de desenvolvimento de carreira) e ao gerente de projeto (para tarefas específicas do projeto em andamento).

Essa configuração permite que o desenvolvedor contribua para múltiplos projetos enquanto ainda se especializa em sua área funcional.

Exemplo Visual

	Gerente de Projeto A	Gerente de Projeto B	Gerente de Projeto C
Gerente Funcional de Desenvolvimento	Desenvolvedor 1	Desenvolvedor 2	Desenvolvedor 3
Gerente Funcional de Design	Designer 1	Designer 2	Designer 3
Gerente Funcional de Marketing	Especialista de Marketing 1	Especialista de Marketing 2	Especialista de Marketing 3

A estrutura matricial é uma abordagem poderosa para organizações que necessitam equilibrar a especialização funcional com a flexibilidade e a colaboração de projetos. Embora traga desafios em termos de complexidade e potencial para conflitos de autoridade, suas vantagens em termos de adaptabilidade e eficiência de recursos podem ser substanciais.

Compreender essa estrutura e suas implicações permite que os gestores implementem uma configuração organizacional que maximize a eficiência operacional e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

— Estrutura em Rede

A estrutura em rede é um modelo organizacional caracterizado pela flexibilidade e pela ênfase em parcerias e alianças externas. Em vez de manter todas as funções internamente, as empresas com estrutura em rede terceirizam muitas de suas operações a outras organizações, criando uma rede de parceiros e fornecedores que colaboram para alcançar objetivos comuns.

Esse tipo de estrutura é comum em empresas que valorizam a inovação, a adaptabilidade e a eficiência de custos.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Técnico Judiciário- Área: Administrativa

ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS E CONCEITOS

Conceitos

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, temos quatro definições para o termo arquivologia:

1. Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
2. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos.
3. Instalações onde funcionam arquivos.
4. Móvel destinado à guarda de documentos.

Podemos entender ela como um conjunto de princípios, normas, técnicas e procedimentos para gerenciar as informações no processo de produção, organização, processamento, guarda, utilização, identificação, preservação e uso de documentos de arquivos.

- Um **arquivo** é o conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública e privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
- Um **documento** é o registro de informações, independente da natureza do suporte que a contém.
- Já **informação** é um “elemento referencial, noção, ideia ou mensagem contidos num documento.

O suporte é o meio física, aquela que o contém o documento, podendo ser: papel; pen-drive; película fotográfica; microfilme; CD; DVD; entre outros.

Outros conceitos importantes de se ter claro na mente:

Arquivos: órgãos que recolhem naturalmente os documentos de arquivo, que são acumulados organicamente pela entidade, de forma ordenada, preservando-os para a consecução dos objetivos funcionais, legais e administrativos, tendo em conta sua utilidade futura.

Bibliotecas: reúnem documentos de biblioteca, que são materiais ordenados para estudo, pesquisa e consulta.

Museus: colecionam documentos (bidimensionais e/ou tridimensionais) de museu, que são criações artísticas ou culturais de uma civilização ou comunidade, possuindo utilidade cultural, de informação, educação e entretenimento.

Centros de documentação ou informação: é um órgão/instuição/serviço que busca juntar, armazenar, classificar, selecionar e disseminar informação das mais diversas naturezas, incluindo aquelas próprias da biblioteconomia, da arquivística, dos museus e da informática.

Princípios

A arquivologia possui uma série de princípios fundamentais para o seu funcionamento. São eles:

- **Princípio da proveniência, respeito aos fundos ou método histórico:** fundo é um conjunto de documentos de uma mesma proveniência. Eles podem ser fundos abertos ou fechados.

Fundo aberto é aquele ao qual podem ser acrescentados novos documentos em função do fato de a entidade produtora continuar em atividade.

Fundo fechado é aquele que não recebe acréscimo de documentos, uma vez que a entidade produtora não se encontra mais em atividade. Porém, ele pode continuar recebendo acréscimo de documentos desde que seja proveniente da mesma entidade produtora de quando a organização estava funcionando.

- **Princípio da indivisibilidade ou integridade arquivística:** é necessário manter a integridade do arquivo, sem dispersar, mutilar, alienar, destruir sem autorização ou adicionar documento indevido.

Princípio do respeito à ordem original, ordem primitiva ou “santidade” da ordem original: o arquivo deve conservar o arranjo dado por quem o produziu, seja uma entidade coletiva, pessoa ou família. Ou seja, ele deve ser colocado no seu lugar de origem dentro do fundo de onde provém.

Princípio da Organicidade: é o princípio que possibilita a diferenciação entre documentos de arquivo e outros documentos existentes no ambiente organizacional.

Princípio da Unicidade: independentemente de forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos.

Princípio da cumulatividade ou naturalidade: seus registros são formados de maneira progressiva, natural e orgânica em função do desempenho natural das atividades da organização, família ou pessoa, por produção e recebimento, e não de maneira artificial.

• **Princípio da reversibilidade:** todo procedimento ou tratamento aplicado aos arquivos poderá, necessariamente, ser revertido, caso seja necessário. Para se evitar a desintegração ou perda de unidade do fundo.

• **Princípios da inalienabilidade e imprescritibilidade:** aplicado ao setor público, estabelecendo que a transferência de propriedade dos arquivos públicos a terceiros é proibida; e que o direito público sobre os seus arquivos não prescreve com o tempo.

• **Princípio da universalidade:** implica ao arquivista uma abordagem mais geral sobre a gestão dos documentos de arquivo antes que ele possa se aprofundar em maiores detalhes sobre cada natureza documental.

• **Princípio da proveniência territorial/territorialidade:** estabelece que os documentos deverão ser arquivados no território onde foram produzidos.

• **Princípio da pertinência territorial:** afirma que os documentos deverão ser arquivados no local de sua pertinência, e não de sua acumulação.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ARQUIVO, LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA

Os arquivos públicos são conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e Municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias. (Lei nº 8.159/91).

Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades. Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional. (Lei nº 8.159/91).

CONARQ

O Conselho Nacional de Arquivos é um órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional, criado pelo art. 26 da Lei 8159, de 8 de Janeiro de 1991, que dispõe da Política Nacional de Arquivos e regulamentado pelo decreto nº 1173 de 19 de Junho de 1994, alterado pelo decreto nº 1491, de 25 de Abril de 1995, que tem por finalidade:

- I - Definir a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados;
- II - Exercer a orientação normativa visando à Gestão Documental e à proteção especial aos documentos de arquivo.

Dentre as competências delegadas ao órgão, destacam-se as seguintes:

– Definir normas gerais e estabelecer diretrizes para o pleno funcionamento do SINAR. Visando à Gestão, à preservação e ao acesso aos documentos do arquivo;

– Promover o inter-relacionamento de arquivos público de privados com vistas ao intercâmbio e à integração sistêmica das atividades arquivísticas;

– Zelar pelo cumprimento dos dispositivos constitucionais e legais que preservam o funcionamento e acesso aos arquivos públicos;

– Estimular programas de preservação e gestão de documentos produzido (orgânicos) e recebidos por órgãos e entidades, no âmbito federal, estadual e municipal, em decorrência da função executiva, legislativa e judiciária;

– Subsidiar a elaboração de planos nacionais nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, bem como nos Estado, no Distrito Federal e Municípios;

– Declarar que como de interesse público e social os arquivos privados que contenham fontes relevantes para a história e o desenvolvimento nacionais, nos termos do art. 13 da Lei nº 8159/91.

SINAR

Sistema Nacional de Arquivos, em 1978, não obstante os esforços realizados no sentido de estimular a adoção de políticas que assegurassem a preservação do patrimônio documental em decorrência da implementação do sistema foi bastante prejudicada em decorrência da concepção estreita que norteou o Governo Federal, à época, com relação à problemática arquivística.

A promulgação da Lei nº 8159/91 retorna a questão da Política Nacional de Arquivos, reconhecendo e legitimando a necessidade de um Sistema que promova a efetiva integração sistêmica dos arquivos públicos e privados nos moldes legais e tecnicamente corretos, visando à gestão, à preservação e ao acesso aos documentos de arquivo.

Legislação Federal

(Caro candidato(a) indicamos a consulta das Leis e decretos abaixo para aprofundar os estudos)

– Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados.

– Lei nº 5.433, de 8 de maio de 1968. Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências.

– Decreto no 1.799, de 30 de janeiro de 1996. Regulamenta a Lei no 5.433, de 8 de maio de 1968, que regula a microfilmagem de documentos oficiais.

– Portaria da Secretaria da Justiça nº 58, de 20 de junho de 1996. Regulamenta o registro e a fiscalização do exercício da atividade de microfilmagem de documentos, em conformidade com o parágrafo único do artigo 15 do Decreto nº 1.799, de 30 de janeiro de 1996.

– Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012. Regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento.

– Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais.

Citamos alguns artigos importantes da Legislação Federal:

– A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência (Lei no. 8.159, de 08/01/91, Art. 9º.);

– Os documentos, em tramitação ou em estudo, poderão, a critério da autoridade competente, ser microfilmados, não sendo permitida a sua eliminação até a definição de sua destinação final (Decreto no. 1.799, de 30/01/96, Art. 11);

– A eliminação de documentos, após a microfilmagem, dar-se-á por meios que garantam sua inutilização, sendo a mesma precedida de lavratura de termo próprio e após a revisão e a extração de filme cópia (idem, Art. 12);

– A eliminação de documentos oficiais ou públicos só deverá ocorrer se prevista na tabela de temporalidade do órgão, aprovada pela autoridade competente na esfera de sua atuação e respeitado o disposto no art. 9º da Lei no. 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (idem, Art. 12 parágrafo único).

Constituição da República Federativa do Brasil (1988)

– É assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional (Art.5º, XIV);

– Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (Art. 5º., XXXIII);

– São a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas, ... b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal (Art. 5º., XXXIV);

– A lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem (Art. 5º., LX);

– Conceder-se-á habeas data: a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público; b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo (Art. 5º, LXXII);

– É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: ... II recusar fé aos documentos públicos (Art.19);

– É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: ... V- proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência (Art.23);

– Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem (Art. 216, parág. 2º.);

– A manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo, não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição (Art. 220).

– É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: ... III- proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos; IV- impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural (Art. 23);

– Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: ... IV- as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais (Art. 216);

– O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação (Art. 216, parágrafo 1º.);

Lei no. 8.159, de 08/01/91: dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados

– É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação (Art. 1º.);

– Os documentos de valor permanente são inalienáveis e imprescritíveis (Art. 10);

– Ficará sujeito a responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social (Art. 25);

DECRETO Nº 4.073, DE 3 DE JANEIRO DE 2002

Regulamenta a Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

– DO SISTEMA NACIONAL DE ARQUIVOS

Art. 10. O SINAR tem por finalidade implementar a política nacional de arquivos públicos e privados, visando à gestão, à preservação e ao acesso aos documentos de arquivo.

Art. 11. O SINAR tem como órgão central o CONARQ.

Art. 12. Integram o SINAR:

I - o Arquivo Nacional;

II - os arquivos do Poder Executivo Federal;

III - os arquivos do Poder Legislativo Federal;

IV - os arquivos do Poder Judiciário Federal;

V - os arquivos estaduais dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

VI - os arquivos do Distrito Federal dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

VII - os arquivos municipais dos Poderes Executivo e Legislativo.

§ 1º Os arquivos referidos nos incisos II a VII, quando organizados sistematicamente, passam a integrar o SINAR por intermédio de seus órgãos centrais.

§ 2º As pessoas físicas e jurídicas de direito privado, detentoras de arquivos, podem integrar o SINAR mediante acordo ou ajuste com o órgão central.

Art. 13. Compete aos integrantes do SINAR:

I - promover a gestão, a preservação e o acesso às informações e aos documentos na sua esfera de competência, em conformidade com as diretrizes e normas emanadas do órgão central;

II - disseminar, em sua área de atuação, as diretrizes e normas estabelecidas pelo órgão central, zelando pelo seu cumprimento;

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

III - implementar a racionalização das atividades arquivísticas, de forma a garantir a integridade do ciclo documental;

IV - garantir a guarda e o acesso aos documentos de valor permanente;

V - apresentar sugestões ao CONARQ para o aprimoramento do SINAR;

VI - prestar informações sobre suas atividades ao CONARQ;

VII - apresentar subsídios ao CONARQ para a elaboração de dispositivos legais necessários ao aperfeiçoamento e à implementação da política nacional de arquivos públicos e privados;

VIII - promover a integração e a modernização dos arquivos em sua esfera de atuação;

IX - propor ao CONARQ os arquivos privados que possam ser considerados de interesse público e social;

X - comunicar ao CONARQ, para as devidas providências, atos lesivos ao patrimônio arquivístico nacional;

XI - colaborar na elaboração de cadastro nacional de arquivos públicos e privados, bem como no desenvolvimento de atividades censitárias referentes a arquivos;

XII - possibilitar a participação de especialistas nas câmaras técnicas, câmaras setoriais e comissões especiais constituídas pelo CONARQ;

XII - possibilitar a participação de especialistas de órgãos e entidades, públicos e privados, nas câmaras técnicas e na Comissão de Avaliação de Acervos Privados; e (Redação dada pelo Decreto nº 10.148, de 2019)

XIII - proporcionar aperfeiçoamento e reciclagem aos técnicos da área de arquivo, garantindo constante atualização.

Art. 14. Os integrantes do SINAR seguirão as diretrizes e normas emanadas do CONARQ, sem prejuízo de sua subordinação e vinculação administrativa.

RESOLUÇÃO N.º 4, DE 28 DE MARÇO DE 1996

Dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública.

Levando em consideração que o acúmulo da massa documental é um retrocesso da agilidade da obtenção da informação, o presidente do CONARQ dentro de suas atribuições e baseado na Resolução 1º (adoção de um Plano de Classificação para arquivos correntes) resolve aprovar medidas e definir funções.

Para os Arquivos Públicos foi aprovado, para as Atividades-Meio, o Código de Classificação da Administração Pública que serve como modelo. Também foi atribuído que as entidades poderão adaptar esse Código de Classificação de acordo com a decorrência de suas atividades, estipulando mudanças nos prazos de guarda, de destinação (eliminação ou guarda permanente), inserção de novas classes, subclasses e assim por diante.

Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos Relativos às Atividades – Meio da Administração Pública.

A Política Nacional de Arquivos, de acordo com os princípios teóricos da moderna Arquivologia, compreende a definição e a noção de um conjunto de normas e procedimentos técnicos e administrativos para disciplinar as atividades relativas aos

serviços arquivísticos da administração pública, trazendo, por consequência, a melhoria dos arquivos públicos. A implantação dessa política inclui necessariamente o processo de restauração da própria administração pública.

No entanto, com essa modernização, pressupõem novas formas de relacionamento entre a máquina administrativa governamental e seus arquivos, como condição imprescindível para que estes últimos sirvam como instrumento de apoio à organização do estado e da sociedade.

O controle sobre a produção documental e a racionalização de seu fluxo, através da aplicação de modernas técnicas e recursos tecnológicos, são objetivos de um programa de gestão de documentos, que levará à melhoria dos serviços arquivísticos, reganhando, com isso, a função social que os arquivos devem ter, aumentando-lhes a eficácia garantindo o cumprimento dos direitos de cidadania e sendo, para o próprio Estado suporte para as decisões políticos-administrativas.

Contudo, o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: atividades meio e a tabela básica de temporalidade e destinação de documentos de arquivos relativos às atividades meio da Administração Pública foram elaborados por técnicos do Arquivo Nacional, da antiga Secretaria de Administração Federal e do Ministério do Planejamento e Orçamento e constituem elementos essenciais à organização do arquivos correntes e intermediários, permitindo o acesso aos documentos através da racionalização e controlo eficazes das informações neles contidas.

É importante focar que, a utilização desses instrumentos (Tabela de Temporalidade e Destinação), além de possibilitar o controle e a rápida recuperação de informações, orientará as atividades de racionalização da produção e fluxo documentais, avaliação e destinação dos documentos produzidos e recebidos, aumentando a eficácia dos serviços arquivísticos da administração pública em todas as esferas.

Código de Classificação de Documentos de Arquivo

É o principal instrumento para a classificação dos documentos no Arquivo Corrente ou na massa documental. A ordem estabelecida é baseada no agrupamento de documentos de um mesmo tema, com a preocupação de agilizar o recolhimento, transferência e o acesso ao documento.

Para a administração pública federal o modo de classificação adotado foi o Método de Classificação Decimal (técnica de Melvil Dewey). As dez principais são representadas por números inteiros com três algarismos: Classe 100; Classe 200; Classe 300; Classe 400; Classe 500; Classe 600; Classe 700; Classe 800; Classe 900.

Essas classes podem ser divididas em subclasses, que podem ser divididas em grupo, que podem ser divididas em subgrupos. Os números sempre estarão se submetendo a uma subordinação ao anterior. Vejamos:

Classe 000
Subclasse 010
Grupo 012
Subgrupo 012.11

Neste modelo de Plano de Classificação as classes de 000 e 900 já vem rotuladas com seus respectivos assuntos: Administração Geral e Assuntos Diversos. Mesmo com essas definições essas duas classes poderão sofrer alterações no seu

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA

GOVERNANÇA PÚBLICA: FUNDAMENTOS E RELEVÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Governança pública é um conceito central para a administração pública moderna, especialmente no contexto de um Estado democrático de direito. Trata-se de um conjunto de mecanismos que asseguram que as decisões e ações governamentais estejam alinhadas aos interesses da sociedade, promovendo transparência, accountability (responsabilização) e a entrega de valor público.

► Conceito de Governança Pública

Governança pública refere-se ao sistema pelo qual organizações públicas são dirigidas, monitoradas e incentivadas a alcançar resultados que correspondam às expectativas dos cidadãos. Sua base está na articulação de lideranças, instituições, políticas e processos, com foco no atendimento das demandas sociais.

Princípios da Governança Pública:

- **Transparência:** Clareza nas ações e decisões governamentais.
- **Accountability:** Responsabilização dos gestores públicos perante a sociedade.
- **Participação:** Envolvimento da sociedade civil no processo de decisão.
- **Eficiência e eficácia:** Uso otimizado dos recursos para alcançar os objetivos traçados.
- **Equidade:** Tratamento justo e igualitário aos cidadãos.

Esses princípios garantem que os recursos públicos sejam aplicados de forma estratégica e em conformidade com os interesses da sociedade.

► Elementos da Governança Pública

A governança pública é composta por diversos elementos que trabalham em conjunto para garantir sua eficácia:

- **Estratégia:** Define os objetivos de longo prazo e direciona as ações públicas.
- **Liderança:** O papel dos dirigentes públicos em alinhar a visão estratégica com a execução prática.
- **Controles internos e externos:** Ferramentas como auditorias, órgãos de fiscalização e normas que garantem a conformidade das ações.
- **Gestão de riscos:** Identificação, análise e mitigação de riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos.
- **Indicadores de desempenho:** Métricas que permitem avaliar o impacto das ações governamentais.

Esses componentes funcionam como engrenagens para assegurar a qualidade do serviço público e a confiança da sociedade no setor público.

► Governança Pública no Brasil

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) desempenha um papel de destaque na promoção da governança pública, oferecendo guias e referenciais para orientar gestores públicos. Entre os documentos mais importantes está o Referencial Básico de Governança, que enfatiza:

- O fortalecimento da liderança institucional.
- A clareza na definição de papéis e responsabilidades.
- A priorização de resultados alinhados às expectativas sociais.

Exemplos de aplicação prática incluem programas como o e-SIC (Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão), que promove a transparência ativa, e o Observatório da Despesa Pública (ODP), que monitora o uso dos recursos.

► Desafios e Oportunidades

Embora a governança pública seja essencial para uma administração eficiente, ainda enfrenta desafios significativos, como:

- **Corrupção:** A má gestão e a falta de controle interno podem minar a confiança pública.
- **Fragmentação administrativa:** A sobreposição de competências entre órgãos públicos gera ineficiências.
- **Baixa participação social:** Falta de mecanismos que incentivem o engajamento da sociedade civil.

Por outro lado, avanços tecnológicos, como a adoção de ferramentas de governança digital, oferecem oportunidades para tornar os processos mais ágeis, transparentes e acessíveis.

► Benefícios da Governança Pública

A adoção de boas práticas de governança pública gera benefícios expressivos, como:

- **Aumento da confiança pública:** Uma administração transparente e eficiente inspira credibilidade.
- **Redução de desperdícios:** A gestão de riscos e o controle de processos evitam o uso inadequado de recursos.
- **Decisões mais assertivas:** A liderança estratégica e os indicadores de desempenho orientam ações baseadas em dados concretos.
- **Alinhamento entre gestão e sociedade:** A integração de demandas sociais nas políticas públicas gera maior impacto social.

A governança pública é um pilar indispensável para a eficiência e a legitimidade da administração pública. Ao implementar princípios como transparência, accountability e participação, os

gestores conseguem alinhar os recursos disponíveis às demandas da sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e a entrega de valor público.

No Brasil, embora desafios ainda existam, avanços significativos na consolidação da governança mostram que é possível alcançar uma administração pública mais justa e eficaz.

GESTÃO PÚBLICA: EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NO USO DOS RECURSOS PÚBLICOS

A gestão pública é uma das áreas mais relevantes para o bom funcionamento do Estado e a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Diferentemente da governança, que estabelece as diretrizes e estratégias de longo prazo, a gestão pública está focada na execução e operacionalização dessas diretrizes.

► O que é Gestão Pública?

Gestão pública é o conjunto de processos, práticas e ferramentas utilizadas para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da administração pública, visando a eficiência e a eficácia no uso dos recursos.

- **Eficiência:** Maximizar resultados com o menor custo possível.
- **Eficácia:** Alcançar os objetivos estabelecidos de maneira efetiva.
- **Efetividade:** Gerar impacto positivo na sociedade, resolvendo problemas reais.

Enquanto a governança estabelece o que fazer, a gestão pública define como fazer e executa as ações necessárias para alcançar os resultados esperados.

► Princípios da Gestão Pública

A gestão pública segue princípios que orientam sua prática e garantem o alinhamento com os objetivos da administração pública. Entre os principais, destacam-se:

- **Legalidade:** Atuação em conformidade com as leis e regulamentos.
- **Moralidade:** Respeito aos padrões éticos e morais na administração dos recursos.
- **Publicidade:** Transparência das ações e decisões públicas.
- **Impessoalidade:** Tratamento igualitário, sem favorecimentos pessoais ou políticos.
- **Eficiência:** Otimização do uso dos recursos públicos para maximizar resultados.

Esses princípios estão previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e norteiam todas as atividades da administração pública.

► Modelos de Gestão Pública

Ao longo do tempo, a gestão pública evoluiu e incorporou diferentes modelos, que refletem as mudanças sociais, econômicas e políticas. Os três principais modelos são:

Gestão Burocrática:

- Baseada nos princípios da formalidade, hierarquia e impessoalidade.
- Foco no cumprimento das normas e procedimentos.
- **Vantagem:** Reduz arbitrariedades e favorece a previsibilidade.

- **Limitação:** Rigidez excessiva e dificuldade de adaptação.

Gestão Gerencial:

- Introduzida no Brasil pela reforma administrativa de 1995.
- Foco nos resultados e na eficiência administrativa.
- Uso de instrumentos como contratos de gestão e indicadores de desempenho.

- **Vantagem:** Agilidade e orientação para resultados.

- **Limitação:** Desafios no controle social e no equilíbrio entre flexibilidade e legalidade.

Gestão Pública Contemporânea:

- Combina elementos da burocracia e do gerencialismo com foco na inovação e na participação social.
- Integra tecnologias digitais para maior transparência e eficiência.
- Enfatiza a co-criação de políticas públicas com a sociedade.

► Gestão Pública no Brasil

No Brasil, a gestão pública enfrenta desafios específicos devido à complexidade administrativa e à diversidade de demandas sociais. Entre os mecanismos adotados para melhorar a gestão estão:

- **Planejamento Estratégico:** Ferramenta essencial para alinhar objetivos de longo prazo com ações concretas.
- **Gestão por Resultados:** Monitoramento contínuo do impacto das políticas públicas por meio de indicadores.
- **Controle Social:** Participação ativa da sociedade no acompanhamento e avaliação das ações governamentais.
- **Capacitação de Servidores:** Investimento em treinamento para melhorar a qualificação dos gestores públicos.

Exemplos práticos incluem programas como o Plano Plurianual (PPA) e o Sistema de Registro de Preços (SRP), que padronizam e otimizam a execução orçamentária.

► Desafios da Gestão Pública

Apesar dos avanços, a gestão pública brasileira enfrenta desafios significativos, tais como:

- **Descontinuidade Administrativa:** Mudanças de governo podem interromper programas e políticas bem-sucedidas.
- **Falta de Capacitação:** Déficit de formação técnica e gerencial entre os servidores.
- **Burocracia Excessiva:** Processos lentos que dificultam a inovação e a agilidade administrativa.
- **Corrupção e Desvios:** Necessidade de fortalecer mecanismos de controle e fiscalização.

Por outro lado, o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) oferece oportunidades para modernizar a gestão pública. Ferramentas como governo digital e inteligência artificial estão transformando a relação entre governo e cidadão.

► Importância da Gestão Pública

Uma gestão pública eficiente e eficaz impacta diretamente a qualidade de vida da população. Entre os principais benefícios estão:

- **Entrega de Serviços de Qualidade:** Saúde, educação e segurança bem geridas geram maior bem-estar.

- **Redução do Desperdício:** Melhora na alocação de recursos e redução de perdas.
- **Fortalecimento da Confiança Pública:** A transparência e a responsabilidade geram credibilidade para as instituições.

Além disso, uma boa gestão pública contribui para o desenvolvimento sustentável e para a redução das desigualdades sociais.

A gestão pública é o coração da administração pública, sendo responsável pela transformação das diretrizes em resultados concretos. Ao adotar princípios de legalidade, moralidade, eficiência e inovação, os gestores públicos podem superar os desafios existentes e garantir a entrega de valor público à sociedade.

No Brasil, o fortalecimento da gestão pública requer um esforço conjunto de capacitação, planejamento estratégico e uso de tecnologias, sempre com foco no atendimento das necessidades do cidadão.

RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E EXECUÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Governança e gestão são conceitos interdependentes que desempenham papéis fundamentais na administração pública. Enquanto a governança estabelece a direção estratégica e os mecanismos de controle, a gestão se concentra na execução e operacionalização das diretrizes definidas. Compreender essa relação é essencial para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente, eficaz e alinhada aos interesses da sociedade.

► Diferenças entre Governança e Gestão

Apesar de relacionadas, governança e gestão possuem objetivos distintos:

Governança Pública:

- Atua no nível estratégico.
- Define o que fazer com base em prioridades sociais.
- Envolve lideranças e conselhos representativos.
- Responsável por garantir a transparência e a accountability.

▪ **Exemplo:** Estabelecimento de políticas públicas e metas de longo prazo.

Gestão Pública:

- Atua no nível operacional.
- Determina como fazer e executa as ações necessárias.
- Envolve gestores e servidores responsáveis pela implementação.
- Foca na eficiência, eficácia e controle de processos.
- **Exemplo:** Execução de programas e projetos com base nas diretrizes da governança.

Em suma, a governança fornece a visão ampla e estratégica, enquanto a gestão realiza as ações práticas que tornam essa visão uma realidade.

► Semelhanças entre Governança e Gestão

Apesar das diferenças, governança e gestão compartilham algumas características:

- **Busca por Resultados:** Ambas visam a entrega de valor público à sociedade.

▪ **Compromisso com a Transparência:** Tanto a governança quanto a gestão pública devem ser pautadas pela clareza nas decisões e ações.

▪ **Foco no Interesse Público:** Ambas trabalham para atender às demandas da sociedade de forma justa e eficiente.

Essa interseção é o que permite uma administração pública integrada e capaz de responder às necessidades sociais.

► Como Governança e Gestão se Complementam

A relação entre governança e gestão é de interdependência. A governança cria as condições para que a gestão funcione de forma alinhada e eficiente, enquanto a gestão retroalimenta a governança com dados e resultados que auxiliam no ajuste das estratégias. Essa interação pode ser representada em três etapas:

Direcionamento Estratégico (Governança):

- Definição de metas e objetivos com base nas demandas sociais e nas prioridades estabelecidas.

▪ **Exemplo:** Um conselho de governança decide priorizar a ampliação do acesso à saúde pública.

Execução (Gestão):

- Planejamento, organização e execução das ações para atingir os objetivos definidos pela governança.

▪ **Exemplo:** A gestão pública organiza equipes, aloca recursos e implementa o programa de expansão da rede de hospitais.

Monitoramento e Ajuste (Governança e Gestão):

- A governança avalia os resultados da gestão, corrige desvios e ajusta estratégias.

▪ **Exemplo:** Após análise de indicadores, o conselho de governança pode redirecionar investimentos para áreas com maior demanda.

Esse ciclo garante que as políticas públicas sejam planejadas, implementadas e ajustadas de forma integrada.

► Impactos de uma Boa Relação entre Governança e Gestão

Quando a governança e a gestão atuam de maneira harmônica, os impactos positivos são significativos:

▪ **Maior Eficiência:** A gestão é direcionada por metas claras, evitando desperdícios.

▪ **Maior Responsividade:** A governança adapta-se rapidamente às mudanças com base nos dados fornecidos pela gestão.

▪ **Melhoria na Transparência e Accountability:** A relação clara entre estratégias e ações aumenta a confiança pública.

▪ **Resultados Mais Alinhados às Demandas Sociais:** A governança estratégica garante que a gestão atue em áreas prioritárias.

► Riscos da Desconexão entre Governança e Gestão

Quando a governança e a gestão não estão alinhadas, diversos problemas podem surgir:

▪ **Falta de Direção:** Sem um direcionamento estratégico claro, a gestão pode desperdiçar recursos em ações desalinhadas.

▪ **Baixa Eficiência:** Processos mal definidos na governança dificultam a execução eficiente das políticas públicas.

▪ **Falta de Controle:** A ausência de monitoramento pela governança pode levar a desvios e má gestão dos recursos.

▪ **Insatisfação Social:** Políticas públicas mal implementadas ou desalinhadas com as prioridades da sociedade comprometem a legitimidade do governo.

Esses riscos destacam a importância de uma articulação constante entre os dois níveis.

► Exemplos Práticos no Brasil

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) reforça a relação entre governança e gestão por meio de orientações e referenciais. Um exemplo prático é o uso de indicadores de desempenho no setor público:

▪ **Governança:** Define os indicadores que refletem o impacto das políticas públicas, como a taxa de mortalidade infantil no SUS.

▪ **Gestão:** Implementa as ações para reduzir os índices, como campanhas de vacinação e melhoria no atendimento pré-natal.

Outro exemplo é o Plano Plurianual (PPA), que estabelece diretrizes estratégicas (governança) e orienta a elaboração de orçamentos e programas (gestão).

Governança e gestão pública são dois lados de uma mesma moeda, fundamentais para o funcionamento eficiente e transparente da administração pública. A governança define os rumos e assegura a accountability, enquanto a gestão transforma as diretrizes em resultados concretos.

Quando bem alinhadas, essas funções garantem que as políticas públicas atendam às necessidades da sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das instituições democráticas.

Para os gestores públicos, compreender essa relação é essencial para otimizar os recursos disponíveis e alcançar resultados significativos.

GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA

GOVERNABILIDADE

A governabilidade é um conceito central na Administração Pública e refere-se à capacidade política de um governo em exercer o poder, formular políticas e implementá-las de maneira legítima e eficaz.

Esse termo está relacionado às condições estruturais, políticas e sociais que possibilitam ou limitam a atuação do governo, bem como à legitimidade necessária para obter apoio da sociedade e dos diversos atores envolvidos na formulação de políticas públicas.

► Elementos-chave da Governabilidade

Legitimidade Política:

▪ Refere-se à aceitação social do governo como autoridade legítima para governar.

▪ A legitimidade é fortalecida por eleições democráticas, pela transparência e pela confiança pública.

▪ Quando a legitimidade é comprometida, a governabilidade tende a ser prejudicada, dificultando a implementação de políticas públicas.

Estabilidade Institucional:

▪ A governabilidade depende de um ambiente político estável, no qual os Poderes da República (Executivo, Legislativo e Judiciário) atuem de forma harmônica e independente.

▪ O sistema político deve ser capaz de resolver conflitos e promover o equilíbrio entre interesses divergentes.

Capacidade de Articulação Política:

▪ Envolve a habilidade do governo de negociar e construir consensos com diferentes atores, como partidos políticos, sindicatos, organizações da sociedade civil e a própria população.

▪ Governos que conseguem articular alianças amplas têm maior facilidade em aprovar e implementar políticas públicas.

Controle Social e Participação Popular:

▪ A governabilidade é fortalecida quando a sociedade participa ativamente no processo político, por meio de conselhos, audiências públicas e mecanismos de consulta popular.

▪ Um governo que ignora ou reprime a participação popular tende a enfrentar crises de legitimidade.

► Fatores que Influenciam a Governabilidade

Sistema Político:

▪ **Presidencialismo x Parlamentarismo:** No presidencialismo, a governabilidade pode ser mais desafiadora devido à separação rígida entre Executivo e Legislativo. Já no parlamentarismo, a necessidade de confiança mútua entre o Parlamento e o Executivo tende a promover maior cooperação.

▪ **Multipartidarismo:** Sistemas políticos com muitos partidos podem dificultar a formação de maioria estável, aumentando o custo político das negociações.

Contexto Econômico:

Um ambiente econômico estável contribui para a governabilidade, enquanto crises econômicas podem desencadear insatisfações sociais e políticas.

Cultura Política:

Países com uma tradição de diálogo, respeito às instituições e valorização da democracia possuem maior facilidade em alcançar a governabilidade.

Comunicação Governamental:

A transparência e a clareza na comunicação do governo são essenciais para manter o apoio popular e evitar desinformação ou desconfiança.

Desafios à Governabilidade:

▪ **Crises Políticas:** Escândalos de corrupção, disputas entre Poderes e falta de alinhamento político podem comprometer a governabilidade.

GESTÃO ESTRATÉGICA

PROCESSO ADMINISTRATIVO: FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO; PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE; FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA; FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO E EXTERNO (MATRIZ SWOT); PROCESSO DE PLANEJAMENTO: CICLO DO PLANEJAMENTO; ANÁLISE DE AMBIENTE, MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; BALANCED SCORECARD; INDICADORES E SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; PLANEJAMENTO TÁTICO; PLANEJAMENTO OPERACIONAL; FERRAMENTAS DE ANÁLISE PARA GESTÃO E PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Funções de administração

– 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 sequência 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);

Idalberto 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.
- **Passos do Planejamento**
- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

– Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte” – direcionamento;
- Ajudar a focar esforços;
- Definir parâmetro de controle;
- Ajuda na motivação;
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

– Processo de planejamento

– Planejamento estratégico ou institucional

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

– Global — Objetivos gerais e genéricos — Diretrizes estratégicas — Longo prazo — Visão forte do ambiente externo.

Fases do Planejamento Estratégico:

- Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
- Formulação da estratégia;
- Implementação;
- Controle.

– Planejamento tático ou intermediário

Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

- Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico;
- Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento;
- Médio prazo.

– Planejamento operacional ou chão de fábrica

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático;
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante;
- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



– Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade a organização.

— Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

— Missão = Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.

— Visão = Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.

— Valores = Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

– Análise SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

Ambiente Interno: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

Ambiente Externo: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

– Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

– Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

– Análise competitiva e estratégias genéricas

Gestão Estratégica: “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

– As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1. Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2. Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3. Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5. Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

– Redes e alianças

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

Tipos: Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

Vantagens: Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

– Administração por objetivos

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

– Balanced scorecard

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

– Processo decisório

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

– Organização

– 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 instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e 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.

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

— Práticas de gestão de pessoas no setor público

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências¹.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. A política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna, e o problema está relacionado à forma com que a situação é tratada, normalmente com a criação de decretos, ou outros mecanismos jurídicos e formais.

Integrada à questão do desempenho, tem-se a gestão da compensação. A gratificação de desempenho continua a ser uma estratégia adotada para recompor salários, e não para compensar o alcance ou superação de desempenhos esperados; profissionais que ocupam cargos de direção ou em comissão continuam a receber gratificação sem que seu desempenho individual seja avaliado.

Nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Em relação à capacitação, afirma-se que deve ocorrer de forma contínua. É essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

Essas práticas de gestão de pessoas no setor público devem ser modificadas, caso seja adotado um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público.

— Gestão para resultados: o modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público

Aponta-se uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos. No lugar da estabilidade, a aprendizagem e desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Com essas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com essas mudanças, surgem modelos de gestão orientados para resultados, adotados primeiro pela iniciativa privada e, posteriormente, no setor público. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva”.

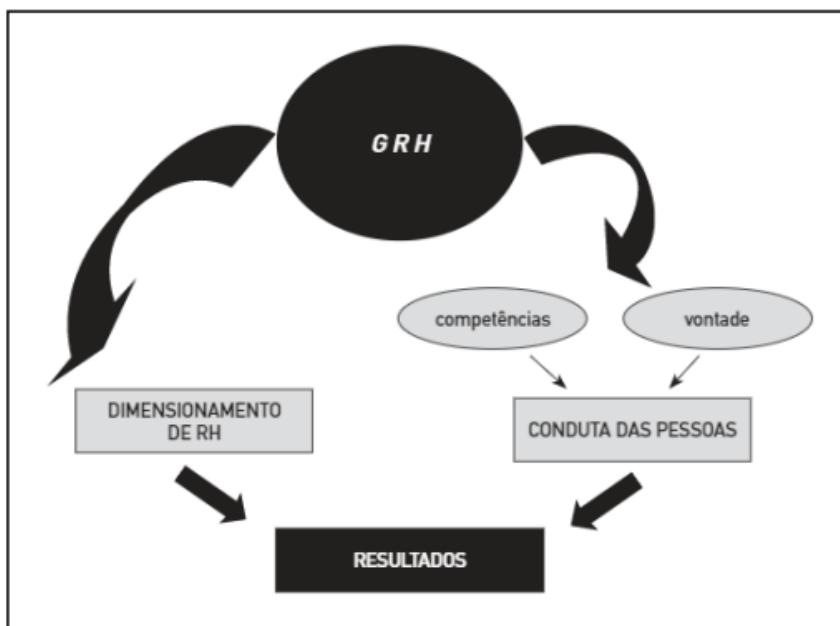
O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. No contexto da administração pública, apresenta-se como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Aborda-se o dilema da gestão estratégica no setor público afirmando que a ambiguidade existente nesse setor dificulta a precisão da definição da estratégia. As mudanças no cenário político interferem nas estratégias das organizações, tanto públicas quanto privadas. Assim, as forças ambientais constituem-se em uma variável importante para a definição de estratégias, já que influenciam a eficácia organizacional.

Desse modo, esse dilema representa a manifestação da complexidade que caracteriza a gestão pública. Sugere-se a tentativa de influenciar a conduta das pessoas na busca de adequá-la aos objetivos de uma organização. Assim, apresenta-se o modelo da Figura 1, onde os resultados dependem da conduta das pessoas, e esta, por conseguinte, depende da vontade e das competências dessas pessoas.

¹ Luana Jéssica Oliveira Carmo, et. al. *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*. Rev. Serv. P. B. 69 (2) 163-191 abr./jun. 2018.

Figura 1 – A gestão de recursos humanos (GRH)



<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>

A gestão por competências é relativamente recente e complexa, e, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. O Decreto nº 5.707/2006 conceituava gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. No entanto, o mesmo foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

— A gestão por competências e o contexto específico do setor público

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter.

O foco do Decreto nº 5.707/2006 referia-se à capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, de forma a impactar o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Entretanto, o maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos.

A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas. Assim, as práticas relacionadas à gestão por competências, como as carreiras sem fronteiras, a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente organizacional das organizações públicas.

Essa incompatibilidade ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo. Com isso, torna-se relevante analisar a percepção e atitudes de gestores e funcionários acerca da gestão de pessoas em uma autarquia federal, buscando verificar como essa ocorre na prática.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Administração Estratégica de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, a principal mudança notável nesse modelo de gestão é sua atuação, que vem deixando de ter papel somente operacional para **atuar em campo mais estratégico** dentro das organizações.

A administração dos recursos humanos era concebida como uma área operacional, pois atuava principalmente como departamento de pessoal. Conhecida como o departamento da empresa que se restringia apenas na execução de contratações, realização da folha de pagamento e demissões. Trazendo para outras palavras, uma área que apenas executava decisões tomadas por outros departamentos e ainda levava “fama” de departamento burocrático por ter que fazer cumprir muitas leis, normas e regras que envolvem o trabalhador.

Essa área foi considerada por muito tempo como uma fonte de despesa, por ser vista por muitos gestores como um “mal necessário”. Esse ponto de vista mal explorado pela administração das empresas foi mudando consideravelmente, ao ponto de nos dias atuais, ser considerada a área de maior importância em uma organização.

Houve alguns marcos históricos que contribuíram para que as empresas passassem a enxergar as pessoas como recursos-chaves e não apenas despesas. No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas passa a criar a **CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)**, abrangendo os direitos e deveres dos empregados bem como do empregador. As organizações passam a ter uma maior preocupação com as leis estabelecidas, e assim paulatinamente começam um processo de restauração nos direitos trabalhistas e garantia de uma melhor qualidade de vida e consequentemente maior produtividade para as empresas. Um processo ganha-ganha, onde as duas partes são beneficiadas.

A partir desse contexto, surge o conceito de gestão de pessoas, sendo uma área vulnerável e sujeita a instabilidade frente à cultura que se aplica às organizações. O funcionário deixou de ser uma mera engrenagem de máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação da empresa.

Assim, o colaborador passa a ser visto como o principal patrimônio das organizações. E como o próprio termo utilizado, se passa a enfatizar a importância e o papel que cada trabalhador desempenha dentro de uma organização, no qual este passa a ser um parceiro, um colaborador no negócio e um recurso intelectual que contribui unicamente para o crescimento da empresa.

Mas revelando também ser um grande desafio para as organizações, uma vez que elas reconhecendo o real papel dos colaboradores dentro da administração de uma empresa passaram a exigir muito mais de seus profissionais.

Todavia, com as transformações no mercado global, nos deparamos com um **gap²**, bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuam habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

Esse gap é o que chamamos de “gargalo” do mercado, é onde existe uma extrema necessidade de profissionais para suprir a demanda do mercado de trabalho, mas em contrapartida as empresas não conseguem selecionar um perfil de profissional que se enquadre dentro de suas expectativas. Isso ocorre porque os profissionais estão sempre em busca de algo a mais, algo que há pouco tempo era inexistente na administração das empresas.

Esse algo a mais é considerado pelos profissionais como aquilo que a empresa pode oferecer além do que estão estipulados pelas leis, como benefícios, vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição, férias, horas extras, 13º salário, etc. O que o profissional moderno almeja é mais do que uma carreira estável, almeja um plano de carreira, sentir-se engajado no desempenho do negócio, é participar de uma gestão por competências, por reconhecimento. É saber que há possibilidades de crescimento, promoções, conseguir enxergar onde o profissional está hoje e

² Palavra inglesa que significa lacuna, vazio ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br.

onde ele pode chegar. Essa conquista na carreira é algo desafiador tanto para o profissional quanto para as empresas, pois com essa mudança nos objetivos dos profissionais oferecidos no mercado torna-se cada vez mais difícil reter “talentos” dentro de uma organização, pois eles estão sempre buscando novos desafios além de uma empresa que possa oferecer o tão almejado plano de carreira.

Retomando os fatos históricos que marcaram as transformações na área de Gestão de Pessoas, por conseguinte, entre 1965 e 1980 a fase administrativa abre espaço ao movimento sindical, agora o Gerente de Relações Industriais passa a ser chamado de Gerente de RH. A partir de 1980, dá-se o início ao período da Administração Estratégica que perdura até os dias atuais.

Elá visa cooperar com a organização, em prol do alcance de seus objetivos, utilizando como meio as políticas de manutenção dos recursos humanos. Em suma, a organização passa a visualizar melhor os impactos que as ações podem causar ao seu ambiente, tanto interno quanto externo. Logo, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria, em nível estratégico.

Nesse contexto, é possível compreender a importância da Gestão de Pessoas e da área de recursos humanos. Pois agora as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado.

O ambiente empresarial está cada vez mais complexo, hierarquizado e especializado e requer cada vez mais supervisão e gerência. Como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a Gestão RH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer³, o modelo de Gestão RH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o Modelo de Relações Humanas e o Modelo do Comportamento Humano.

A partir da citação de Fischer podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos, área que cuida especificamente do desenvolvimento humano de uma empresa, ou seja, dos colaboradores, toma posição estratégica.

Nenhuma organização consegue sobreviver em um mercado competitivo senão tiver pessoas qualificadas trabalhando. O sucesso de qualquer empresa depende diretamente das pessoas, por isso o nome Gestão Estratégica de Pessoas. Por meio de uma ação integrada, trabalho em equipe, unindo diferentes competências é que uma organização consegue o sucesso.

Antes o Departamento Pessoal visto como um departamento restrito somente a cuidar das burocracias, entre contratações e demissões, não participava do processo decisório ou do planejamento estratégico de uma organização. A alta administração considerava esse departamento apenas operacional, porém com as mudanças o Departamento Pessoal deixa de ser um simples

³ FISCHER, André L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

departamento “esquecido” e passa a ser uma área de grande abrangência e respeito por todos os colaboradores, entre gerentes e diretores.

Hoje, todos os colaboradores têm papel fundamental no processo decisório, cada colaborador desempenha sua função alinhada aos elementos do modelo de gestão.

Discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, ou seja, é garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas.

Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional.

Assim, uma Gestão Estratégica de Pessoas significa estreitar laços e aproximar-se dos colaboradores, dos gestores e área de gestão de pessoas, de forma a mobilizá-los para alcançar os resultados e metas planejados para a organização.

Ou seja, todos podem fazer parte do processo de tomada de decisões, desde que a empresa permita isso, desenvolva essa autonomia e reconhecimento. Todos colaboradores podem ser estratégicos, peças-chaves para o sucesso organizacional. Isso deve ocorrer tendo em vista que existem objetivos distintos entre as organizações e as pessoas dessas organizações.

Sendo assim, é importante resumir as 5 fases evolutivas da Gestão de Pessoas:

- **Fase Contábil (1930):** caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.

- **Fase Legal (1930 - 1950):** preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém criadas leis trabalhistas da era getulista.

- **Fase Tecnicista (1950 - 1965):** o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista (1965 - 1985):** criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar *Gerente de Recursos Humanos*. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

- **Fase Estratégica (1985 a atual):** demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo por parte das empresas com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

GESTÃO DO DESEMPENHO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O progresso do desempenho organizacional se dá através da melhoria do desempenho das pessoas que compõem a instituição, oriunda através do desenvolvimento das competências individuais oportunizadas pela realização de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento⁴.

Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma função ou atividade, isto é, aumentar sua capacidade para desempenhar suas funções atuais ou prepará-la para novas atribuições. Portanto, treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento apresenta a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia organizacional que melhor se ajuste à aprendizagem requerida, os mecanismos pelos quais as instruções são entregues e a avaliação, cujos níveis de complexidade distinguem-se conforme as situações vivenciadas. Portanto, o desenvolvimento e a capacitação de pessoas compõem o processo de auxiliar o colaborador a adquirir efetividade no seu trabalho em situações presentes ou futuras, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes desenvolvidos sistematicamente.

Em relação ao desenvolvimento este consiste na aprendizagem direcionada para o crescimento individual, sem a existência de relação com um trabalho específico. O desenvolvimento é um processo de aprendizagem geral, visto que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não especificamente para um posto de trabalho.

⁴ https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores

GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTARIA

O PAPEL DO ESTADO E A ATUAÇÃO DO GOVERNO NAS FINANÇAS PÚBLICAS: FORMAS E DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA ECONOMIA

O Estado desempenha um papel fundamental no equilíbrio e na promoção do desenvolvimento econômico e social de um país, atuando por meio de políticas públicas e intervenções diretas na economia. Esse papel se concretiza através da gestão das finanças públicas, com destaque para o orçamento público como instrumento de planejamento e controle.

— Formas E Dimensões Da Intervenção Da Administração Na Economia

A intervenção do Estado na economia ocorre quando há necessidade de corrigir falhas de mercado, promover a justiça social ou estimular o crescimento econômico. Essa atuação pode assumir diferentes formas e dimensões:

Intervenção Direta:

Ocorre quando o Estado participa ativamente da economia, seja como produtor de bens e serviços ou como proprietário de empresas estatais.

Exemplo: Petrobras, Eletrobras e outras empresas públicas.

Intervenção Indireta:

A administração pública atua como reguladora e fiscalizadora das atividades econômicas. O objetivo é garantir que o mercado funcione de maneira equilibrada e dentro dos limites legais.

Exemplo: Agências reguladoras como ANATEL (telecomunicações) e ANVISA (vigilância sanitária).

Dimensão Alocativa:

O Estado intervém para alocar recursos em setores onde o mercado, sozinho, não atua de forma eficiente, como saúde, educação e segurança pública.

Exemplo: Construção de hospitais públicos e escolas.

Dimensão Redistributiva:

Por meio de políticas fiscais e sociais, o governo busca reduzir as desigualdades de renda e promover a inclusão social.

Exemplo: Programas de transferência de renda, como o Bolsa Família.

Dimensão Estabilizadora:

O Estado intervém para corrigir desequilíbrios econômicos, como inflação, desemprego e recessões. Por meio de políticas monetárias e fiscais, promove a estabilidade econômica.

Exemplo: Redução de impostos para estimular o consumo durante crises econômicas.

— Funções Do Orçamento Público

O orçamento público é um instrumento essencial para a gestão das finanças públicas. Ele detalha as receitas (arrecadação de impostos, taxas e contribuições) e as despesas do governo em um período determinado, normalmente um ano fiscal. As principais funções do orçamento público são:

Função Alocativa:

A função alocativa do orçamento refere-se à distribuição de recursos para atender às necessidades da sociedade, principalmente em áreas onde o setor privado não atua.

Exemplo: Investimentos em infraestrutura, saneamento básico e transporte público.

Função Redistributiva:

O orçamento público é utilizado como ferramenta de redistribuição de renda e riqueza, promovendo maior justiça social.

Exemplo: Políticas de assistência social, como aposentadorias, pensões e benefícios assistenciais.

Função Estabilizadora:

O orçamento contribui para a estabilização da economia, atenuando flutuações econômicas por meio de políticas fiscais.

Exemplo: Redução de gastos em momentos de inflação alta ou aumento de investimentos em períodos de recessão.

Função de Planejamento:

O orçamento organiza os recursos disponíveis e os direciona para as prioridades do governo, permitindo o planejamento de políticas públicas de curto, médio e longo prazo.

Exemplo: Plano Plurianual (PPA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Função de Controle:

O orçamento serve como instrumento de controle e fiscalização das receitas e despesas públicas, garantindo a transparência e a legalidade das ações do governo.

Exemplo: Controle realizado pelos tribunais de contas e pela sociedade civil.

O papel do Estado na gestão das finanças públicas é central para o equilíbrio econômico e o desenvolvimento social. Por meio de diferentes formas e dimensões de intervenção, a administração pública busca corrigir falhas de mercado, reduzir desigualdades e garantir estabilidade. O orçamento público, por sua vez, é a principal ferramenta para concretizar essas ações, exercendo funções alocativas, redistributivas e estabilizadoras que visam atender às necessidades da sociedade e promover o bem-estar coletivo.

ORÇAMENTO PÚBLICO E SUA EVOLUÇÃO: ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL; PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

O orçamento público é uma ferramenta fundamental para a gestão das finanças públicas, representando o planejamento e a execução das receitas e despesas do governo em um período específico. Ele organiza os recursos arrecadados pelo Estado e direciona sua aplicação para atender às necessidades da sociedade e promover o desenvolvimento econômico e social.

O orçamento público pode ser definido como um instrumento de planejamento financeiro que estima as receitas (impostos, taxas e contribuições) e fixa as despesas (investimentos, custeio, programas sociais) do governo para um determinado período, geralmente o exercício fiscal anual. Sua principal função é garantir a alocação eficiente dos recursos públicos, atender às demandas sociais e proporcionar transparência na administração financeira.

— Técnicas Orçamentárias

As técnicas orçamentárias são métodos utilizados para a elaboração, execução e controle do orçamento público. As principais técnicas incluem:

Orçamento Tradicional ou Clássico:

Baseia-se na apresentação das receitas e despesas, sem foco nos resultados ou objetivos. É uma técnica meramente contábil.

— **Exemplo:** Relatórios que mostram apenas valores numéricos, sem análise de metas.

Orçamento de Desempenho ou Funcional:

Relaciona os recursos com os resultados esperados, enfatizando a eficiência das ações governamentais.

— **Exemplo:** Avaliação de gastos em educação com base no número de escolas construídas.

Orçamento Base Zero (OBZ):

Requer a justificativa detalhada de todas as despesas, partindo do “zero”, independentemente dos valores dos anos anteriores.

— **Exemplo:** Reavaliação anual de todos os gastos, evitando despesas desnecessárias.

Orçamento-Programa:

Considera programas e projetos a serem implementados, vinculando recursos a objetivos e metas governamentais. É uma técnica mais utilizada no Brasil.

— **Exemplo:** Programas de combate à fome, saúde preventiva ou educação inclusiva.

— Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários são normas que garantem a legalidade, transparência e eficiência na elaboração e execução do orçamento público. Os principais são:

— **Princípio da Anualidade:** O orçamento deve ser elaborado e executado em um período de um ano fiscal.

— **Princípio da Universalidade:** Todas as receitas e despesas do governo devem ser incluídas no orçamento, sem omissões.

— **Princípio da Unidade:** O orçamento deve ser único, consolidando todas as receitas e despesas em um único documento.

— **Princípio da Exclusividade:** O orçamento deve conter apenas previsão de receitas e fixação de despesas, sem inclusão de assuntos estranhos.

— **Princípio do Equilíbrio:** As despesas planejadas devem ser compatíveis com as receitas estimadas, garantindo o equilíbrio fiscal.

— **Princípio da Transparência:** O orçamento deve ser claro, acessível e amplamente divulgado à sociedade.

— Ciclo Orçamentário

O ciclo orçamentário é o processo contínuo de elaboração, execução e controle do orçamento público. Ele é composto por quatro fases principais:

— **Elaboração:** O Poder Executivo prepara a proposta orçamentária, com base nas diretrizes do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

— **Apreciação e Aprovação:** O Legislativo analisa, discute e aprova a proposta orçamentária, podendo propor emendas. O resultado é a Lei Orçamentária Anual (LOA).

— **Execução:** A fase de implementação, onde o governo arrecada receitas e realiza as despesas previstas na LOA.

— **Avaliação e Controle:** Realiza-se o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação dos resultados pelo Tribunal de Contas, Poder Legislativo e sociedade civil.

— Processo Orçamentário

O processo orçamentário engloba todas as atividades relacionadas ao orçamento público, desde sua elaboração até a fiscalização. Ele é regido pela **Constituição Federal de 1988** e pelas normas legais específicas. As etapas do processo orçamentário são:

— **Planejamento:** Definição das metas e diretrizes governamentais no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

— **Formulação da Proposta:** Os órgãos públicos elaboram suas necessidades financeiras, que são consolidadas na proposta orçamentária pelo Poder Executivo.

— **Aprovação:** O Congresso Nacional discute e aprova a proposta orçamentária, podendo incluir ou modificar programas e despesas.

— **Execução:** A administração pública arrecada as receitas e executa as despesas conforme a LOA, respeitando os limites legais e fiscais.

— **Controle e Avaliação:** O cumprimento do orçamento é fiscalizado por órgãos de controle interno e externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e pela própria sociedade.

O orçamento público é um instrumento essencial para a gestão das finanças governamentais, garantindo a alocação eficiente de recursos em áreas prioritárias. A observação das técnicas orçamentárias, dos princípios e do ciclo orçamentário é fundamental para assegurar transparência, legalidade e efetividade na aplicação dos recursos públicos, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL: PLANO PLURIANUAL; DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS; ORÇAMENTO ANUAL; SISTEMA E PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO; CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

— Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias;

Projeto de lei de iniciativa do Presidente da República que compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente. Orienta a elaboração da LOA, dispõe sobre as alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. O PLDO é encaminhado ao Congresso Nacional até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro (15 de abril). A sessão legislativa não será interrompida enquanto não for aprovado o PLDO pelo Congresso Nacional.

— Lei do Orçamento Anual – LOA Orçamento Anual

No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, ou seja, inicia em 01 de janeiro e encerra em 31 de dezembro de cada ano, conforme dispõe o art. 34 da Lei 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário é um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerramento com o controle.

— Plano Plurianual – PPA

No PPA a formulação da proposta de governo se materializa por meio de Programas, que expressam como a administração pretende atender às demandas da população. Esses Programas são desdobrados em ações.

Constam do PPA todas as despesas de capital e de custeio das decorrentes e as referentes aos programas de duração continuada. Executado nos quatro anos subsequentes, ou seja, do segundo ano da administração em que for votado até o primeiro da administração seguinte.

O procedimento tem por objetivo propiciar ao novo governante tomar conhecimento da gestão anterior a fim de que, sabendo dos programas vigentes, da situação financeira e dos compromissos já assumidos, possa compatibilizar a sua estratégia de governo, materializada no projeto do PPA que pretende formular, com os programas e as ações já em andamento.

É no PPA que estarão expressos em programas, as intenções do Presidente, Governador ou Prefeito, nas diversas áreas (saúde, educação, segurança pública, geração de emprego, etc.), formuladas durante a campanha eleitoral, com as demandas já em andamento.

A Constituição criou esse instrumento de planejamento com o objetivo de evitar descontinuidade da ação governamental quando da substituição de governantes.

Estados, Distrito Federal e Municípios elaboram sua proposta de PPA considerando a legislação local, os planos setoriais e as diretrizes determinadas pelo gestor.

01) PROJETO DE LEI: O projeto de PPA (PPPA) é elaborado pela Secretaria de Investimentos e Planejamento Estratégico (SPI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e en-

caminhado ao Congresso Nacional pelo Presidente da República, que possui exclusividade na iniciativa das leis orçamentárias. Composto pelo texto da lei e diversos anexos, o projeto de lei deve ser encaminhado ao Congresso Nacional até 31 de agosto do primeiro ano de mandato presidencial, devendo vigorar por quatro anos.

Recebido pelo Congresso Nacional, o projeto inicia a tramitação legislativa, observadas as normas constantes da Resolução nº. 01, de 2006 – CN. O projeto de lei é publicado e encaminhado à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização – CMO.

02) PARECER PRELIMINAR: O parlamentar designado para ser o relator do projeto de plano plurianual (PPPA) deve, primeiramente, elaborar Relatório Preliminar sobre o projeto, o qual, aprovado pela CMO, passa a denominar-se Parecer Preliminar. Esse parecer estabelece regras e parâmetros a serem observados quando da análise e apreciação do projeto, tais como:

I) condições para o remanejamento e cancelamento de valores financeiros constantes do projeto;

II) critérios para alocação de eventuais recursos adicionais decorrentes da reestimativa das receitas; e

III) orientações sobre apresentação e apreciação de emendas.

Em complemento à análise inicial, a CMO pode realizar audiências públicas regionais para debater o projeto.

Ao relatório preliminar podem ser apresentadas emendas por parlamentares, Comissões Permanentes da Câmara e do Senado e Bancadas Estaduais.

03) EMENDAS: Após aprovado o parecer preliminar, abre-se prazo para a apresentação de emendas ao projeto de plano plurianual, com vistas a inserir, suprimir, substituir ou modificar dispositivos constantes do projeto.

Ao projeto podem ser apresentadas até dez emendas por parlamentar, até cinco emendas por Comissão Permanente da Câmara e do Senado e até cinco emendas por Bancada Estadual.

As emendas são apresentadas perante a CMO, que sobre elas emite parecer conclusivo e final, o qual somente poderá ser modificado mediante a aprovação de destaque no Plenário do Congresso Nacional.

04) RELATÓRIO: O relator deve analisar o projeto de plano plurianual e as emendas apresentadas, tendo como orientação as regras estabelecidas no Parecer Preliminar, e formalizar, em relatório, as razões pelas quais acolhe ou rejeita as emendas. Deve também justificar quaisquer outras alterações que tenham sido introduzidas no texto do projeto de lei. O produto final desse trabalho, contendo as alterações propostas ao texto do PPPA, decorrentes das emendas acolhidas pelo relator e das por ele apresentadas, constitui a proposta de substitutivo.

O relatório e a proposta de substitutivo são discutidos e votados no Plenário da CMO, sendo necessário para aprová-los a manifestação favorável da maioria dos membros de cada uma das Casas, que integram a CMO.

O relatório aprovado em definitivo pela Comissão constitui o parecer da CMO, o qual será encaminhado à Secretaria-Geral da Mesa do Congresso Nacional, para ser submetido à deliberação das duas Casas, em sessão conjunta.

05) AUTÓGRAFOS E LEIS: Após aprovado, o parecer da CMO é submetido à discussão e votação no Plenário do Congresso Nacional. Os Congressistas podem solicitar destaque para a votação em separado de emendas, com o objetivo de modificar os pareceres aprovados na CMO. Esse requerimento deve ser assinado por um décimo dos congressistas e apresentado à Mesa do Congresso Nacional até o dia anterior ao estabelecido para discussão da matéria no Plenário do Congresso Nacional.

Concluída a votação, a matéria é devolvida à CMO para a redação final. Recebe o nome de Autógrafo o texto do projeto ou do substitutivo aprovado definitivamente em sua redação final assinado pelo Presidente do Congresso, que será enviado à Casa Civil da Presidência da República para sanção.

O Presidente da República pode vetar o autógrafo, total ou parcialmente, no prazo de quinze dias úteis, contados da data do recebimento. Nesse caso, comunicará ao Presidente do Senado os motivos do veto. A parte não vetada é publicada no Diário Oficial da União como lei. O veto deve ser apreciado pelo Congresso Nacional.

A Lei 4320/64 estabelece dois sistemas de controle da execução orçamentária: interno e externo. A Constituição Federal de 1988 manteve essa concepção e deu-lhe um sentido ainda mais amplo.

Enquanto a Constituição anterior enfatizava a fiscalização financeira e orçamentária, a atual ampliou o conceito, passando a abranger, também, as áreas operacional e patrimonial, além de cobrir de forma explícita, o controle da aplicação de subvenções e a própria política de isenções, estímulos e incentivos fiscais. Ficou demonstrado, igualmente de forma clara, a abrangência do controle constitucional sobre as entidades de administração indireta, questão controversa na sistemática anterior.

O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho, expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

AVALIAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A avaliação orçamentária é a parte do controle orçamentário que analisa a eficácia e eficiência dos cursos de ação cumpridos e proporciona elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à consecução de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição, o que contribui para realimentar o processo de administração orçamentária. Esta definição traz dois critérios de análise eficiência e eficácia que são conceituados a seguir:

O teste da eficiência na avaliação das ações governamentais busca considerar os resultados em face dos recursos disponíveis. Busca-se representar as realizações em índices e indicadores, para possibilitar comparação com parâmetros técnicos de desempenho e com padrões já alcançados anteriormente.

Tais medidas demonstram a maior ou menor capacidade de consumir recursos escassos, disponíveis para a realização de uma tarefa determinada. Ou, em outras palavras, indicam a justeza

e propriedade com que a forma de elaboração de determinado produto final foi selecionada, de modo a que se minimize o seu custo respectivo.

A avaliação da eficácia procura considerar o grau em que os objetivos e as finalidades do progresso alcançado dentro da programação de realizações governamentais. Tanto a análise da eficácia como da eficiência são possibilidades pelas formas modernas de estruturação dos orçamentos. A classificação por programas, projetos e atividades e a explicitação das metas físicas orçamentárias viabilizam os testes de eficácia, enquanto a incorporação de custos, estimativos (no orçamento) e efetivos (na execução), auxilia as avaliações da eficiência.

LEI Nº 14.802, DE 10 DE JANEIRO DE 2024

Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL E DO PLANO PLURIANUAL

Art. 1º Esta Lei institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027 - PPA 2024-2027, em cumprimento ao disposto no § 1º do art. 165 da Constituição.

Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - visão de futuro - situação futura desejada para o País;

II - valores - conjunto de crenças e princípios que orientam e informam a construção e a implementação do PPA 2024-2027;

III - diretrizes - orientações transversais que direcionam os objetivos estratégicos e os programas que compõem o PPA 2024-2027, validados por processo de participação social;

IV - eixos - temáticas que agrupam e organizam um conjunto de objetivos estratégicos;

V - objetivos estratégicos - declarações objetivas e concisas que indicam as mudanças estratégicas a serem realizadas na sociedade no período compreendido pelo PPA 2024-2027;

VI - indicadores-chave nacionais - conjunto de indicadores que mensuram o progresso social, econômico, ambiental e institucional do País, consideradas as múltiplas dimensões do bem-estar individual e coletivo, para que sejam alcançados os objetivos nacionais nas respectivas áreas;

VII - programa finalístico - conjunto coordenado de ações governamentais financiadas por recursos orçamentários e não orçamentários com vistas à concretização do objetivo;

VIII - objetivo - mudança na realidade social que o programa visa promover ao enfrentar o problema público;

IX - público-alvo - população que deverá ser atendida e priorizada;

X - órgão responsável - órgão ou entidade federal responsável pelo alcance do objetivo do programa, do objetivo específico ou da entrega;

XI - objetivos específicos - detalhamento do objetivo do programa que declara cada resultado esperado decorrente da entrega de bens e serviços ou de medidas institucionais e normativas, consideradas as limitações temporal e fiscal do PPA 2024-2027;