



CÓD: OP-012FV-23  
7908403533114

# **CNMP**

## **CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

Técnico do CNMP- Área:  
Apoio Técnico Administrativo- Especialidade: Administração

**EDITAL Nº 1 - CNMP, DE 20 DE JANEIRO DE 2023**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais .....	7
3. Domínio da ortografia oficial .....	8
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual .....	8
5. Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras.....	9
6. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	15
7. Emprego dos sinais de pontuação .....	17
8. Concordância verbal e nominal .....	18
9. Regência verbal e nominal .....	20
10. Emprego do sinal indicativo de crase .....	21
11. Colocação dos pronomes átonos .....	21
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto .....	21
13. Significação das palavras. Substituição de palavras ou de trechos de texto .....	22
14. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto .....	25
15. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....	25

## ***Ética no Serviço Público***

1. Ética e moral .....	33
2. Ética, princípios, valores.....	33
3. Ética e democracia: exercício da cidadania .....	34
4. Ética e função pública.....	34
5. Ética e função pública .....	37
6. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações. Disposições gerais. Atos de improbidade administrativa .....	40
7. Lei nº 14.230/2021 .....	48
8. Lei nº 12.846/2013 e suas alterações .....	54

## ***Noções de Administração 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 .....	61
2. Funções do orçamento público. Orçamento público. Conceito Técnicas orçamentárias. Princípios orçamentários. O orçamento público no Brasil .....	67
3. Ciclo orçamentário.....	74
4. Processo orçamentário. ....	78
5. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual. Diretrizes orçamentárias. Orçamento anual. Outros planos e programas .....	78
6. Sistema e processo de orçamentação.....	87
7. Classificações orçamentárias .....	88
8. Estrutura programática .....	95
9. Créditos ordinários e adicionais.....	96

---

## ***Noções de Informática***

1. Noções de sistema operacional Windows) .....	105
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambientes Microsoft Office).....	111
3. Redes de computadores. Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome). Programas de correio eletrônico (Outlook Express e Mozilla Thunderbird). Sítios de busca e pesquisa na Internet .....	116
4. Grupos de discussão .....	122
5. Redes sociais.....	124
6. Computação na nuvem (cloud computing).....	126
7. Segurança da informação. Procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, anti-spyware etc.).....	130
8. Procedimentos de backup .....	132
9. Armazenamento de dados na nuvem (cloud storage) .....	133

## ***Noções de Direito Constitucional***

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Princípios fundamentais .....	137
2. Aplicabilidade das normas constitucionais. Normas de eficácia plena, contida e limitada. Normas programáticas .....	138
3. Direitos e garantias fundamentais. Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos .....	139
4. Organização político-administrativa do Estado. Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios .....	148
5. Poder executivo. Atribuições e responsabilidades do presidente da República .....	155
6. Poder legislativo. Estrutura. Funcionamento e atribuições. Processo legislativo. Fiscalização contábil, financeira e orçamentária. Comissões parlamentares de inquérito .....	158
7. Poder judiciário. Disposições gerais. Órgãos do poder judiciário. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Composição e competências .....	167
8. Funções essenciais à justiça. Ministério Público. Disposições gerais. Princípios, garantias, vedações, organização e competências. Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Advocacia Pública. Defensoria Pública .....	177

## ***Noções de Direito Administrativo***

1. Noções de organização administrativa. Administração direta e indireta, centralizada e descentralizada .....	185
2. Princípios básicos da administração .....	193
3. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União (Lei nº 8.112/1990 e suas alterações): provimento, vacância, remoção, redistribuição e substituição; direitos e vantagens; regime disciplinar: deveres, proibições, acumulação, responsabilidades, penalidades, processo administrativo disciplinar .....	196
4. Poderes administrativos. Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia. Uso e abuso do poder .....	215
5. Licitação. Princípios, dispensa e inexigibilidade. ....	217
6. Contratos administrativos: conceitos, princípios, aspectos gerais, peculiaridades, cláusulas necessárias, formalização, execução, fiscalização, sanções, alterações, dissolução e extinção.....	227
7. Lei nº 14.133/2021 e suas alterações .....	237
8. Lei nº 8.666/1993 e suas alterações. ....	279
9. Controle e responsabilização da administração. Controles administrativo, judicial e legislativo .....	301
10. Responsabilidade civil do Estado. ....	304

---

11. Processo Administrativo. Lei nº 9.784/1999. ....	308
12. Acesso à Informação. Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) .....	315
13. Resolução CNMP nº 89/2012.....	322
14. Lei 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados).....	325

## ***Noções de Administração***

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização .....	349
2. Organização administrativa: centralização, descentralização, concentração e desconcentração; organização administrativa da União; administração direta e indireta .....	350
3. Gestão de processos. ....	351
4. Gestão de contratos .....	352
5. Noções de processos licitatórios .....	355

## ***Noções de Arquivologia***

1. Arquivística. Princípios e conceitos. ....	359
2. Legislação arquivística.....	360
3. Gestão de documentos. Protocolos. Recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos. Classificação de documentos de arquivo. Arquivamento e ordenação de documentos de arquivo. Tabela de temporalidade de documentos de arquivo .....	363
4. Acondicionamento e armazenamento de documentos de arquivo.....	368
5. Preservação e conservação de documentos de arquivo.....	369

## ***Noções de Recursos Materiais***

1. Classificação de materiais. Tipos de classificação. Gestão de estoques. Compras. Modalidades de compra. Cadastro de fornecedores. Recebimento e armazenagem. Entrada. Conferência. Critérios e técnicas de armazenagem.....	373
2. Compras no setor público. Edital de licitação. ....	388
3. Gestão patrimonial. Controle de bens. Inventário. Alterações e baixa de bens. ....	390

## ***Conteúdo Digital***

### ***Legislação Institucional***

1. Regime Jurídico dos Servidores do Ministério Público. Lei Complementar nº 75/1993 e alterações posteriores.....	03
2. Regimento Interno do Conselho Nacional do Ministério Público (Resolução nº 92/2013 e alterações posteriores). Livro I - Da Composição, Competência e Organização. Livro II - Do Processo .....	44

### ***Atualidades***

1. Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia.....	67
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

***Conteúdo Digital***

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

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

---

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

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

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

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

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

### Dicas práticas

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

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

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

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

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

## RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

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

### Tipos textuais

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

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

<b>TEXTO NARRATIVO</b>	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
<b>TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO</b>	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
<b>TEXTO EXPOSITIVO</b>	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
<b>TEXTO DESCRITIVO</b>	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
<b>TEXTO INJUNTIVO</b>	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

### Gêneros textuais

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

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica

- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

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

### DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

#### Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios e abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

#### Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

#### Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

#### Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aporuguesamento (ex: muçarela)

#### Os diferentes porquês

<b>POR QUE</b>	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
<b>PORQUE</b>	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
<b>POR QUÊ</b>	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
<b>PORQUÊ</b>	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

#### Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

**Ex:** *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

### DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL. EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL

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

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

#### Coesão

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

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

LÍNGUA PORTUGUESA

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

**Coerência**

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

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

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

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

**EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO. EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS**

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

CLASSE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADJETIVO	Expressar características, qualidades ou estado dos seres Sofre variação em número, gênero e grau	Menina <i>inteligente</i> ... Roupa <i>azul-marinho</i> ... Brincadeira <i>de criança</i> ... Povo <i>brasileiro</i> ...
ADVÉRBI	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i>muito</i> . Ele dirige <i>mal</i> .
ARTIGO	Determina os substantivos (de modo definido ou indefinido) Varia em gênero e número	A galinha botou <i>um</i> ovo. <i>Uma</i> menina deixou <i>a</i> mochila no ônibus.
CONJUNÇÃO	Liga ideias e sentenças (conhecida também como conectivos) Não sofre variação	Não gosto de refrigerante <i>nem</i> de pizza. Eu vou para a praia <i>ou</i> para a cachoeira?
INTERJEIÇÃO	Exprime reações emotivas e sentimentos Não sofre variação	<i>Ah!</i> Que calor... Escapei por pouco, <i>ufa!</i>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.

# ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

## ÉTICA E MORAL

São duas ciências de conhecimento que se diferenciam, no entanto, tem muitas interligações entre elas.

A moral se baseia em regras que fornecem uma certa previsão sobre os atos humanos. A moral estabelece regras que devem ser assumidas pelo homem, como uma maneira de garantia do seu bem viver. A moral garante uma identidade entre pessoas que podem até não se conhecer, mas utilizam uma mesma referência de Moral entre elas.

A Ética já é um estudo amplo do que é bem e do que é mal. O objetivo da ética é buscar justificativas para o cumprimento das regras propostas pela Moral. É diferente da Moral, pois não estabelece regras. A reflexão sobre os atos humanos é que caracterizam o ser humano ético.

Ter Ética é fazer a coisa certa com base no motivo certo.

Ter Ética é ter um comportamento que os outros julgam como correto.

A noção de Ética é, portanto, muito ampla e inclui vários princípios básicos e transversais que são:

1. O da Integridade – Devemos agir com base em princípios e valores e não em função do que é mais fácil ou do que nos trás mais benefícios
2. O da Confiança/Credibilidade – Devemos agir com coerência e consistência, quer na ação, quer na comunicação.
3. O da Responsabilidade – Devemos assumir a responsabilidade pelos nossos atos, o que implica, cumprir com todos os nossos deveres profissionais.
4. O de Justiça – As nossas decisões devem ser suportadas, transparentes e objetivas, tratando da mesma forma, aquilo que é igual ou semelhante.
5. O da Lealdade – Devemos agir com o mesmo espírito de lealdade profissional e de transparência, que esperamos dos outros.
6. O da Competência – Devemos apenas aceitar as funções para as quais tenhamos os conhecimentos e a experiência que o exercício dessas funções requer.
7. O da Independência – Devemos assegurar, no exercício de funções de interesse público, que as nossas opiniões, não são influenciadas, por fatores alheios a esse interesse público.

Abaixo, alguns Desafios Éticos com que nos defrontamos diariamente:

1. Se não é proibido/ilegal, pode ser feito – É óbvio que, existem escolhas, que embora, não estando especificamente referidas, na lei ou nas normas, como proibidas, não devem ser tomadas.
2. Todos os outros fazem isso – Ao longo da história da humanidade, o homem esforçou-se sempre, para legitimar o seu comportamento, mesmo quando, utiliza técnicas eticamente reprováveis.

Nas organizações, é a ética no gerenciamento das informações que vem causando grandes preocupações, devido às consequências que esse descuido pode gerar nas operações internas e externas. Pelo Código de Ética do Administrador capítulo I, art. 1º, inc. II, um dos deveres é: “manter sigilo sobre tudo o que souber em função de sua atividade profissional”, ou seja, a manutenção em segredo de toda e qualquer informação que tenha valor para

a organização é responsabilidade do profissional que teve acesso à essa informação, podendo esse profissional que ferir esse sigilo responder até mesmo criminalmente.

Uma pessoa é ética quando se orienta por princípios e convicções.

## ÉTICA, PRINCÍPIOS, VALORES

### Princípios, Valores e Virtudes

Princípios são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar.

Em qualquer lugar do mundo, princípios são incontestáveis, pois, quando adotados não oferecem resistência alguma. Entende-se que a adoção desses princípios está em consonância com o pensamento da sociedade e vale tanto para a elaboração da constituição de um país quanto para acordos políticos entre as nações ou estatutos de condomínio.

O princípios se aplicam em todas as esferas, pessoa, profissional e social, eis alguns exemplos: amor, felicidade, liberdade, paz e plenitude são exemplos de princípios considerados universais.

Como cidadãos – pessoas e profissionais -, esses princípios fazem parte da nossa existência e durante uma vida estaremos lutando para torná-los inabaláveis. Temos direito a todos eles, contudo, por razões diversas, eles não surgem de graça. A base dos nossos princípios é construída no seio da família e, em muitos casos, eles se perdem no meio do caminho.

De maneira geral, os princípios regem a nossa existência e são comuns a todos os povos, culturas, eras e religiões, queiramos ou não. Quem age diferente ou em desacordo com os princípios universais acaba sendo punido pela sociedade e sofre todas as consequências.

Valores são normas ou padrões sociais geralmente aceitos ou mantidos por determinado indivíduo, classe ou sociedade, portanto, em geral, dependem basicamente da cultura relacionada com o ambiente onde estamos inseridos. É comum existir certa confusão entre valores e princípios, todavia, os conceitos e as aplicações são diferentes.

Diferente dos princípios, os valores são pessoais, subjetivos e, acima de tudo, contestáveis. O que vale para você não vale necessariamente para os demais colegas de trabalho. Sua aplicação pode ou não ser ética e depende muito do caráter ou da personalidade da pessoa que os adota.

Na prática, é muito mais simples ater-se aos valores do que aos princípios, pois este último exige muito de nós. Os valores completamente equivocados da nossa sociedade – dinheiro, sucesso, luxo e riqueza – estão na ordem do dia, infelizmente. Todos os dias somos convidados a negligenciar os princípios e adotar os valores ditados pela sociedade.

Virtudes, segundo o Aurélio, são disposições constantes do espírito, as quais, por um esforço da vontade, inclinam à prática do bem. Aristóteles afirmava que há duas espécies de virtudes: a intelectual e a moral. A primeira deve, em grande parte, sua geração e crescimento ao ensino, e por isso requer experiência e tempo; ao passo que a virtude moral é adquirida com o resultado do hábito.

Segundo Aristóteles, nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza, visto que nada que existe por natureza pode ser alterado pela força do hábito, portanto, virtudes nada mais são do que hábitos profundamente arraigados que se originam do meio onde somos criados e condicionados através de exemplos e comportamentos semelhantes.

Uma pessoa pode ter valores e não ter princípios. Hitler, por exemplo, conhecia os princípios, mas preferiu ignorá-los e adotar valores como a supremacia da raça ariana, a aniquilação da oposição e a dominação pela força.

No mundo corporativo não é diferente. Embora a convivência seja, por vezes, insuportável, deparamo-nos com profissionais que atropelam os princípios, como se isso fosse algo natural, um meio de sobrevivência, e adotam valores que nada tem a ver com duas grandes necessidades corporativas: a convivência pacífica e o espírito de equipe. Nesse caso, virtude é uma palavra que não faz parte do seu vocabulário e, apesar da falta de escrúpulo, leva tempo para destituí-los do poder.

Valores e virtudes baseados em princípios universais são inegociáveis e, assim como a ética e a lealdade, ou você tem, ou não tem. Entretanto, conceitos como liberdade, felicidade ou riqueza não podem ser definidos com exatidão. Cada pessoa tem recordações, experiências, imagens internas e sentimentos que dão um sentido especial e particular a esses conceitos.

O importante é que você não perca de vista esses conceitos e tenha em mente que a sua contribuição, no universo pessoal e profissional, depende da aplicação mais próxima possível do senso de justiça. E a justiça é uma virtude tão difícil, e tão negligenciada, que a própria justiça sente dificuldades em aplicá-la, portanto, lute pelos princípios que os valores e as virtudes fluirão naturalmente.

## ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA

### ÉTICA E DEMOCRACIA

O Brasil ainda caminha a passos lentos no que diz respeito à ética, principalmente no cenário político que se revela a cada dia, porém é inegável o fato de que realmente a moralidade tem avançado.

Vários fatores contribuíram para a formação desse quadro caótico. Entre eles os principais são os golpes de estados – Golpe de 1930 e Golpe de 1964.

Durante o período em que o país viveu uma ditadura militar e a democracia foi colocada de lado, tivemos a suspensão do ensino de filosofia e, conseqüentemente, de ética, nas escolas e universidades. Aliados a isso tivemos os direitos políticos do cidadão suspensos, a liberdade de expressão caçada e o medo da repressão.

Como consequência dessa série de medidas arbitrárias e autoritárias, nossos valores morais e sociais foram se perdendo, levando a sociedade a uma “apatia” social, mantendo, assim, os valores que o Estado queria impor ao povo.

Nos dias atuais estamos presenciando uma “nova era” em nosso país no que tange à aplicabilidade das leis e da ética no poder: os crimes de corrupção e de desvio de dinheiro estão sendo mais investigados e a polícia tem trabalhado com mais liberdade de atuação em prol da moralidade e do interesse público, o que tem levado os agentes públicos a refletir mais sobre seus atos antes de cometê-los.

Essa nova fase se deve principalmente à democracia implantada como regime político com a Constituição de 1988.

Etimologicamente, o termo democracia vem do grego *dēmokratía*, em que *dēmos* significa povo e *kratía*, poder. Logo, a definição de democracia é “poder do povo”.

A democracia confere ao povo o poder de influenciar na administração do Estado. Por meio do voto, o povo é que determina quem vai ocupar os cargos de direção do Estado. Logo, insere-se nesse contexto a responsabilidade tanto do povo, que escolhe seus dirigentes, quanto dos escolhidos, que deverão prestar contas de seus atos no poder.

A ética tem papel fundamental em todo esse processo, regulamentando e exigindo dos governantes o comportamento adequado à função pública que lhe foi confiada por meio do voto, e conferindo ao povo as noções e os valores necessários para o exercício de seus deveres e cobrança dos seus direitos.

E por meio dos valores éticos e morais – determinados pela sociedade – que podemos perceber se os atos cometidos pelos ocupantes de cargos públicos estão visando ao bem comum ou ao interesse público.

### EXERCÍCIO DA CIDADANIA

Todo cidadão tem direito a exercer a cidadania, isto é, seus direitos de cidadão; direitos esses que são garantidos constitucionalmente nos princípios fundamentais.

Exercer os direitos de cidadão, na verdade, está vinculado a exercer também os deveres de cidadão. Por exemplo, uma pessoa que deixa de votar não pode cobrar nada do governante que está no poder, afinal ela se omitiu do dever de participar do processo de escolha dessa pessoa, e com essa atitude abriu mão também dos seus direitos.

Direitos e deveres andam juntos no que tange ao exercício da cidadania. Não se pode conceber um direito sem que antes este seja precedido de um dever a ser cumprido; é uma via de mão dupla, seus direitos aumentam na mesma proporção de seus deveres perante a sociedade.

Constitucionalmente, os direitos garantidos, tanto individuais quanto coletivos, sociais ou políticos, são precedidos de responsabilidades que o cidadão deve ter perante a sociedade. Por exemplo, a Constituição garante o direito à propriedade privada, mas exige-se que o proprietário seja responsável pelos tributos que o exercício desse direito gera, como o pagamento do IPTU.

Exercer a cidadania por consequência é também ser probo, agir com ética assumindo a responsabilidade que advém de seus deveres enquanto cidadão inserido no convívio social.

## ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA

Função pública é a competência, atribuição ou encargo para o exercício de determinada função. Ressalta-se que essa função não é livre, devendo, portanto, estar o seu exercício sujeito ao interesse público, da coletividade ou da Administração. Segundo Maria Sylvia Z. Di Pietro, função “é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego”.

No exercício das mais diversas funções públicas, os servidores, além das normatizações vigentes nos órgãos e entidades públicas que regulamentam e determinam a forma de agir dos agentes públicos, devem respeitar os valores éticos e morais que a sociedade impõe para o convívio em grupo. A não observação desses valores acarreta uma série de erros e problemas no atendimento ao público e aos usuários do serviço, o que contribui de forma significativa para uma imagem negativa do órgão e do serviço.

Um dos fundamentos que precisa ser compreendido é o de que o padrão ético dos servidores públicos no exercício de sua função pública advém de sua natureza, ou seja, do caráter público e de sua relação com o público.

O servidor deve estar atento a esse padrão não apenas no exercício de suas funções, mas 24 horas por dia durante toda a sua vida. O caráter público do seu serviço deve se incorporar à sua vida privada, a fim de que os valores morais e a boa-fé, amparados constitucionalmente como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada, se insiram e seja uma constante em seu relacionamento com os colegas e com os usuários do serviço.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal estabelece no primeiro capítulo valores que vão muito além da legalidade.

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

Cumprir as leis e ser ético em sua função pública. Se ele cumprir a lei e for antiético, será considerada uma conduta ilegal, ou seja, para ser irrepreensível tem que ir além da legalidade.

Os princípios constitucionais devem ser observados para que a função pública se integre de forma indissociável ao direito. Esses princípios são:

- Legalidade – todo ato administrativo deve seguir fielmente os meandros da lei.

- Impessoalidade – aqui é aplicado como sinônimo de igualdade: todos devem ser tratados de forma igualitária e respeitando o que a lei prevê.

- Moralidade – respeito ao padrão moral para não comprometer os bons costumes da sociedade.

- Publicidade – refere-se à transparência de todo ato público, salvo os casos previstos em lei.

- Eficiência – ser o mais eficiente possível na utilização dos meios que são postos a sua disposição para a execução do seu trabalho.

#### A GESTÃO PÚBLICA NA BUSCA DE UMA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA ÉTICA

Com a vigência da Carta Constitucional de 1988, a Administração Pública em nosso país passou a buscar uma gestão mais eficaz e moralmente comprometida com o bem comum, ou seja, uma gestão ajustada aos princípios constitucionais insculpidos no artigo 37 da Carta Magna.

Para isso a Administração Pública vem implementando políticas públicas com enfoque em uma gestão mais austera, com revisão de métodos e estruturas burocráticas de governabilidade.

Aliado a isto, temos presenciado uma nova gestão preocupada com a preparação dos agentes públicos para uma prestação de serviços eficientes que atendam ao interesse público, o que engloba uma postura governamental com tomada de decisões políticas responsáveis e práticas profissionais responsáveis por parte de todo o funcionalismo público.

Neste sentido, Cristina Seijo Suárez e Noel Añez Tellería, em artigo publicado pela URBE, descrevem os princípios da ética pública, que, conforme afirmam, devem ser positivos e capazes de atrair ao serviço público, pessoas capazes de desempenhar uma gestão voltada ao coletivo. São os seguintes os princípios apresentados pelas autoras:

- Os processos seletivos para o ingresso na função pública devem estar ancorados no princípio do mérito e da capacidade, e não só o ingresso como carreira no âmbito da função pública;

- A formação continuada que se deve proporcionar aos funcionários públicos deve ser dirigida, entre outras coisas, para transmitir a ideia de que o trabalho a serviço do setor público deve realizar-se com perfeição, sobretudo porque se trata de trabalho realizado em benefícios de “outros”;

- A chamada gestão de pessoal e as relações humanas na Administração Pública devem estar presididas pelo bom propósito e uma educação esmerada. O clima e o ambiente laboral devem ser positivos e os funcionários devem se esforçar para viver no cotidiano esse espírito de serviço para a coletividade que justifica a própria existência da Administração Pública;

- A atitude de serviço e interesse visando ao coletivo deve ser o elemento mais importante da cultura administrativa. A mentalidade e o talento se encontram na raiz de todas as considerações sobre a ética pública e explicam por si mesmos, a importância do trabalho administrativo;

- Constitui um importante valor deontológico potencializar o orgulho são que provoca a identificação do funcionário com os fins do organismo público no qual trabalha. Trata-se da lealdade institucional, a qual constitui um elemento capital e uma obrigação central para uma gestão pública que aspira à manutenção de comportamentos éticos;

- A formação em ética deve ser um ingrediente imprescindível nos planos de formação dos funcionários públicos. Ademais se devem buscar fórmulas educativas que tornem possível que esta disciplina se incorpore nos programas docentes prévios ao acesso à função pública. Embora, deva estar presente na formação contínua do funcionário. No ensino da ética pública deve-se ter presente que os conhecimentos teóricos de nada servem se não se interiorizam na práxis do servidor público;

- O comportamento ético deve levar o funcionário público à busca das fórmulas mais eficientes e econômicas para levar a cabo sua tarefa;

- A atuação pública deve estar guiada pelos princípios da igualdade e não discriminação. Ademais a atuação de acordo com o interesse público deve ser o “normal” sem que seja moral receber retribuições diferentes da oficial que se recebe no organismo em que se trabalha;

- O funcionário deve atuar sempre como servidor público e não deve transmitir informação privilegiada ou confidencial. O funcionário como qualquer outro profissional, deve guardar o sigilo de ofício;

- O interesse coletivo no Estado social e democrático de Direito existe para ofertar aos cidadãos um conjunto de condições que torne possível seu aperfeiçoamento integral e lhes permita um exercício efetivo de todos os seus direitos fundamentais. Para tanto, os funcionários devem ser conscientes de sua função promocional dos poderes públicos e atuar em consequência disto. (tradução livre).”

Por outro lado, a nova gestão pública procura colocar à disposição do cidadão instrumentos eficientes para possibilitar uma fiscalização dos serviços prestados e das decisões tomadas pelos governantes. As ouvidorias instituídas nos Órgãos da Administração Pública direta e indireta, bem como junto aos Tribunais de Contas e os sistemas de transparência pública que visam a prestar informações aos cidadãos sobre a gestão pública são exemplos desses instrumentos fiscalizatórios.

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

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

### ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco (GROPPELLI e NIKBAKT, 2006).

Para Gitman finanças são a arte e a ciência para administrar fundos.

Se observarmos os dois conceitos, verificamos que dizem a mesma coisa com palavras diferentes. Groppelli diz ter o maior lucro com o menor risco, enquanto Gitman diz que finanças administram fundos.

A **administração financeira e orçamentária** é uma área que trata dos assuntos relacionados às operações financeiras das organizações, tais como as operações de fluxo de caixa, transações financeiras, operações de crédito, pagamentos, etc. A maioria dos casos de falência das organizações ocorre, principalmente, devido a falta de informações financeiras precisas sobre o balanço patrimonial da empresa e problemas decorrentes do setor financeiro.

Muitas vezes as falhas derivam de um controle inadequado, e acometem em grande parte um gestor de finanças (CFO) pouco qualificado e despreparado. O setor financeiro é considerado por muitos o principal combustível de uma empresa, pois se o mesmo não estiver bem das pernas, com certeza a organização não apresentará um crescimento adequado e autossuficiente. A **administração financeira** e orçamentária visa a melhor rentabilidade possível sobre o investimento efetuado pelos sócios e acionistas, através de métodos otimizados de utilização de recursos, que por muitas vezes, são escassos. Por isso, todos os aspectos de uma empresa estão sob a ótica deste setor.

### Objetivos da administração financeira

Primeiramente, é necessário dizer que o objetivo primário da administração financeira e orçamentária é a maximização do lucro, ou seja, o valor de mercado do capital investido. Não importa o tipo de empresa, pois em qualquer delas, as boas decisões financeiras tendem a aumentar o valor de mercado da organização em si. Devido a esse aspecto, a administração financeira deve se dedicar a avaliar e tomar decisões financeiras que impulsionem a criação de valor para a companhia. Pode-se dizer que a **administração financeira e orçamentária** possui três objetivos distintos, que são:

> **Criar valor para os acionistas:** Como dito acima, o lucro é uma excelente maneira de medir a eficácia organizacional, ou seja, seu desempenho. Contudo, esse indicador está sujeito a diversas restrições, uma vez que é determinado por princípios contábeis, mas que não evidenciam a capacidade real da organização. É importante salientar também que o lucro contábil não mensura o risco inerente à atividade empresarial, pois suas projeções não levam em conta as variações no rendimento.

> **Maximizar o valor de mercado:** O valor de mercado é considerado um dos melhores critérios para a tomada de decisão financeira. A taxa mínima de atratividade deve representar a remuneração mínima aceitável para os acionistas diante do risco assumido. Nesse objetivo, duas variáveis são importantes de se levar em consideração: o retorno esperado e a taxa de oportunidade. O importante é a capacidade da empresa de gerar resultado, promovendo a maximização do valor de mercado de suas ações e a satisfação dos stakeholders.

> **Maximizar a riqueza:** Como último objetivo nós temos a maximização da riqueza, ou seja, a elevação da receita obtida pelos acionistas. Esse objetivo é alcançado mediante o incremento do valor de mercado (sucede os objetivos anteriores). O alcance desse objetivo fica por conta dos investimentos em gestão, tecnologia e inovação, assim como no descobrimento de oportunidades futuras. A geração de riqueza não deve ser vista de forma isolada, mas como uma consequência determinada pelos objetivos secundários.

### Áreas e funções da administração financeira e orçamentária



A administração financeira e orçamentária está estritamente ligada à Economia e Contabilidade, podendo ser vista como uma forma de economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos, como também em dados contábeis para suas análises.

As áreas mais importantes da administração financeira podem ser resumidas ao se analisar as oportunidades profissionais desse setor. Essas oportunidades em geral caem em três categorias interdependentes: o operacional, os serviços financeiros e a administração financeira.

> **Operacional:** As atividades operacionais de uma organização existem de acordo com os setores da empresa. Ela visa proporcionar por meio de operações viáveis um retorno desejado pelos acionistas. A atividade operacional também reflete no que acontece na demonstração de resultados, uma vez que é parte integrante da maioria dos processos empresariais e caso não demonstre retorno pode sofrer certo enxugamento. Por outro lado, quando a operação demonstra um retorno acima do esperado ela tende a ser ampliada.

> **Serviços Financeiros:** Essa é área de finanças voltada à concepção e prestação de assessoria, como também, na entrega de produtos financeiros a indivíduos, empresas e governos. Envolve oportunidades em bancos (instituições financeiras), investimentos, bem imóveis e seguros. É importante ressaltar que, é necessário o conhecimento de economia para se entender o ambiente financeiro e assim poder prestar um serviço de qualidade. As teorias (macro e microeconômicas) constituem a base da administração financeira contemporânea.

> **Gestão financeira:** Trata-se das obrigações do administrador financeiro nas empresas, ou seja, as finanças corporativas. Questões como, concessão de crédito, avaliações de investimentos, obtenção de recursos e operações financeiras, fazem parte dessas obrigações. Reflete principalmente as decisões tomadas diante das atividades operacionais e de investimentos. Alguns consideram a função financeira (corporativa) e a contábil como sendo virtualmente a mesma. Embora existe uma certa relação entre as duas, uma é vista como um insumo necessário à outra.

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para obtenção de lucro (criação de valor é o objetivo máximo da **administração financeira e orçamentária**). As atividades financeiras de uma empresa possuem como base as informações retiradas de seu balanço patrimonial e do fluxo de caixa (onde se percebe o disponível circulante para investimentos e financiamentos). As funções típicas da administração financeira são: planejamento financeiro (seleção de ativos rentáveis), controladoria (avaliação do desempenho financeiro), administração de Ativos (gestão do capital de giro), administração de Passivos (gestão da estrutura do capital - financiamentos).

#### Administração de caixa (Gestão Financeira)

A Administração do caixa, ou gestão financeira compreende uma atividade muito importante para a organização. O principal fator de fracassos nas organizações vem sendo apontado como a inabilidade financeira gerencial de seus administradores. É fundamental que o administrador tenha conhecimento acerca dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis, bem como realize o acompanhamento, o controle, reajuste e projeção dos resultados da companhia. O **fluxo de caixa** é o instrumento que evidencia o equilíbrio entre a entrada e saída de recursos.

É o fluxo de caixa que permite a antecipação de medidas que permitam assegurar a disponibilidade dos recursos financeiros organizacionais. Elaborado em períodos o fluxo de caixa compreende um resumo das despesas, investimentos, receitas, pagamentos, etc. Uma boa administração financeira do caixa, constitui pedra fundamental para a saúde da companhia. Nós podemos dividir a correta administração de caixa em três etapas, que são: o controle sobre as **movimentações financeiras** (recursos materiais e humanos), a **montagem do fluxo de caixa** e o **custo de capital** (que nós falaremos um pouco a seguir).

O Custo de capital pode ser definido como os custos por recursos próprios ou de terceiros usados pela organização. Por isso, a boa **administração financeira e orçamentária** propõe que para todo investimento deve preceder uma análise de viabilidade econômica-financeira, com o intuito de avaliar as possíveis alternativas ao custo capital. É extremamente importante que o administrador financeiro procure estudar os custos do ciclo operacional e do capital de giro, uma vez que suas alternativas são inúmeras. Vale salientar também que, a utilização de capital de terceiros é vantajosa apenas no momento em que esta apresentar um custo inferior a taxa de retorno prevista.

#### O Profissional da administração financeira e orçamentária



O principal papel do administrador financeiro é o relativo à tesouraria (setor de finanças), no qual ele é o responsável pela preservação do dinheiro, entrada e saída do mesmo, e logicamente, do retorno exigido pelos acionistas. A função da **administração financeira** geralmente é associada à um alto executivo denominado diretor financeiro, ou vice presidente de finanças. Comumente a controladoria ocupa-se com o controle dos custos e a contabilidade financeira com o pagamento de impostos e sistemas de informação gerencial. Por fim, o setor de tesouraria é o responsável pela gestão do caixa da empresa.

A administração financeira e orçamentária é vista como uma das áreas mais promissoras em termos de oportunidades no mercado de trabalho. A gestão financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas, tais como: vice presidente de finanças (CFO), controller, analista financeiro, gerente financeiro e fiscal de finanças. O maior desafio do **administrador financeiro** é conciliar o equilíbrio entre liquidez e rentabilidade. O primeiro é fundamental para a oxigenação das finanças da empresa, através da utilização do fluxo de caixa que permite a projeção das entradas e saídas dos recursos. Já o segundo, é a capacidade do administrador de investir recursos e conseguir retornar com os lucros desejados.

Todos os administradores de uma empresa, sem levar em consideração as descrições de seu trabalho, atuam com o pessoal de finanças para justificar necessidades de sua área, negociar orçamentos, etc. Aqueles administradores que entendem o processo de tomada de decisões financeiras, estarão mais capacitados a lidar com tais questões e consequentemente captar mais recursos para a execução de seus projetos e metas. Portanto, é evidente a necessidade do conhecimento financeiro para todo administrador que trabalhe de forma direta ou indireta com a administração financeira, uma vez que sabemos, que se trata de uma área vital para o funcionamento de toda e qualquer organização.

Resumindo, a administração financeira e orçamentária é uma ciência objetivada a determinar o processo empresarial mais eficiente de captação e alocação de recursos e capital. Como dito ao longo do texto, a geração de valor é o objetivo máximo da administração financeira, já que fazer com que os ganhos do investimento sejam superior aos custos de seu financiamento é essencial à todo acionista, ou proprietário. Criar valor é uma das responsabilidades do administrador financeiro que vem sendo cada vez mais exigido diante do mercado e da concorrência acirrada.

Em geral, a **administração financeira e orçamentária** é uma ferramenta utilizada para controlar de forma mais eficaz a concessão de créditos, o planejamento e a análise de investimentos, as viabilidades financeiras e econômicas das operações e o equilíbrio do fluxo de caixa da companhia, visando sempre o desenvolvimento por meio dos melhores caminhos para a boa condução financeira da empresa, além de evitar os gastos desnecessários e o desperdício de recursos (financeiros e materiais). Sua finalidade principal é o alcance do lucro empresarial, através de um controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros.

É importante ressaltar que, diante da crescente complexidade do mercado empresarial (principalmente no que tange o lado financeiro do negócio), o administrador financeiro não deve ficar restrito apenas aos aspectos econômicos. As decisões financeiras precisam levar em consideração a empresa como um todo, uma vez que todas as atividades empresariais possuem participação direta ou indireta nas questões financeiras da organização. Acima de tudo, os resultados financeiros de uma empresa são reflexos das decisões e ações empresariais que são tomadas, independentemente do setor responsável pela ação. Portanto a administração financeira e orçamentária deve apresentar uma postura questionadora, ampliando sua esfera de atuação e importância dentro do negócio.<sup>1</sup>

**Relação entre a demonstração de resultado e as atividades empresariais**

Como podemos constatar as atividades empresariais que não sejam de investimentos e ou de financiamentos, são chamadas de atividades operacionais. As atividades operacionais são executadas dependendo do ramo de atividade da entidade e geram receitas, custos e despesas.

Mas no âmbito gerencial, algumas atividades operacionais, são reclassificadas como não operacionais, tais como: as receitas e despesas financeiras, pois, as mesmas originam-se de atividades de investimentos temporários e financiamentos.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	ATIVIDADES OPERACIONAIS		
(+) RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS Vendas de produtos Prestação de serviços	Comerciais (vendas)	ATIVIDADES OPERACIONAIS	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA Devoluções e abatimentos Impostos incidentes sobre vendas Impostos incidentes sobre serviços			
(=) RECEITA LIQUIDA			
(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS Custo dos produtos vendidos Custo das mercadorias vendidas Custo dos serviços prestados			Produção (% vendido)
(=) LUCRO BRUTO	Despesas de vendas e de suporte as atividades de operações		
(-) DESPESAS OPERACIONAIS Despesas comerciais Despesas administrativas Despesas gerais Outras receitas e despesas operacionais			
(=) LUCRO OPERACIONAL I			
(+) Receitas financeiras (-) Despesas financeiras	Investimentos temporários e de financiamentos		Atividades de Operamentos
(=) LUCRO OPERACIONAL II (+) Receitas não operacionais (-) Despesas não operacionais	Atividades extraordinárias e eventuais		
(=) LAIR E CSLL			
(-) Provisão p/ IR e CSLL			
(=) LADIR E CSLL			
(-) Participações e contribuições			
(=) LUCRO/PREJUÍZO LIQUIDO			

**Administração Financeira e Áreas Afins**

A Administração Financeira está estritamente ligada à Economia e à Contabilidade, pode ser vista como uma forma de Economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos e em dados contábeis para suas análises. No ambiente macro a

Administração Financeira enfoca o estudo das instituições financeiras e dos mercados financeiros e ainda, de como eles operam dentro do sistema financeiro nacional e global. A nível micro aborda o estudo de planejamento financeiro, administração de recursos, e capital de empresas e instituições financeiras.

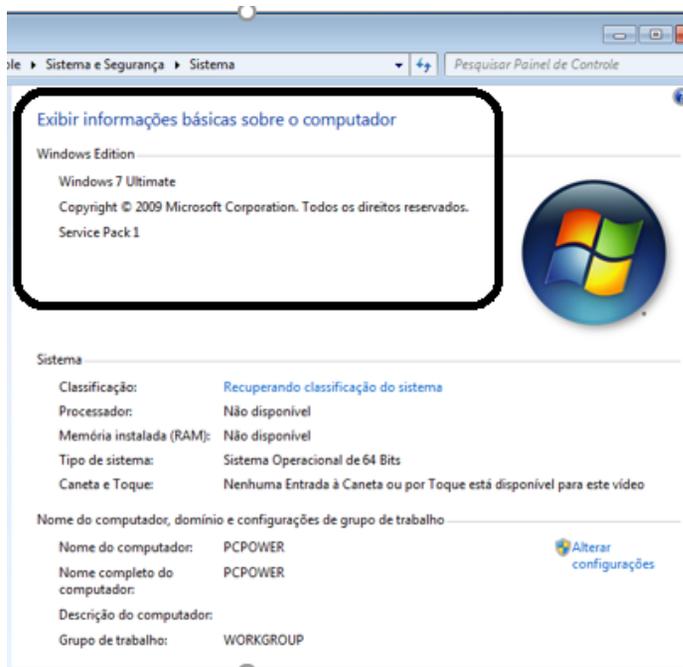
É necessário conhecimento de Economia para se entender o ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem a base da Administração Financeira contemporânea. A Macroeconomia fornece ao Administrador Financeiro uma visão clara das políticas do Governo e instituições privadas, através da quais a atividade econômica é controlada. Operando no “campo econômico” criado por tais instituições, o Administrador Financeiro vale-se das teorias Microeconômicas de operação da firma e maximização do lucro para desenvolver um plano que seja bem-sucedido. Precisa enfrentar não só outros concorrentes em seu setor, mas também as condições econômicas vigentes.

<sup>1</sup>Fonte: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com)

# NOÇÕES DE INFORMÁTICA (EXCETO PARA AS ESPECIALIDADES DESENVOLVIMENTOS DE SISTEMAS E SUPORTE E INFRAESTRUTURA):

## NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL WINDOWS)

### WINDOWS 7

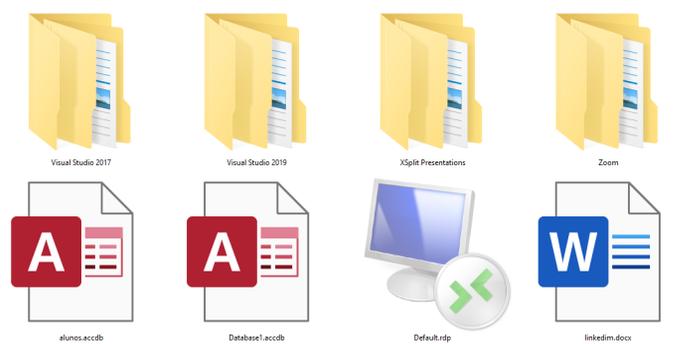


### Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos).

Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais.

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



No caso da figura acima, temos quatro pastas e quatro arquivos.

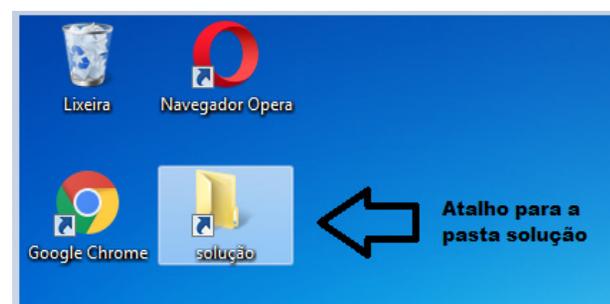
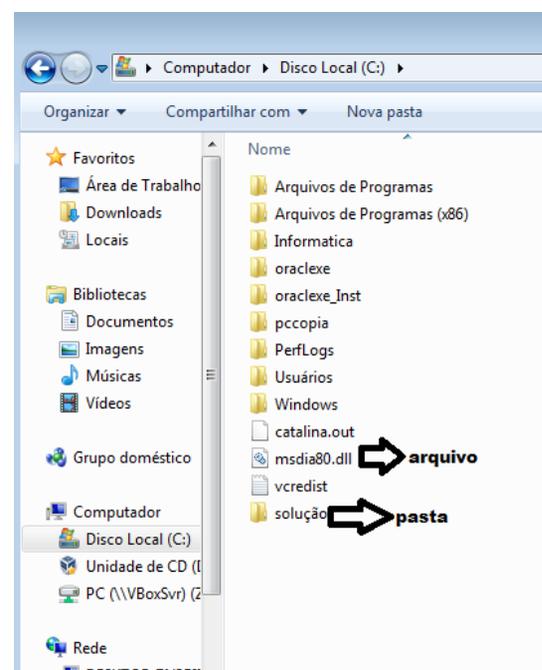
### Arquivos e atalhos

Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- **Arquivo** é um item único que contém um determinado dado.

Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc.), aplicativos diversos, etc.

- **Atalho** é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.



Área de trabalho do Windows 7



Área de transferência

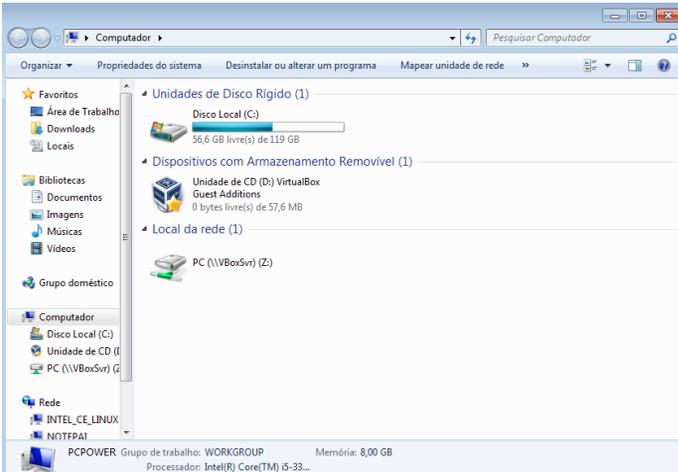
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

– Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

– Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.



Uso dos menus



Programas e aplicativos

- Media Player
- Media Center
- Limpeza de disco
- Desfragmentador de disco
- Os jogos do Windows.
- Ferramenta de captura
- Backup e Restore

Interação com o conjunto de aplicativos

Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

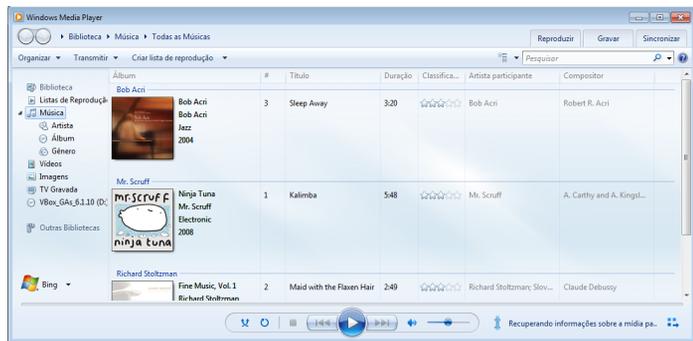
Facilidades



O Windows possui um recurso muito interessante que é o Capturador de Tela, simplesmente podemos, com o mouse, recortar a parte desejada e colar em outro lugar.

Música e Vídeo

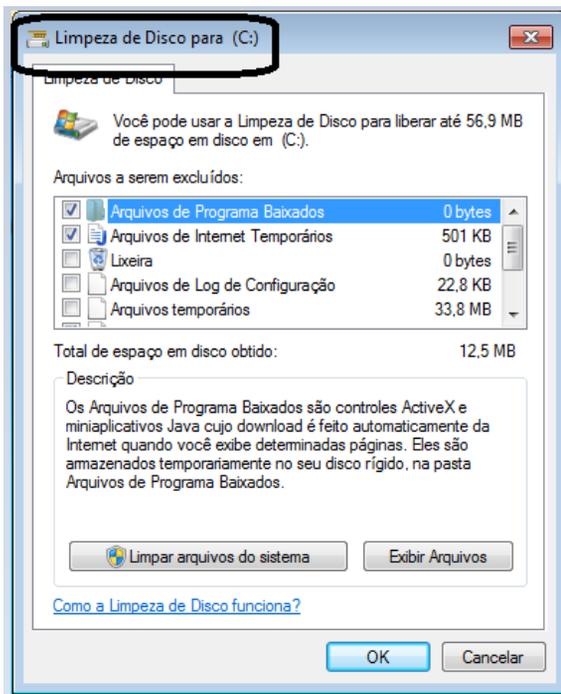
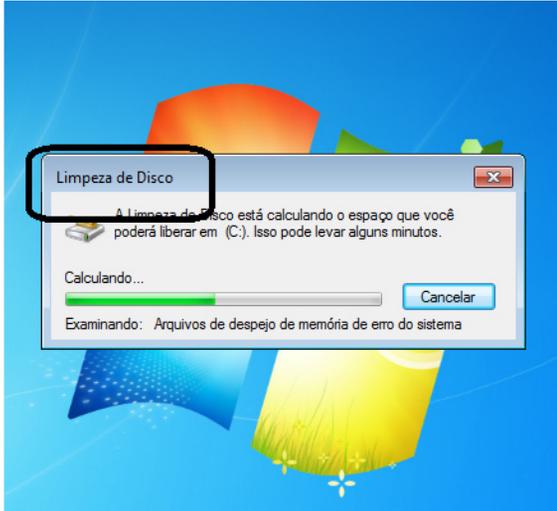
Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.



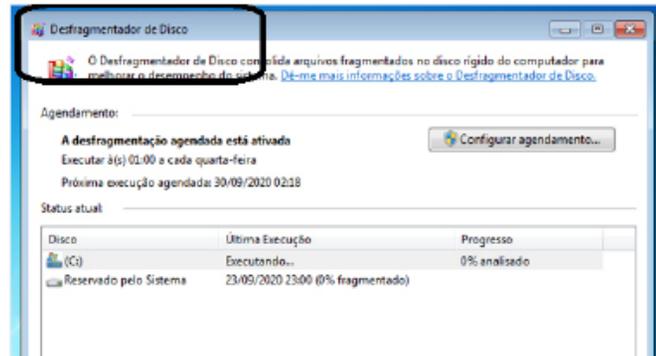
NOÇÕES DE INFORMÁTICA (EXCETO PARA AS ESPECIALIDADES DESENVOLVIMENTOS DE SISTEMAS E SUPORTE E INFRAESTRUTURA):

**Ferramentas do sistema**

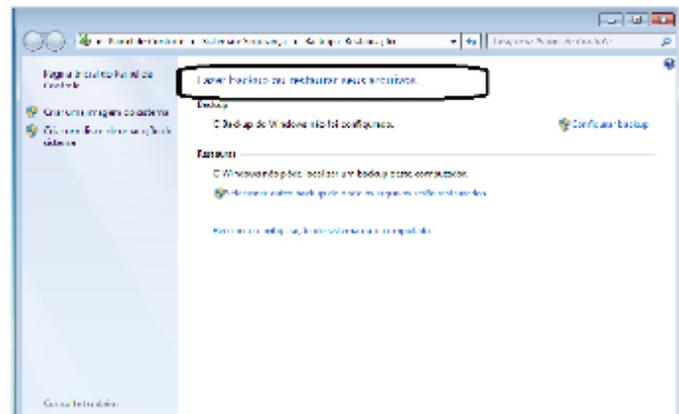
• A limpeza de disco é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.



• O desfragmentador de disco é uma ferramenta muito importante, pois conforme vamos utilizando o computador os arquivos ficam internamente desorganizados, isto faz que o computador fique lento. Utilizando o desfragmentador o Windows se reorganiza internamente tornando o computador mais rápido e fazendo com que o Windows acesse os arquivos com maior rapidez.



• O recurso de backup e restauração do Windows é muito importante pois pode ajudar na recuperação do sistema, ou até mesmo escolher seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.



**WINDOWS 8**

Exibir informações básicas sobre o computador

Edição do Windows

Avaliação do Windows 8 Enterprise  
© 2012 Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados.



Sistema

Classificação: [Classificação do sistema indisponível](#)  
 Processador: Intel(R) Core(TM) i5-3337U CPU @ 1.80GHz 1.80 GHz  
 Memória instalada (RAM): 3,50 GB  
 Tipo de sistema: Sistema Operacional de 32 bits, processador com base em x64  
 Caneta e Toque: Nenhuma Entrada à Caneta ou por Toque está disponível para este vídeo

Nome do computador, domínio e configurações de grupo de trabalho

Nome do computador: SOLUCAOW8 [Alterar configurações](#)  
 Nome completo do computador: SOLUCAOW8  
 Descrição do computador:  
 Grupo de trabalho: WORKGROUP

# DIREITO CONSTITUCIONAL

## CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

### Forma, Sistema e Fundamentos da República

#### • **Papel dos Princípios e o Neoconstitucionalismo**

Os princípios abandonam sua função meramente subsidiária na aplicação do Direito, quando serviam tão somente de meio de integração da ordem jurídica (na hipótese de eventual lacuna) e vetor interpretativo, e passam a ser dotados de elevada e reconhecida normatividade.

#### • **Princípio Federativo**

Significa que a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios possuem autonomia, caracteriza por um determinado grau de liberdade referente à sua organização, à sua administração, à sua normatização e ao seu Governo, porém limitada por certos princípios consagrados pela Constituição Federal.

#### • **Princípio Republicano**

É uma forma de Governo fundada na igualdade formal entre as pessoas, em que os detentores do poder político exercem o comando do Estado em caráter eletivo, representativo, temporário e com responsabilidade.

#### • **Princípio do Estado Democrático de Direito**

O Estado de Direito é aquele que se submete ao império da lei. Por sua vez, o Estado democrático caracteriza-se pelo respeito ao princípio fundamental da soberania popular, vale dizer, funda-se na noção de Governo do povo, pelo povo e para o povo.

#### • **Princípio da Soberania Popular**

O parágrafo único do Artigo 1º da Constituição Federal revela a adoção da soberania popular como princípio fundamental ao prever que *“Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”*.

#### • **Princípio da Separação dos Poderes**

A visão moderna da separação dos Poderes não impede que cada um deles exerça atipicamente (de forma secundária), além de sua função típica (preponderante), funções atribuídas a outro Poder.

Vejam abaixo, os dispositivos constitucionais correspondentes ao tema supracitado:

## TÍTULO I DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

*Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:*

*I - a soberania;*

*II - a cidadania*

*III - a dignidade da pessoa humana;*

*IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;*

*V - o pluralismo político.*

*Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.*

*Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.*

### **Objetivos Fundamentais da República**

Os Objetivos Fundamentais da República estão elencados no Artigo 3º da CF/88. Vejamos:

*Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:*

*I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;*

*II - garantir o desenvolvimento nacional;*

*III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;*

*IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.*

### **Princípios de Direito Constitucional Internacional**

Os Princípios de Direito Constitucional Internacional estão elencados no Artigo 4º da CF/88. Vejamos:

*Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:*

*I - independência nacional;*

*II - prevalência dos direitos humanos;*

*III - autodeterminação dos povos;*

*IV - não-intervenção;*

*V - igualdade entre os Estados;*

*VI - defesa da paz;*

*VII - solução pacífica dos conflitos;*

*VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;*

*IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;*

*X - concessão de asilo político.*

*Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações.*

### **Referências Bibliográficas:**

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

**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 Federal<sup>1</sup>. 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;

**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), **imediate** (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 ser exercido pelos trabalhadores do regime celetista; no entanto, a lei poderá restringi-lo, definindo os “serviços ou atividades essenciais” e dispondo 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 “imminente 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), **imediate** (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.

<sup>1</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRp-J4j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

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 inconstitucional, 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, DIREITOS DE NACIONALIDADE, DIREITOS POLÍTICOS, PARTIDOS POLÍTICOS

#### Distinção entre Direitos e Garantias Fundamentais

Pode-se dizer que os direitos fundamentais são os bens jurídicos em si mesmos considerados, de cunho declaratório, narrados no texto constitucional. Por sua vez, as garantias fundamentais são estabelecidas na mesma Constituição Federal como instrumento de proteção dos direitos fundamentais e, como tais, de cunho assecutoratório.

#### Evolução dos Direitos e Garantias Fundamentais

##### • Direitos Fundamentais de Primeira Geração

Possuem as seguintes características:

- a) surgiram no final do século XVIII, no contexto da Revolução Francesa, fase inaugural do constitucionalismo moderno, e dominaram todo o século XIX;
- b) ganharam relevo no contexto do Estado Liberal, em oposição ao Estado Absoluto;
- c) estão ligados ao ideal de liberdade;
- d) são direitos negativos, que exigem uma abstenção do Estado em favor das liberdades públicas;
- e) possuíam como destinatários os súditos como forma de proteção em face da ação opressora do Estado;
- f) são os direitos civis e políticos.

##### • Direitos Fundamentais de Segunda Geração

Possuem as seguintes características:

- a) surgiram no início do século XX;
- b) apareceram no contexto do Estado Social, em oposição ao Estado Liberal;
- c) estão ligados ao ideal de igualdade;
- d) são direitos positivos, que passaram a exigir uma atuação positiva do Estado;
- e) correspondem aos direitos sociais, culturais e econômicos.

##### • Direitos Fundamentais de Terceira Geração

Em um próximo momento histórico, foi despertada a preocupação com os bens jurídicos da coletividade, com os denominados interesses metaindividuais (difusos, coletivos e individuais homogêneos), nascendo os direitos fundamentais de terceira geração.

# NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

## NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA. ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA, CENTRALIZADA E DESCENTRALIZADA

### NOÇÕES GERAIS

Para que a Administração Pública possa executar suas atividades administrativas de forma eficiente com o objetivo de atender os interesses coletivos é necessária a implementação de técnicas organizacionais que permitam aos administradores públicos decidirem, respeitados os meios legais, a forma adequada de repartição de competências internas e escalonamento de pessoas para melhor atender os assuntos relativos ao interesse público.

Celso Antonio Bandeira de Mello, em sua obra *Curso de Direito Administrativo* assim afirma: “...o Estado como outras pessoas de Direito Público que crie, pelos múltiplos cometimentos que lhe assistem, têm de repartir, no interior deles mesmos, os encargos de sua alçada entre diferentes unidades, representativas, cada qual, de uma parcela de atribuições para decidir os assuntos que lhe são afetos...”

A **Organização Administrativa** é a parte do Direito Administrativo que normatiza os órgãos e pessoas jurídicas que a compõem, além da estrutura interna da Administração Pública.

Em âmbito federal, o assunto vem disposto no Decreto-Lei n. 200/67 que “dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa”.

O certo é que, durante o exercício de suas atribuições, o Estado pode desenvolver as atividades administrativas que lhe compete por sua própria estrutura ou então prestá-la por meio de outros sujeitos.

A Organização Administrativa estabelece as normas justamente para regular a prestação dos encargos administrativos do Estado bem como a forma de execução dessas atividades, utilizando-se de técnicas administrativas previstas em lei.

### ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

Em âmbito federal o Decreto-Lei 200/67 regula a estrutura administrativa dividindo, para tanto, em Administração Direta e Administração Indireta.

#### **Administração Direta**

A Administração Pública Direta é o conjunto de órgãos públicos vinculados diretamente ao chefe da esfera governamental que a integram.

### DECRETO-LEI 200/67

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

Por característica não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento da referida esfera.

Assim, é responsável pela gestão dos serviços públicos executados pelas pessoas políticas por meio de um conjunto de órgãos que estão integrados na sua estrutura.

Outra característica marcante da Administração Direta é que não possuem personalidade jurídica, pois não podem contrair direitos e assumir obrigações, haja vista que estes pertencem a pessoa política (União, Estado, Distrito Federal e Municípios).

A Administração direta não possui capacidade postulatória, ou seja, não pode ingressar como autor ou réu em relação processual. Exemplo: Servidor público estadual lotado na Secretaria da Fazenda que pretende interpor ação judicial pugnando o recebimento de alguma vantagem pecuniária. Ele não irá propor a demanda em face da Secretaria, mas sim em desfavor do Estado que é a pessoa política dotada de personalidade jurídica com capacidade postulatória para compor a demanda judicial.

#### **Administração Indireta**

São integrantes da Administração indireta as fundações, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

### DECRETO-LEI 200/67

Art. 4º A Administração Federal compreende:

[...]

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

Essas quatro pessoas ou entidades administrativas são criadas para a execução de atividades de forma descentralizada, seja para a prestação de serviços públicos ou para a exploração de atividades econômicas, com o objetivo de aumentar o grau de especialidade e eficiência da prestação do serviço público. Têm característica de autonomia na parte administrativa e financeira

O Poder Público só poderá explorar atividade econômica a título de exceção em duas situações previstas na CF/88, no seu art. 173:

- Para fazer frente à uma situação de relevante interesse coletivo;
- Para fazer frente à uma situação de segurança nacional.

O Poder Público não tem a obrigação de gerar lucro quando explora atividade econômica. Quando estiver atuando na atividade econômica, entretanto, estará concorrendo em grau de igualdade com os particulares, estando sob o regime do art. 170 da CF/88, inclusive quanto à livre concorrência.

### DESCONCENTRAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

No decorrer das atividades estatais, a Administração Pública pode executar suas ações por meios próprios, utilizando-se da estrutura administrativa do Estado de forma *centralizada*, ou então transferir o exercício de certos encargos a outras *pessoas*, como entidades concebidas para este fim de maneira *descentralizada*.

Assim, como técnica administrativa de organização da execução das atividades administrativas, o exercício do serviço público poderá ser por:

**Centralização:** Quando a execução do serviço estiver sendo feita pela Administração direta do Estado, ou seja, utilizando-se do conjunto orgânico estatal para atingir as demandas da sociedade. (ex.: Secretarias, Ministérios, departamentos etc.).

Dessa forma, o ente federativo será tanto o titular como o prestador do serviço público, o próprio estado é quem centraliza a execução da atividade.

**Descentralização:** Quando estiver sendo feita por terceiros que não se confundem com a Administração direta do Estado. Esses terceiros poderão estar dentro ou fora da Administração Pública (são sujeitos de direito distinto e autônomo).

Se os sujeitos que executarão a atividade estatal estiverem vinculadas a estrutura central da Administração Pública, poderão ser autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (Administração indireta do Estado). Se estiverem fora da Administração, serão particulares e poderão ser concessionários, permissionários ou autorizados.

Assim, descentralizar é repassar a execução de das atividades administrativas de uma pessoa para outra, *não havendo hierarquia*. Pode-se concluir que é a forma de atuação indireta do Estado por meio de sujeitos distintos da figura estatal

**Desconcentração:** Mera técnica administrativa que o Estado utiliza para a *distribuição interna de competências* ou encargos de sua alçada, para decidir de forma desconcentrada os assuntos que lhe são competentes, dada a multiplicidade de demandas e interesses coletivos.

Ocorre desconcentração administrativa quando uma pessoa política ou uma entidade da administração indireta distribui competências no âmbito de sua própria estrutura a fim de tornar mais ágil e eficiente a prestação dos serviços.

Desconcentração envolve, obrigatoriamente, uma só pessoa jurídica, pois ocorre no âmbito da mesma entidade administrativa.

Surge relação de hierarquia de *subordinação* entre os órgãos dela resultantes. No âmbito das entidades desconcentradas temos controle hierárquico, o qual compreende os poderes de comando, fiscalização, revisão, punição, solução de conflitos de competência, delegação e avocação.

### Diferença entre Descentralização e Desconcentração

As duas figuras técnicas de organização administrativa do Estado não podem ser confundidas tendo em vista que possuem conceitos completamente distintos.

A *Descentralização* pressupõe, por sua natureza, a existência de pessoas jurídicas diversas sendo:

- a) o ente público que originariamente tem a titularidade sobre a execução de certa atividade, e;
- b) pessoas/entidades administrativas ou particulares as quais foi atribuído o desempenho da atividade em questão.

Importante ressaltar que dessa relação de descentralização não há que se falar em vínculo hierárquico entre a Administração Central e a pessoa descentralizada, mantendo, no entanto, o controle sobre a execução das atividades que estão sendo desempenhadas.

Por sua vez, a desconcentração está sempre referida a uma única pessoa, pois a distribuição de competência se dará internamente, mantendo a particularidade da hierarquia.

### CRIAÇÃO, EXTINÇÃO E CAPACIDADE PROCESSUAL DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

#### Conceito:

Órgãos Públicos, de acordo com a definição do jurista administrativo Celso Antônio Bandeira de Mello *“são unidade abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuição do Estado.”*

Por serem caracterizados pela abstração, não tem nem vontade e nem ação próprias, sendo os **órgãos públicos** não passando de mera repartição de atribuições, assim entendidos como uma unidade que congrega atribuições exercidas por seres que o integram com o objetivo de expressar a vontade do Estado.

Desta forma, para que sejam empoderados de dinamismo e ação os órgãos públicos necessitam da atuação de seres físicos, sujeitos que ocupam espaço de competência no interior dos órgãos para declararem a vontade estatal, denominados agentes públicos.

#### Criação e extinção

A criação e a extinção dos órgãos públicos ocorre por meio de lei, conforme se extrai da leitura conjugada dos arts. 48, XI, e 84, VI, a, da Constituição Federal, com alteração pela EC n.º 32/2001.6

Em regra, a iniciativa para o projeto de lei de criação dos órgãos públicos é do Chefe do Executivo, na forma do art. 61, § 1.º, II da Constituição Federal.

*“Art. 61. A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados, do Senado Federal ou do Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Procurador-Geral da República e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição.”*

§ 1º São de iniciativa privativa do Presidente da República as leis que:

[...]

II - disponham sobre:

[...]

e) criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública, observado o disposto no art. 84, VI;

Entretanto, em alguns casos, a iniciativa legislativa é atribuída, pelo texto constitucional, a outros agentes públicos, como ocorre, por exemplo, em relação aos órgãos do Poder Judiciário (art. 96, II, c e d, da Constituição Federal) e do Ministério Público (127, § 2.º), cuja iniciativa pertence aos representantes daquelas instituições.

Trata-se do princípio da *reserva legal* aplicável às técnicas de organização administrativa (desconcentração para órgãos públicos e descentralização para pessoas físicas ou jurídicas).

Atualmente, no entanto, não é exigida lei para tratar da organização e do funcionamento dos órgãos públicos, já que tal matéria pode ser estabelecida por meio de decreto do Chefe do Executivo.

De forma excepcional, a criação de órgãos públicos poderá ser instrumentalizada por ato administrativo, tal como ocorre na instituição de órgãos no Poder Legislativo, na forma dos arts. 51, IV, e 52, XIII, da Constituição Federal.

Neste contexto, vemos que os órgãos são centros de competência instituídos para praticar atos e implementar políticas por intermédio de seus agentes, cuja conduta é imputada à pessoa jurídica. Esse é o conceito administrativo de órgão. É sempre um centro de competência, que decorre de um processo de desconcentração dentro da Administração Pública.

#### **Capacidade Processual dos Órgãos Públicos**

Como visto, **órgão público** pode ser definido como uma unidade que congrega atribuições exercidas pelos agentes públicos que o integram com o objetivo de expressar a vontade do Estado.

Na realidade, o órgão não se confunde com a pessoa jurídica, embora seja uma de suas partes integrantes; a pessoa jurídica é o todo, enquanto os órgãos são parcelas integrantes do todo.

O órgão também não se confunde com a pessoa física, o agente público, porque congrega funções que este vai exercer. Conforme estabelece o artigo 1º, § 2º, inciso I, da Lei nº 9.784/99, que disciplina o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, órgão é *“a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração direta e da estrutura da Administração indireta”*. Isto equivale a dizer que o **órgão não tem personalidade jurídica própria**, já que integra a estrutura da Administração Direta, ao contrário da entidade, que constitui *“unidade de atuação dotada de personalidade jurídica”* (inciso II do mesmo dispositivo); é o caso das entidades da Administração Indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista).

Nas palavras de Celso Antônio Bandeira de Mello, os órgãos: *“nada mais significam que círculos de atribuições, os feixes individuais de poderes funcionais repartidos no interior da personalidade estatal e expressados através dos agentes neles providos”*.

Embora os órgãos não tenham personalidade jurídica, **eles podem ser dotados de capacidade processual**. A doutrina e a jurisprudência têm reconhecido essa capacidade a determinados órgãos públicos, para defesa de suas prerrogativas.

Nas palavras de Hely Lopes Meirelles, *“embora despersonalizados, os órgãos mantêm relações funcionais entre si e com terceiros, das quais resultam efeitos jurídicos internos e externos, na forma legal ou regulamentar. E, a despeito de não terem personalidade jurídica, os órgãos podem ter prerrogativas funcionais próprias que, quando infringidas por outro órgão, admitem defesa até mesmo por mandado de segurança”*.

Por sua vez, José dos Santos Carvalho Filho, depois de lembrar que a regra geral é a de que o órgão não pode ter capacidade processual, acrescenta que *“de algum tempo para cá, todavia, tem evoluído a ideia de conferir capacidade a órgãos públicos para certos tipos de litígio. Um desses casos é o da impetração de mandado de segurança por órgãos públicos de natureza constitucional, quando se trata da defesa de sua competência, violada por ato de outro órgão”*. Admitindo a possibilidade do órgão figurar como parte processual.

Desta feita é inafastável a conclusão de que órgãos públicos possuem personalidade judiciária. Mais do que isso, é lícito dizer que os órgãos possuem capacidade processual (isto é, legitimidade para estar em juízo), inclusive mediante procuradoria própria,

Ainda por meio de construção jurisprudencial, acompanhando a evolução jurídica neste aspecto tem reconhecido capacidade processual a órgãos públicos, como Câmaras Municipais, Assembleias Legislativas, Tribunal de Contas. Mas a competência é reconhecida apenas para defesa das prerrogativas do órgão e não para atuação em nome da pessoa jurídica em que se integram.

## **PESSOAS ADMINISTRATIVAS**

### **Pessoas Políticas**

#### **Autarquias**

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público criadas por lei para a prestação de serviços públicos e executar as atividades típicas da Administração Pública, contando com capital exclusivamente público.

O Decreto-lei 200/67 assim conceitua as autarquias:

*Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:*

*I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.*

As autarquias são regidas integralmente por regras de direito público, podendo, tão-somente, serem prestadoras de serviços e contando **com capital oriundo da Administração Direta** (ex.: INCRA, INSS, DNER, Banco Central etc.).

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

As organizações formais modernas caracterizam-se como um sistema constituído de elementos interativos, que recebe entradas do ambiente, transformando-os, e emite saídas para o ambiente externo. Nesse sentido, os elementos interativos da organização, pessoas e departamentos, dependem uns dos outros e devem trabalhar juntos.

As organizações podem ser formais e informais.

### → Formais

A estrutura formal das organizações é composta pela estrutura instituída pela vontade humana para atingir determinado objetivo. Ela é representada por um organograma composto por órgãos, cargos e relações de autoridade e responsabilidade.

Elas são regidas por normas e regulamentos que estabelecem e especificam os padrões para atingir os objetivos organizacionais.

### Características das Organizações Formais

- São instituídas pela vontade humana;
- São planejadas e deliberadamente estruturadas;
- São tangíveis (visíveis);
- Seus líderes se valem da autoridade e responsabilidade (líderes formais);
- São regidas por normas e regulamentos definidos de forma racional (lógica);
- São representadas por organogramas;
- São flexíveis às modificações em sua estrutura e nos processos organizacionais, em face da hierarquia formal e impessoal.

### → Informais

Visto as organizações formais serem compostas por redes de relacionamento no ambiente de trabalho, esse relacionamento dá origem à organização informal. As organizações informais definem-se como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, sendo esta paralela à organização formal.

As organizações informais não possuem objetivos predeterminados, surgem de forma natural, estando presentes nos usos e costumes, e se manifestam por meio de sentimentos e necessidade de associação pelos membros da organização formal.

### Características das Organizações Informais

- São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
- Sua relação é de coesão ou antagonismo;
- As lideranças são informais, por meio da influência;

Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;

Têm possibilidade de oposição à organização formal;

Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;

São intangíveis (não visíveis);

São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

### — Tipos de estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. É um meio para o alcance dos objetivos, estando relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

- Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;
- Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;
- Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

- Estrutura Divisional: é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;
- Estrutura Matricial: combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização do produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc.

O que a difere das outras formas de estrutura organizacional, é que características de mais de uma estrutura atuam ao mesmo tempo sobre os empregados. Além disso, existe múltipla subordinação, ou seja, os empregados se reportam a mais de um chefe, o que pode gerar confusão nos subordinados e se tornar uma desvantagem desse tipo de estrutura.

É uma ótima alternativa para empresas que trabalham desenvolvendo projetos e ações temporárias. Nesse tipo de estrutura o processo de decisão é descentralizado, com existência de centros de resultados de duração limitada a determinados projetos;

c) Estrutura em Rede: competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta. As redes organizacionais se caracterizam por constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas;

d) Estrutura por Projeto: manutenção dos recursos necessários sob o controle de um único indivíduo.

#### — Natureza

Estão entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa:

- a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros;
- as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- a sequência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam;
- as funções administrativas a desempenhar;
- as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- as necessidades sociais dos membros da empresa; e
- o tamanho da empresa.

Da mesma forma consideram-se os elementos e as mudanças no ambiente externo que são também forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas. Mas para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes e níveis de influência.

#### — Finalidades

A estrutura formal tem como finalidade o sistema de autoridade, responsabilidade, divisão de trabalho, comunicação e processo decisório. São princípios fundamentais da organização formal:

a) Divisão do trabalho: é a decomposição de um processo complexo em pequenas tarefas, proporcionando maior produtividade, melhorando a eficiência organizacional e o desempenho dos envolvidos e reduzindo custos de produção;

b) Especialização: considerada uma consequência da divisão do trabalho. Cada cargo passa a ter funções específicas, assim como cada tarefa;

c) Hierarquia: divisão da empresa e, camadas hierárquicas. A hierarquia visa assegurar que os subordinados aceitem e executem rigorosamente as ordens e orientações dadas pelos seus superiores;

d) Amplitude administrativa: também chamada de amplitude de controle ou amplitude de comando, determina o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. A estrutura organizacional que apresenta pequena amplitude de controle é a aguda ou vertical.

#### — Critérios de departamentalização

Departamentalização é o nome dado à especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. É o agrupamento adequado das atividades em departamentos específicos.

São critérios de departamentalização:

a) Departamentalização Funcional: representa o agrupamento por atividades ou funções principais. A divisão do trabalho ocorre internamente, por especialidade. Abordagem indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras;

b) Departamentalização por Produtos ou Serviços: representa o agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. A divisão do trabalho ocorre por linhas de produtos/serviços. A orientação é para o alcance de resultados, por meio da ênfase nos produtos/serviços;

c) Departamentalização Geográfica: também chamada de Departamentalização Territorial, representa o agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica;

d) Departamentalização por Clientela: representa o agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Possui ênfase e direcionamento para o cliente;

e) Departamentalização por Processos: representa o agrupamento por etapas do processo, do produto ou da operação. Possui ênfase na tecnologia utilizada;

f) Departamentalização por Projetos: representa o agrupamento em função de entregas (saídas) ou resultados quanto a um ou mais projetos. É necessária uma estrutura flexível e adaptável às circunstâncias do projeto, pois o mesmo pode ser encerrado antes do prazo previsto. Dessa forma, os recursos envolvidos, ao término do projeto, são liberados;

g) Departamentalização Matricial: também chamada de organização em grade, combina duas formas de departamentalização, a funcional com a departamentalização de produto ou projeto, na mesma estrutura organizacional. Representa uma estrutura mista ou híbrida.

O desenho matricial apresenta duas dimensões: gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto. Logo, não há unidade de comando. É criada uma balança de duplo poder e, por consequência, dupla subordinação.

**ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO; ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO; ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA**

*Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Noções de Direito Administrativo.*

**GESTÃO DE PROCESSOS**

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados à sua missão institucional [Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.].

A Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações. O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas.

Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas. A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência.

As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa.

Tarefas da Gestão por Processos

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra as tabelas a seguir:

Tarefas da Gestão de Processos
<b>PROJETAR PROCESSOS</b>
Entender o ambiente interno e externo;
Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças;
Assegurar patrimônio para mudança;
Entender, selecionar e priorizar processos;
Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem;
Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP <sup>1</sup>
Formar equipe e time de diagnóstico de processos;
Entender e modelar processos de situação atual;
Definir e priorizar problemas atuais;

<sup>1</sup> MIASP é um Método para Identificação, Análise e Solução de Problemas, inclui em suas etapas as ações de planejamento, execução, verificação e ações propostas em um processo de abordagem de um dado problema apresentado.

Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
Reprojetar práticas de gestão e execução de processos;
Entender e modelar processos na situação futura;
Definir mudanças nos processos.

Tarefas da Gestão de Processos
<b>GERIR PROCESSOS</b>
Implantar novos processos;
Implementar processos e mudanças;
Promover a realização dos processos;
Acompanhar execução dos processos;
Controlar execução dos processos;
Realizar mudanças de curto prazo;
Registrar o desempenho dos processos;
Comparar o desempenho com referências internas e externas.

Tarefas da Gestão de Processos
<b>PROMOVER O APRENDIZADO</b>
Registrar e controlar desvios dos processos;
Avaliar desempenho dos processos;
Registrar aprendizado sobre os processos.

**Objetivos da Gestão de Processos**

A gestão de processos organizacionais tem como principais objetivos:

Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;

Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;

Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados;

Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

**Princípios para a Gestão de Processos Organizacionais**

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades;

Gerência participativa: conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado;

# NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA

## 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/instituição/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.

**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 n.º 1173 de 19 de Junho de 1994, alterado pelo decreto n.º 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 e 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 produzidos (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 n.º 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 n.º 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 2.134, de 24 de janeiro de 1997. Regulamenta o art. 23 da Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a categoria dos documentos públicos sigilosos e o acesso a eles, e dá outras providências.

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 prefera 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, parág. 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. 82.308, de 25/09/78: institui o Sistema Nacional de Arquivo (SINAR)*

– Fica instituído o Sistema Nacional de Arquivo (SINAR) com a finalidade de assegurar, com vistas ao interesse da comunidade, ou pelo seu valor histórico, a preservação de documentos do Poder Público (Art. 1o.);

– Compete ao Órgão Central do Sistema: ... III-supervisionar a conservação dos documentos sob sua custódia (Art. 4º.);

– Compete aos Órgãos Setoriais e Seccionais do Sistema: ... III - preservar os documentos sob sua guarda, responsabilizando-se pela sua segurança (Art. 5º.); Decreto no. 1799, 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, e a outras providências)

– Os documentos oficiais ou públicos, com valor de guarda permanente, não poderão ser eliminados após a microfilmagem devendo ser recolhidos ao arquivo público de sua esfera de atuação ou preservados pelo próprio órgão detentor (Art.13).

#### 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 ocorrência 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 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, atreves 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 políticas-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 controle 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.