



CÓD: OP-161ST-23
7908403543717

CNPQ

**CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E
TECNOLÓGICO**

Analista Pleno I: Administração de Pessoal

EDITAL Nº 1 - CNPQ, DE 20 DE SETEMBRO 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. Emprego das classes de palavras.....	9
6. Domínio da estrutura morfossintática do período.	16
7. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.	18
8. Emprego dos sinais de pontuação.	22
9. Concordância verbal e nominal.	25
10. Regência verbal e nominal.	27
11. Emprego do sinal indicativo de crase.	28
12. Colocação pronominal.	29
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto.	30
14. Significação das palavras.	35
15. Substituição de palavras ou de trechos de texto.	36
16. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	36
17. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	36
18. Redação Oficial. Redação de pareceres, notas técnicas, termos de referência e instrumentos editais.....	36

Raciocínio Lógico e Quantitativo

1. Estruturas lógicas.	51
2. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões.....	51
3. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Tabelas-verdade. Equivalências.....	56
4. Diagramas lógicos.	60
5. Princípios de contagem e probabilidade.	64
6. Conjuntos: regras básicas - pertinência; inclusão; operações de união e intersecção; complemento e diferença de conjuntos.....	66

Noções de Direito Administrativo

1. Estado, governo e administração pública: Conceitos, elementos, poderes, natureza, fins e princípios; Princípios básicos da administração.....	75
2. Direito administrativo: Conceito, fontes e princípios.....	78
3. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies; Invalidação, anulação e revogação; Prescrição.....	82
4. Agentes administrativos: Investidura e exercício da função pública; Direitos e deveres dos funcionários públicos; regimes jurídicos.....	93
5. Processo administrativo: Conceito, princípios, fases e modalidades; Lei nº 9.784/1999 (regula o processo administrativo no âmbito da administração pública).....	104
6. Poderes da administração: Vinculado, discricionário, hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Enriquecimento ilícito e uso e abuso de poder.....	113

ÍNDICE

7. Responsabilidade civil da administração: Evolução doutrinária e reparação do dano	120
8. Serviços públicos: Conceito, classificação, regulamentação, formas e competência de prestação	122
9. Organização administrativa: Administração direta e indireta, centralizada e descentralizada; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	133
10. Controle e responsabilização da administração: Controle administrativo; Controle judicial; Controle legislativo	137
11. Responsabilidade civil do Estado	143
12. Licitações e contratos administrativos: Lei nº 8.666/1993	147
13. Lei nº 14.133/2021	181

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	225
2. Princípios fundamentais	227
3. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas.....	227
4. Direitos e garantias fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos	230
5. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	239
6. Poder Executivo: Atribuições e responsabilidades do presidente da República	246

Noções de Administração Pública

1. Estrutura e estratégia organizacional.....	251
2. Administração pública: do modelo racional legal ao paradigma pós-burocrático	252
3. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público	263
4. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	265
5. Novas tecnologias gerenciais: gestão da qualidade, impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão.....	266
6. Excelência nos serviços públicos.....	268
7. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	271
8. Gestão de programas e projetos em ciência, tecnologia e inovação	272
9. Ferramentas de acompanhamento e avaliação: construção de indicadores, prospecção e avaliação de cenários.....	273
10. O paradigma do cliente na gestão pública	273
11. Gestão estratégica; Planejamento estratégico	277
12. Tecnologia da informação, organização e cidadania	279
13. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	280
14. Aspectos sociais, ambientais e de governança (ASG) na administração pública	282
15. Noções de Orçamento Público (PPA, LDO, LOA)	282

Noções de Informática (Exceto para os cargos 2, 3, 5 e 7)

1. Conceitos básicos de hardware e software: funcionamento do computador; conhecimentos dos componentes principais...	293
2. Redes de Computadores: conceitos básicos.....	293
3. Noções do Sistema Operacional Windows (10 e 11).	302
4. Conceitos gerais de segurança da informação: proteção contra vírus e outras formas de softwares ou ações intrusivas.....	305
5. Dados: conceitos, atributos, métricas, transformação de dados.....	306
6. Ciência de Dados: governança da informação.	307
7. Ferramentas de Produção Workspace (Power BI, Office, LibreOffice, Google Workspace).....	307

Língua Inglesa

1. Compreensão de texto escrito em língua inglesa.....	323
2. Itens gramaticais relevantes para a compreensão dos conteúdos semânticos	323

Administração

1. Estratégia organizacional. Conceitos, questões-chave e condições necessárias para seu desenvolvimento	355
2. Processo administrativo. Funções administrativas. Planejamento, organização, direção e controle	362
3. Gestão por processos.....	369

Gestão de Pessoas

1. Evolução e funções da gestão de pessoas	373
2. Recrutamento e seleção	374
3. Avaliação de desempenho e gestão do desempenho.....	380
4. Sistemas de recompensas.....	381
5. Gestão por competências.	381
6. Desenvolvimento gerencial.....	390
7. Clima organizacional. Cultura organizacional.....	394
8. Grupos e equipes de trabalho.....	398
9. Qualidade de vida no trabalho.	403
10. Gestão de Programas de Saúde	404
11. Gestão da mudança: mudanças sociais, científicas, culturais e organizacionais. O indivíduo como ator da mudança	405
12. Aprendizagem organizacional e educação. Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional	409
13. Estratégias para gestão do autodesenvolvimento e gestão da aprendizagem organizacional	410
14. Métodos, estratégias e tendências em treinamento, desenvolvimento e educação. Diagnóstico de necessidades de treinamento	412
15. Elaboração e gerenciamento de projetos e programas educacionais.....	417
16. Teorias de aprendizagem e desenho/projeto instrucional	417
17. Avaliação de treinamento	418
18. Educação à distância.	418
19. Gestão do conhecimento.....	420

ÍNDICE

20. Liderança; Estilos de liderança e situações de trabalho.....	425
21. Teorias da motivação. Comprometimento e satisfação no trabalho.....	428
22. People Analytics.....	430
23. Gestão estratégica de pessoas.	431
24. Negociação e gestão de conflitos.	433
25. Metodologias ágeis em gestão de pessoas.....	434
26. Valorização e reconhecimento.....	434
27. Legislação de pessoal no serviço público. Lei nº 8.112/1990.....	435
28. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.....	457
29. Tendências do futuro do serviço público.	462
30. Lei da carreira CTI (Lei nº 8.691/1993).	463

Conteúdo Digital:

Legislação e Ética na Administração Pública

1. Ética e função pública.....	3
2. Ética no setor público.....	4
3. Decreto nº 1.171/1994 e suas alterações (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal).....	5
4. Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União).....	7
5. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações: Disposições gerais; Atos de improbidade administrativa.....	32

Legislação Trabalhista e Previdenciária

1. Seguridade Social: Origem e evolução legislativa no Brasil; Conceituação; Organização e princípios constitucionais.....	49
2. Legislação previdenciária no setor público; Lei nº 9.717/1998.....	59
3. Legislação Trabalhista: Princípios e fontes do direito do trabalho; Direitos constitucionais dos trabalhadores (Art. 7º da Constituição Federal de 1988).....	61

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:

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinado espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO	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.
TEXTO EXPOSITIVO	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.
TEXTO DESCRITIVO	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.
TEXTO INJUNTIVO	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 aportuguesamento (ex: muçarela)

Os diferentes porquês

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	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:

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</i> outros...
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. 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> ...
ADVÉRBIO	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i> muito</i> . Ele dirigia <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>

RACIOCÍNIO LÓGICO E QUANTITATIVO

ESTRUTURAS LÓGICAS.

A lógica proposicional, não obstante ter sua importância filosófica, deixa a desejar em termos de validar argumentos mais complexos que tratam de assuntos filosóficos, científicos e matemáticos.

De fato, ainda não foi inventado um sistema lógico para validar ou negar verdades complexas. Escrevamos e pensemos sobre:

p: João é pedreiro.

q: Todo pedreiro é homem.

r: Logo, João é homem.

Pelos símbolos lógicos, a formalização do argumento acima é:

$p \wedge q \rightarrow r$, no entanto, não temos, ainda como mostrar que a conclusão r é uma consequência lógica de p e q, pois a palavra todo não é definida em lógica proposicional e o termo homem não é mais uma parte do binário homem-mulher, pois mais gêneros foram considerados atualmente.

Portanto, não há como demonstrar que a conclusão, “Logo, João é homem”, é uma consequência das premissas, não obstante, parecer lógico; e existem mulheres e outros gêneros que não homem que tornam, hoje, a premissa maior falsa, mas não o era há cerca de 100 anos.

Nesse sentido, usa-se, para melhorar o desempenho das análises racionais, a lógica dos predicados, como a mais simples depois da lógica proposicional.

Agora, para um entendimento mais claro, vamos usar alguns exemplos matemáticos com afirmações comuns:

$$x \geq 13, \\ x + y = 13.$$

As sentenças acima estão escritas em função das variáveis x e y. O nome variável já indica que não é um valor fixo, e logo, se não definirmos as condições que as variáveis fornecem, nenhum significado tem as sentenças acima, logo elas, as variáveis, não possuem valores lógico verdadeiro, e as sentenças não são proposições.

No entanto, se escrevermos

$$x \geq 13, \text{ tal que } x \in \mathbb{R},$$

A variável passa a ser o sujeito da sentença e, ser parte dos reais, dá a x um valor de predicado, i.e., uma propriedade que o sujeito poderá ou não satisfazer.

Afirmar que x é um número real é verdadeira para, por exemplo:

$$x = 2,142857142857\dots$$

Mas, é falsa para:

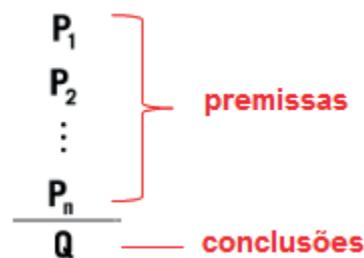
$$x = \sqrt{-7}.$$

Afirmar que ‘x é um número real’ permite analisar as sentenças como uma sentença lógica em verdadeira ou falsa.

A importância do predicado foi mostrada acima. Agora, sigamos com as definições básicas para o estudo da lógica de predicados.

LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES.

Chama-se **argumento** a afirmação de que um grupo de proposições iniciais redundam em outra proposição final, que será consequência das primeiras. Ou seja, argumento é a relação que associa um conjunto de proposições P_1, P_2, \dots, P_n , chamadas premissas do argumento, a uma proposição Q, chamada de conclusão do argumento.



Exemplo:

P1: Todos os cientistas são loucos.

P2: Martiniano é louco.

Q: Martiniano é um cientista.

O exemplo dado pode ser chamado de **Silogismo** (argumento formado por duas premissas e a conclusão).

A respeito dos argumentos lógicos, estamos interessados em verificar se eles são válidos ou inválidos! Então, passemos a entender o que significa um argumento válido e um argumento inválido.

Argumentos Válidos

Dizemos que um argumento é válido (ou ainda legítimo ou bem construído), quando a sua conclusão é uma consequência obrigatória do seu conjunto de premissas.

Exemplo:

O silogismo...

P1: Todos os homens são pássaros.

P2: Nenhum pássaro é animal.

Q: Portanto, nenhum homem é animal.

... está perfeitamente bem construído, sendo, portanto, um argumento válido, muito embora a veracidade das premissas e da conclusão sejam totalmente questionáveis.

ATENÇÃO: O que vale é a CONSTRUÇÃO, E NÃO O SEU CONTEÚDO! Se a construção está perfeita, então o argumento é válido, independentemente do conteúdo das premissas ou da conclusão!

• Como saber se um determinado argumento é mesmo válido?

Para se comprovar a validade de um argumento é utilizando diagramas de conjuntos (diagramas de Venn). Trata-se de um método muito útil e que será usado com frequência em questões que pedem a verificação da validade de um argumento. Vejamos como funciona, usando o exemplo acima. Quando se afirma, na premissa P1, que “todos os homens são pássaros”, poderemos representar essa frase da seguinte maneira:



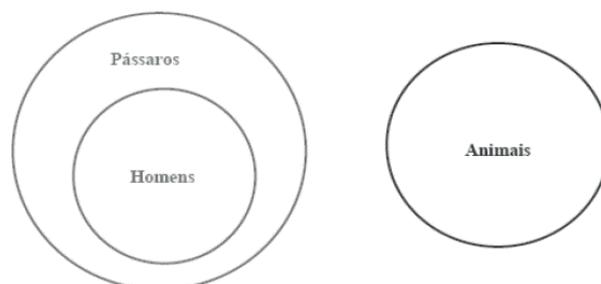
Observem que todos os elementos do conjunto menor (homens) estão incluídos, ou seja, pertencem ao conjunto maior (dos pássaros). E será sempre essa a representação gráfica da frase “Todo A é B”. Dois círculos, um dentro do outro, estando o círculo menor a representar o grupo de quem se segue à palavra TODO.

Na frase: “Nenhum pássaro é animal”. Observemos que a palavra-chave desta sentença é NENHUM. E a ideia que ela exprime é de uma total dissociação entre os dois conjuntos.



Será sempre assim a representação gráfica de uma sentença “Nenhum A é B”: dois conjuntos separados, sem nenhum ponto em comum.

Tomemos agora as representações gráficas das duas premissas vistas acima e as analisemos em conjunto. Teremos:



Comparando a conclusão do nosso argumento, temos:
NENHUM homem é animal – com o desenho das premissas será que podemos dizer que esta conclusão é uma consequência necessária das premissas? Claro que sim! Observemos que o conjunto dos homens está totalmente separado (total dissociação!) do conjunto dos animais. Resultado: este é um argumento válido!

Argumentos Inválidos

Dizemos que um argumento é inválido – também denominado ilegítimo, mal construído, falacioso ou sofisma – quando a verdade das premissas não é suficiente para garantir a verdade da conclusão.

Exemplo:

P1: Todas as crianças gostam de chocolate.

P2: Patrícia não é criança.

Q: Portanto, Patrícia não gosta de chocolate.

Este é um argumento inválido, falacioso, mal construído, pois as premissas não garantem (não obrigam) a verdade da conclusão. Patrícia pode gostar de chocolate mesmo que não seja criança, pois a primeira premissa não afirmou que somente as crianças gostam de chocolate.

Utilizando os diagramas de conjuntos para provar a validade do argumento anterior, provaremos, utilizando-nos do mesmo artifício, que o argumento em análise é inválido. Começemos pela primeira premissa: “Todas as crianças gostam de chocolate”.



Analisemos agora o que diz a segunda premissa: “Patrícia não é criança”. O que temos que fazer aqui é pegar o diagrama acima (da primeira premissa) e nele indicar onde poderá estar localizada a Patrícia, obedecendo ao que consta nesta segunda premissa. Vemos facilmente que a Patrícia só não poderá estar dentro do círculo das crianças. É a única restrição que faz a segunda premissa! Isto posto, concluímos que Patrícia poderá estar em dois lugares distintos do diagrama:

1º) Fora do conjunto maior;

2º) Dentro do conjunto maior. Vejamos:



Finalmente, passemos à análise da conclusão: “Patrícia não gosta de chocolate”. Ora, o que nos resta para sabermos se este argumento é válido ou não, é justamente confirmar se esse resultado (se esta conclusão) é necessariamente verdadeiro!

- É necessariamente verdadeiro que Patrícia não gosta de chocolate? Olhando para o desenho acima, respondemos que não! Pode ser que ela não goste de chocolate (caso esteja fora do círculo), mas também pode ser que goste (caso esteja dentro do círculo)! Enfim, o argumento é inválido, pois as premissas não garantiram a veracidade da conclusão!

Métodos para validação de um argumento

Aprenderemos a seguir alguns diferentes métodos que nos possibilitarão afirmar se um argumento é válido ou não!

1º) Utilizando diagramas de conjuntos: esta forma é indicada quando nas premissas do argumento aparecem as palavras TODO, ALGUM E NENHUM, ou os seus sinônimos: cada, existe um etc.

2º) Utilizando tabela-verdade: esta forma é mais indicada quando não for possível resolver pelo primeiro método, o que ocorre quando nas premissas não aparecem as palavras todo, algum e nenhum, mas sim, os conectivos “ou”, “e”, “•” e “ \leftrightarrow ”. Baseia-se na construção da tabela-verdade, destacando-se uma coluna para cada premissa e outra para a conclusão. Este método tem a desvantagem de ser mais trabalhoso, principalmente quando envolve várias proposições simples.

3º) Utilizando as operações lógicas com os conectivos e considerando as premissas verdadeiras.

Por este método, fácil e rapidamente demonstraremos a validade de um argumento. Porém, só devemos utilizá-lo na impossibilidade do primeiro método.

Iniciaremos aqui considerando as premissas como verdades. Daí, por meio das operações lógicas com os conectivos, descobriremos o valor lógico da conclusão, que deverá resultar também em verdade, para que o argumento seja considerado válido.

4º) Utilizando as operações lógicas com os conectivos, considerando premissas verdadeiras e conclusão falsa.

É indicado este caminho quando notarmos que a aplicação do terceiro método não possibilitará a descoberta do valor lógico da conclusão de maneira direta, mas somente por meio de análises mais complicadas.

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS, ELEMENTOS, PODERES, NATUREZA, FINS E PRINCÍPIOS; PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO

— Estado

Conceito, Elementos e Princípios

Adentrando ao contexto histórico, o conceito de Estado veio a surgir por intermédio do antigo conceito de cidade, da *polis grega* e da *civitas* romana. Em meados do século XVI o vocábulo Estado passou a ser utilizado com o significado moderno de força, poder e direito.

O Estado pode ser conceituado como um ente, sujeito de direitos, que possui como elementos: o povo, o território e a soberania. Nos dizeres de Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2010, p. 13), “Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo soberano”.

O Estado como ente, é plenamente capacitado para adquirir direitos e obrigações. Ademais, possui personalidade jurídica própria, tanto no âmbito interno, perante os agentes públicos e os cidadãos, quanto no âmbito internacional, perante outros Estados.

Vejam os alguns conceitos acerca dos três elementos que compõem o Estado:

— **Povo:** Elemento legitima a existência do Estado. Isso ocorre por que é do povo que origina todo o poder representado pelo Estado, conforme dispõe expressamente art. 1º, parágrafo único, da Constituição Federal:

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

O povo se refere ao conjunto de indivíduos que se vincula juridicamente ao Estado, de forma estabilizada.

Entretanto, isso não ocorre com estrangeiros e apátridas, diferentemente da população, que tem sentido demográfico e quantitativo, agregando, por sua vez, todos os que se encontrem sob sua jurisdição territorial, sendo desnecessário haver quaisquer tipos de vínculo jurídico do indivíduo com o poder do Estado.

Com vários sentidos, o termo pode ser usado pela doutrina como sinônimo de nação e, ainda, no sentido de subordinação a uma mesma autoridade política.

No entanto, a titularidade dos direitos políticos é determinada pela nacionalidade, que nada mais é que o vínculo jurídico estabelecido pela Constituição entre os cidadãos e o Estado.

O Direito nos concede o conceito de povo como sendo o conjunto de pessoas que detém o poder, a soberania, conforme já foi explicitado por meio do art. 1º. Parágrafo único da CFB/88 dispondo que “Todo poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

— **Território:** pode ser conceituado como a área na qual o Estado exerce sua soberania. Trata-se da base física ou geográfica de um determinado Estado, seu elemento constitutivo, base delimitada de autoridade, instrumento de poder com vistas a dirigir o grupo social, com tal delimitação que se pode assegurar à eficácia do poder e a estabilidade da ordem.

O território é delimitado pelas fronteiras, que por sua vez, podem ser naturais ou convencionais. O território como elemento do Estado, possui duas funções, sendo uma negativa limitante de fronteiras com a competência da autoridade política, e outra positiva, que fornece ao Estado a base correta de recursos materiais para ação.

Por traçar os limites do poder soberanamente exercido, o território é elemento essencial à existência do Estado, sendo, desta forma, pleno objeto de direitos do Estado, o qual se encontra a serviço do povo e pode usar e dispor dele com poder absoluto e exclusivo, desde que estejam presentes as características essenciais das relações de domínio. O território é formado pelo solo, subsolo, espaço aéreo, águas territoriais e plataforma continental, prolongamento do solo coberto pelo mar.

A Constituição Brasileira atribui ao Conselho de Defesa Nacional, órgão de consulta do presidente da República, competência para “propor os critérios e condições de utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional e opinar sobre seu efetivo uso, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais de qualquer tipo”. (Artigo 91, §1º, III, CFB/88). Os espaços sobre o qual se desenvolvem as relações sociais próprias da vida do Estado é uma porção da superfície terrestre, projetada desde o subsolo até o espaço aéreo. Para que essa porção territorial e suas projeções adquiram significado político e jurídico, é preciso considerá-las como um local de assentamento do grupo humano que integra o Estado, como campo de ação do poder político e como âmbito de validade das normas jurídicas.

— **Soberania:** Trata-se do poder do Estado de se auto administrar. Por meio da soberania, o Estado detém o poder de regular o seu funcionamento, as relações privadas dos cidadãos, bem como as funções econômicas e sociais do povo que o integra. Por meio desse elemento, o Estado edita leis aplicáveis ao seu território, sem estar sujeito a qualquer tipo de interferência ou dependência de outros Estados.

Em sua origem, no sentido de legitimação, a soberania está ligada à força e ao poder. Se antes, o direito era dado, agora é arquitetado, anteriormente era pensado na justiça robusta, agora é engendrado na adequação aos objetivos e na racionalidade técnica necessária. O poder do Estado é soberano, uno, indivisível e emana do povo. Além disso, todos os Poderes são partes de um todo que é a atividade do Estado.

Como fundamento do Estado Democrático de Direito, nos parâmetros do art.1º, I, da CFB/88), a soberania é elemento essencial e fundamental à existência da República Federativa do Brasil.

A lei se tornou de forma essencial o principal instrumento de organização da sociedade. Isso, por que a exigência de justiça e de proteção aos direitos individuais, sempre se faz presente na vida do povo. Por conseguinte, por intermédio da Constituição escrita, desde a época da revolução democrática, foi colocada uma trava jurídica à soberania, proclamando, assim, os direitos invioláveis do cidadão.

O direito incorpora a teoria da soberania e tenta compatibilizá-la aos problemas de hoje, e remetem ao povo, aos cidadãos e à sua participação no exercício do poder, o direito sempre tende a preservar a vontade coletiva de seu povo, através de seu ordenamento, a soberania sempre existirá no campo jurídico, pois o termo designa igualmente o fenômeno político de decisão, de deliberação, sendo incorporada à soberania pela Constituição.

A Constituição Federal é documento jurídico hierarquicamente superior do nosso sistema, se ocupando com a organização do poder, a definição de direitos, dentre outros fatores. Nesse diapasão, a soberania ganha particular interesse junto ao Direito Constitucional. Nesse sentido, a soberania surge novamente em discussão, procurando resolver ou atribuir o poder originário e seus limites, entrando em voga o poder constituinte originário, o poder constituinte derivado, a soberania popular, do parlamento e do povo como um todo. Depreende-se que o fundo desta problemática está entranhado na discussão acerca da positivação do Direito em determinado Estado e seu respectivo exercício.

Assim sendo, em síntese, já verificados o conceito de Estado e os seus elementos. Temos, portanto:

ESTADO = POVO + TERRITÓRIO + SOBERANIA

Obs. Os elementos (povo + território + soberania) do Estado não devem ser confundidos com suas funções estatais que normalmente são denominadas **“Poderes do Estado”** e, por sua vez, são divididas em: **legislativa, executiva e judiciária**

Em relação aos princípios do Estado Brasileiro, é fácil encontrá-los no disposto no art. 1º, da CFB/88. Vejamos:

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.*

Ressalta-se que os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político são os que mais são aceitos como princípios do Estado. No condizente à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, pondera-se que estes constituem as finalidades que o Estado busca alcançar. Já os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político, podem ser plenamente relacionados com o sentido de organização do Estado sob forma política, e, os conceitos de dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, implicam na ideia do alcance de objetivos morais e éticos.

— Governo

Conceito

Governo é a expressão política de comando, de iniciativa pública com a fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica contemporânea e atuante.

O Brasil adota a República como forma de Governo e o federalismo como forma de Estado. Em sua obra *Direito Administrativo da Série Advocacia Pública*, o renomado jurista Leandro Zannoni, assegura que governo é elemento do Estado e o explana como “a atividade política organizada do Estado, possuindo ampla discricionariedade, sob responsabilidade constitucional e política” (p. 71).

É possível complementar esse conceito de Zannoni com a afirmação de Meirelles (1998, p. 64-65) que aduz que “Governo é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente”. Entretanto, tanto o conceito de Estado como o de governo podem ser definidos sob diferentes perspectivas, sendo o primeiro, apresentado sob o critério sociológico, político, constitucional, dentre outros fatores. No condizente ao segundo, é subdividido em sentido formal sob um conjunto de órgãos, em sentido material nas funções que exerce e em sentido operacional sob a forma de condução política.

O objetivo final do Governo é a prestação dos serviços públicos com eficiência, visando de forma geral a satisfação das necessidades coletivas. O Governo pratica uma função política que implica uma atividade de ordem mediata e superior com referência à direção soberana e geral do Estado, com o fulcro de determinar os fins da ação do Estado, assinalando as diretrizes para as demais funções e buscando sempre a unidade da soberania estatal.

— Administração pública

Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade que o Estado pratica sob regime público, para a realização dos interesses coletivos, por intermédio das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

A Administração Pública pode ser definida em sentido amplo e estrito, além disso, é conceituada por Di Pietro (2009, p. 57), como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos”.

Nos dizeres de Di Pietro (2009, p. 54), em sentido amplo, a Administração Pública é subdividida em órgãos governamentais e órgãos administrativos, o que a destaca em seu sentido subjetivo, sendo ainda subdividida pela sua função política e administrativa em sentido objetivo.

Já em sentido estrito, a Administração Pública se subdivide em órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que praticam funções administrativas em sentido subjetivo, sendo subdividida também na atividade exercida por esses entes em sentido objetivo.

Em suma, temos:

SENTIDO SUBJETIVO	Sentido amplo {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	Sentido estrito {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido amplo {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido estrito {atividade exercida por esses entes}.

Existem funções na Administração Pública que são exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes da Administração que são subdivididas em três grupos: fomento, polícia administrativa e serviço público.

Para melhor compreensão e conhecimento, detalharemos cada uma das funções. Vejamos:

a. Fomento: É a atividade administrativa incentivadora do desenvolvimento dos entes e pessoas que exercem funções de utilidade ou de interesse público.

b. Polícia administrativa: É a atividade de polícia administrativa. São os atos da Administração que limitam interesses individuais em prol do interesse coletivo.

c. Serviço público: resume-se em toda atividade que a Administração Pública executa, de forma direta ou indireta, para satisfazer os anseios e as necessidades coletivas do povo, sob o regime jurídico e com predominância pública. O serviço público também regula a atividade permanente de edição de atos normativos e concretos sobre atividades públicas e privadas, de forma implementativa de políticas de governo.

A finalidade de todas essas funções é executar as políticas de governo e desempenhar a função administrativa em favor do interesse público, dentre outros atributos essenciais ao bom andamento da Administração Pública como um todo com o incentivo das atividades privadas de interesse social, visando sempre o interesse público.

A Administração Pública também possui elementos que a compõe, são eles: as pessoas jurídicas de direito público e de direito privado por delegação, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa estatal.

— **Observação importante:**

Pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais acopladas ao **Estado**, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade. Em se tratando do direito público externo, possuem a personalidade jurídica de direito público cometida à diversas nações estrangeiras, como à Santa Sé, bem como a organismos internacionais como a ONU, OEA, UNESCO.(art. 42 do CC).

No direito público interno encontra-se, no âmbito da administração direta, que cuida-se da Nação brasileira: União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios (art. 41, incs. I, II e III, do CC).

No âmbito do direito público interno encontram-se, no campo da administração indireta, as autarquias e associações públicas (art. 41, inc. IV, do CC). Posto que as associações públicas, pessoas jurídicas de direito público interno dispostas no inc. IV do art. 41

do CC, pela Lei n.º 11.107/2005,7 foram sancionadas para auxiliar ao consórcio público a ser firmado entre entes públicos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

Princípios da administração pública

De acordo com o administrativista Alexandre Mazza (2017), princípios são regras condensadoras dos valores fundamentais de um sistema. Sua função é informar e materializar o ordenamento jurídico bem como o modo de atuação dos aplicadores e intérpretes do direito, sendo que a atribuição de informar decorre do fato de que os princípios possuem um núcleo de valor essencial da ordem jurídica, ao passo que a atribuição de enformar é denotada pelos contornos que conferem à determinada seara jurídica.

Desta forma, o administrativista atribui dupla aplicabilidade aos princípios da **função hermenêutica** e da **função integrativa**.

Referente à função hermenêutica, os princípios são amplamente responsáveis por explicitar o conteúdo dos demais parâmetros legais, isso se os mesmos se apresentarem obscuros no ato de tutela dos casos concretos. Por meio da função integrativa, por sua vez, os princípios cumprem a tarefa de suprir eventuais lacunas legais observadas em matérias específicas ou diante das particularidades que permeiam a aplicação das normas aos casos existentes.

Os princípios colocam em prática as função hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõe a seara do Direito Administrativo, dando-lhe unicidade e coerência.

Além disso, os princípios do Direito Administrativo podem ser expressos e positivados escritos na lei, ou ainda, implícitos, não positivados e não escritos na lei de forma expressa.

— **Observação importante:**

Não existe hierarquia entre os princípios expressos e implícitos. Comprova tal afirmação, o fato de que os dois princípios que dão forma o **Regime Jurídico Administrativo**, são meramente implícitos.

Regime Jurídico Administrativo: é composto por todos os princípios e demais dispositivos legais que formam o Direito Administrativo. As diretrizes desse regime são lançadas por dois princípios centrais, ou supraprincípios que são a Supremacia do Interesse Público e a Indisponibilidade do Interesse Público.

Supremacia do Interesse Público	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
Indisponibilidade do Interesse Público	Sua principal função é orientar a atuação dos agentes públicos para que atuem em nome e em prol dos interesses da Administração Pública.

Ademais, tendo o agente público usufruído das prerrogativas de atuação conferidas pela supremacia do interesse público, a indisponibilidade do interesse público, com o fito de impedir que tais prerrogativas sejam utilizadas para a consecução de interesses privados, termina por colocar limitações aos agentes públicos no campo de sua atuação, como por exemplo, a necessidade de aprovação em concurso público para o provimento dos cargos públicos.

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988

Sentido sociológico; sentido político; sentido jurídico; conceito, objetos e elementos

No tocante aos sentidos sociológico, político e jurídico, são analisados pela doutrina, quando da análise das denominadas “perspectivas”¹. Mesma observação com relação ao denominado objeto.

Dando-se prosseguimento aos nossos estudos, passaremos a analisar os denominados elementos da Constituição. Tal denominação surgiu em virtude de o fato das normas constitucionais serem divididas e agrupadas em pontos específicos, com conteúdo, origem e finalidade diversos.

Conquanto haja essa divisão e o agrupamento em questão, é de se registrar que nossa doutrina é divergente com relação aos elementos da Constituição, não se podendo afirmar que uma classificação está correta e a outra errada.

Em que pese essa divergência, remetemos à clássica divisão dada pelo Ilustre Prof. José Afonso da Silva. Senão, vejamos.

a) Elementos orgânicos – estabelecem as normas que regulam a estrutura do Estado e do Poder (Títulos III e IV, da CF);

b) Elementos limitativos – dizem respeito às normas que compõem os direitos e garantias fundamentais, limitando a atuação estatal;

c) Elementos sócio ideológicos – estabelecem o compromisso da Constituição entre o Estado Individualista e o Estado intervencionista (Título VII, da CF);

d) Elementos de estabilização constitucional – são as normas constitucionais destinadas a assegurar a solução de conflitos constitucionais, a defesa da CF, do Estado e das instituições democráticas. Eles constituem os instrumentos de defesa do Estado e buscam garantir a paz social (Artigos 34 a 36, da CF);

e) Elementos formais de aplicabilidade – encontram-se nas normas que estabelecem regras de aplicação das Constituições (ADCT – Ato das Disposições Constitucionais Transitórias).

Classificações das constituições

Registre-se que a doutrina brasileira costuma utilizar-se de variados critérios de classificação das constituições, existindo variação entre eles.

a) Quanto à origem – as Constituições poderão ser **outorgadas** (aquelas impostas pelo agente revolucionário que não recebeu do povo a legitimidade para, em nome dele, atuar), **promulgadas** (fruto do trabalho de uma Assembleia Nacional Constituinte, eleita diretamente pelo povo).

Ela é também denominada de democrática, votada ou popular), **cesaristas** (não é propriamente outorgada, nem democrática, ainda que criada com a participação popular, vez que essa visa apenas ratificar a vontade do detentor do poder).

Conhecidas também como bonapartistas) e, **pactuadas ou dualistas** (são aquelas que surgem através de um pacto entre as classes dominante e oposição).

b) Quanto à forma – as Constituições podem ser **escritas** (instrumentais) ou **costumeiras** (não escritas).

c) Quanto à extensão – elas podem ser **sintéticas** (aquelas que apenas vinculam os princípios fundamentais e estruturais do Estado. São também denominadas de concisas, breves, sumárias, sucintas ou básicas) ou **analíticas** (são as Constituições que abordam todos os assuntos que os representantes do povo entenderem por fundamentais).

São também conhecidas como amplas, extensas, largas, prolixas, longas, desenvolvidas, volumosas ou inchadas).

d) Quanto ao conteúdo – **material** ou **formal**.

e) Quanto ao modo de elaboração – as Constituições podem ser **dogmáticas** (são aquelas que consubstanciam os dogmas estruturais e fundamentais do Estado) ou **históricas** (constituem-se através de um lento e contínuo processo de formação, ao longo do tempo).

f) Quanto à alterabilidade (estabilidade) – as Constituições podem ser **rígidas** (são aquelas que exigem um processo legislativo mais dificultoso para sua alteração), **flexíveis** (o processo legislativo de sua alteração é o mesmo das normas infraconstitucionais), **semirrígidas** (são as Constituições que possuem matérias que exigem um processo de alteração mais dificultoso, enquanto outras normas não o exigem), **fixas ou silenciosas** (são as Constituições que somente podem ser alteradas por um poder de competência igual àquele que as criou), **transitoriamente flexíveis** (são as suscetíveis de reforma, com base no mesmo rito das leis comuns, mas por apenas determinado período preestabelecido), **imutáveis** (são as Constituições inalteráveis) ou **super rígidas** (são aquelas que possuem um processo legislativo diferenciado para a alteração de suas normas e, de forma excepcional, algumas matérias são imutáveis).

g) Quanto à sistemática – as Constituições podem ser divididas em **reduzidas** (aquelas que se materializam em um só instrumento legal) ou **variadas** (aquelas que se distribuem em vários textos esparsos).

h) Quanto à dogmática – **ortodoxa** (Constituição formada por uma só ideologia) ou **eclética** (formada por ideologias conciliatórias diversas).

¹ <https://www.editorajuspodivm.com.br/cdn/arquivos/8713b4e-79cb9270ecc075bfab3b84b2a.pdf>

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

IMPORTANTE

Segundo a maioria da doutrina, a Constituição Federal de 1988 possui a seguinte classificação: formal, rígida, dogmática, promulgada, analítica, dirigente, normativa e eclética.²

Constituição material e constituição formal

A divisão de constituição em material e formal é decorrente da adoção do critério relacionado ao **conteúdo da norma**.

Segundo esse critério, considera-se **constituição material** o conjunto de normas escritas ou não, em um documento que colaciona normas relativas à estrutura do Estado, organização do poder, bem como direitos e garantias fundamentais.

Com base nesse critério, para que a norma seja considerada materialmente constitucional **não é necessário** que ela esteja inserida no bojo da Constituição Federal, bastando versar sobre as matérias anteriormente mencionadas.

Caso determinada norma verse sobre as matérias descritas no parágrafo anterior e esteja inserida na Constituição Federal ela será considerada formal e materialmente constitucional.

Destaque-se que uma norma materialmente constitucional (p.ex., que verse sobre direito eleitoral), que não esteja inserida no bojo da Constituição Federal, poderá ser alterada por uma lei infraconstitucional, sem que haja necessidade de se observar os procedimentos mais rígidos estabelecidos para se alterar a estrutura da Magna Carta. Entretanto, isso não lhe retira o caráter de norma materialmente constitucional!

A segunda classificação quanto ao conteúdo diz respeito à **constituição formal** que é o conjunto de normas escritas, sistematizadas e reunidas em um único documento normativo, qual seja, na Constituição Federal.

Com base nesse critério, independentemente do conteúdo material da norma, **pelo simples fato de ela estar inserida na Constituição Federal**, já será considerada formalmente constitucional (§2º do art. 242, da CF).

Ainda que essas normas não tenham conteúdo materialmente constitucional, apenas e tão somente pelo fato de estarem inseridas no bojo da Constituição, somente poderão ser alteradas observando-se o rígido sistema de alteração das normas constitucionais.

Constituição-garantia e constituição-dirigente

Quanto à finalidade a constituição, segundo a doutrina, poderá ser dividida em constituição-garantia e constituição-dirigente.

A **constituição-garantia** (liberal, defensiva ou negativa) é um documento utilizado com a finalidade de garantir liberdades individuais, limitando-se o poder e o arbítrio estatal.

De outro vértice, a **constituição-dirigente** tem por finalidade estabelecer um tipo de Estado intervencionista, estabelecendo-se objetivos para o Estado e para a sociedade em uma perspectiva de evolução de suas estruturas.

Registre-se, por oportuno, que parcela da doutrina traz uma terceira classificação, que diz respeito à **constituição-balanço**, a qual se destina a registrar um dado período das relações de poder no Estado.

Normas constitucionais

Podemos dizer que as normas constitucionais são **normas jurídicas qualificadas**, haja vista serem dotadas de atributos característicos próprios. Dentre esses atributos que qualificam as normas **constitucionais** destacam-se três:

- Supremacia delas em relação às demais normas infraconstitucionais;
- Elevado grau de abstração;
- Forte dimensão política.

Não obstante existirem diversas obras doutrinárias sobre as normas constitucionais, em nosso estudo será adotada a clássica teoria do professor José Afonso da Silva, segundo a qual as normas constitucionais, quanto à sua eficácia e aplicabilidade, dividem-se em:

a) De eficácia plena – é aquela apta a produzir todos os seus efeitos jurídicos direta e **imediatamente após a entrada em vigor** do texto constitucional. Portanto, é uma norma de aplicabilidade direta, imediata e integral (p.ex.: artigos. 2º; 21; 22, dentre outros, da CF).

b) De eficácia contida – conquanto possua também **incidência imediata e direta, a eficácia não é integral**, haja vista que poderá sofrer restrições ou ampliações posteriores por parte do Poder Público. Nesse caso, para que a norma sofra essas restrições ou ampliações é imprescindível a **atuação positiva** do Poder Público, ao qual incumbirá editar norma posterior (p.ex.: artigos. 5º, LVIII; 37, I, dentre outros, da CF).

c) De eficácia limitada – referida norma, desde a promulgação da CF, produz **efeitos jurídicos reduzidos**, vez que **depende e demanda de uma atuação positiva e posterior** do legislador infraconstitucional. Para que a norma produza todos seus efeitos esperados é imprescindível que o legislador infraconstitucional edite a denominada **norma regulamentadora** (p.ex.: art. 7º, XX e XXVII, dentre outros, da CF).

Ainda que haja inércia por parte do legislador, a norma constitucional de eficácia limitada produzirá efeitos mínimos (p.ex.: impedirá que norma infraconstitucional contrária a ela seja editada, sob pena de inconstitucionalidade).

Portanto, é norma constitucional de aplicabilidade **indireta, mediata e reduzida**.

Para o professor José Afonso da Silva as normas de eficácia limitada subdividem-se em dois grupos:

c.1) Normas de princípio institutivo ou organizativo – destinadas à criação de organismos ou entidades governamentais, apresentando esquemas gerais de estruturação orgânica (p.ex.: artigos. 113; 121; dentre outros, da CF);

c.2) Normas de princípio programático – destinadas à previsão de princípios que tem a finalidade de ulterior cumprimento pelos órgãos do Estado, apresentando programas de atuação e com finalidade de efetivação de previsões sociais do Estado, sendo que para sua concretização é imprescindível a atuação futura do Poder Público (p.ex.: artigos 196; 205; dentre outros, da CF).

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 os 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.

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 Federal³. 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.

³ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRp-J4j&J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTRUTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégias e programas funcionais

O objetivo da proposição de valor ou de um conjunto de ativos e competências é elencar alguns imperativos estratégicos por meio de um conjunto de estratégias funcionais ou programas de apoio. Tais estratégias e programas, por outro lado, serão implementados com um conjunto de táticas de curto prazo.

Estratégias funcionais ou programas que poderiam orientar a estratégia empresarial podem incluir:

- Programa de relacionamento com o cliente;
- Estratégia de construção da marca;
- Estratégia de tecnologia social;
- Estratégia de comunicação;
- Estratégia de tecnologia de informação;
- Estratégia de distribuição;
- Estratégia global;
- Programa de qualidade;
- Estratégia de terceirização;
- Estratégia logística;
- Estratégia de manufatura.

A necessidade de estratégias e programas funcionais pode ser determinada por meio de poucas perguntas. O que precisa acontecer para que a empresa consiga cumprir sua proposição de valor? Existem ativos e competências necessários? Eles precisam ser criados, fortalecidos ou apoiados? Como?

— Estruturas Organizacionais

Define-se Estrutura como a distribuição de tempos e recursos entre os vários indivíduos da empresa. A estrutura organizacional define como as tarefas serão alocadas, quem se reporta a quem e quais mecanismos formais de coordenação e padrões de interação devem ser seguidos (ROBBINS, 1990)¹.

Tushman e Nadler (1997) sugerem que a integração pode ser feita por meio de:

- equipes, comitês ou forças-tarefa, aglutinando indivíduos de diversas áreas para trabalharem em oportunidades ou problemas comuns;
- gerentes de projeto, desempenhando um papel interligador formal, buscando a integração e a coordenação no desenvolvimento de um novo produto e/ou processo;
- reuniões formais, propiciando um ambiente regularmente programado para que indivíduos de diferentes áreas compartilhem informações e troquem ideias.

¹ Soares, Thiago Coelho. *Estrutura e processos organizacionais: livro didático* / Thiago Coelho Soares; design instrucional João Marcos de Souza Alves, Marina Melhado Gomes da Silva. — Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

Essa formação de equipes integrando diversas áreas é uma estratégia que propicia a melhoria da comunicação dentro da empresa, possibilitando maior fluxo de informações interdepartamentais e consequente agilidade na tomada de decisão por consenso. Outro benefício observado é a aprendizagem gerada nas discussões entre os indivíduos, resultando em troca de conhecimentos enriquecedores para todos os envolvidos.

Rotondaro (1997) afirma que, para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas em termos de processos-chave. Essa teoria é conhecida como gerenciamento de processos.

Através desse modelo, a geração de um produto ou serviço é realizada por meio de uma cadeia de processos interligados, que atravessa os departamentos, promovendo uma relação de clientes e fornecedores internos, embora a orientação seja sempre para o cliente final.

— Estratégia Organizacional

Define-se Estratégia como a forma como a empresa entende o mercado e se posiciona frente a ele. A estratégia corresponde à determinação de metas básicas de longo prazo e objetivos de uma organização e à adoção de um conjunto de ações e alocação de recursos necessários para levar adiante essas metas (ROBBINS, 1990).

Dessa forma, a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções da coalizão dominante em relação às condições ambientais e das decisões tomada pela organização em relação a como lidará com tais condições (MILES; SNOW, 1978). Na verdade, a primeira fase da formulação estratégica é a percepção ambiental.

Na sociedade atual, as organizações devem analisar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto central é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura proativa.

Desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência, conforme demonstrados a seguir.

a. Componentes da estrutura organizacional

A estrutura organizacional é formada por três sistemas, quais sejam:

— **Sistema de responsabilidade** - resultado da alocação de atividades, é constituído por departamentalização, linha, assessoria e especialização do trabalho;

— **Sistema de autoridade** - resultado da distribuição das unidades organizacionais, é constituído por amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização e descentralização;

– **Sistema de comunicações** - resultado da integração das unidades organizacionais, é constituído por “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem” comunicar.

Pode-se considerar mais um componente da estrutura organizacional o **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações). Esse aspecto está relacionado a Drucker (1962), primeiro autor a acrescentar o sistema de decisão, passando para quatro os componentes da estrutura organizacional.

b. Etapas do processo decisório

O processo de tomada de decisão se divide em cinco etapas: reconhecimento, estudo das alternativas, planejamento, implementação e controle.

A **etapa de reconhecimento** consiste em reconhecer o problema ou a oportunidade sobre a qual a decisão vai ser tomada. Essa etapa é crucial, pois, se não for bem feita, todo o trabalho de uma equipe será desperdiçado. Pode ser considerada a mais difícil das cinco, pois é o pontapé inicial e todas as demais serão consequência dela.

O **estudo das alternativas** é a elaboração de alternativas de ação e consiste em elencar possibilidades para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade. É necessário elaborar alternativas, pois se elas não existem, não há decisão a ser tomada.

Para facilitar essa segunda etapa, existe um instrumento gráfico chamado **árvore de decisão**. Esse instrumento avalia as alternativas disponíveis e normalmente é utilizado quando existem várias alternativas a serem analisadas.

A **etapa de planejamento** é a avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa. É necessário ter senso crítico para poder analisar as alternativas, para que realmente se escolha a melhor delas.

A **etapa de implementação** corresponde a selecionar a alternativa que melhor se apresentou na etapa anterior. Após a alternativa ser escolhida, aconselha-se anunciá-la com confiança e de forma decisiva, para que a mudança decorrente dessa escolha não gere insegurança nos outros. Um erro comum é implementar a alternativa escolhida na época errada.

Na **etapa de controle**, avaliam-se os resultados da decisão. Assim, é necessário humildade, pois se os resultados não são os esperados, muitas vezes sai mais barato admitir o erro do que manter a decisão.

c. Condicionantes da estrutura organizacional

São condicionantes da estrutura organizacional:

– Objetivos e estratégias da empresa, estabelecidos no planejamento estratégico;

– Ambientes da empresa (internos e externos): os internos são rotinas administrativas, máquinas etc.; os externos são consumidores, fornecedores, governo, mídia, sindicatos, instituições financeiras, concorrentes, acionistas, variáveis sociais, variáveis econômicas, variáveis políticas e variáveis tecnológicas;

– Evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa: novos desenvolvimentos em produtos e processos, além de novos avanços na ciência, que podem interferir nas atividades organizacionais;

– Recursos humanos, considerando habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa (funcionários capacitados e motivados são formas de aumentar a produtividade das empresas).

d. Níveis de influência da estrutura organizacional

Os três níveis de influência da estrutura organizacional são:

- **Nível estratégico** - substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial;
- **Nível tático** - divisão de uma área em duas (produção e técnica) para melhor administrar os recursos da empresa;
- **Nível operacional** - alteração da estrutura organizacional.

• Tipos de planejamento nas empresas



https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Soares-3/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais/links/59c95f04a6fdcc451d545e13/Estrutura-e-Processos-Organizacionais.pdf

e. Níveis de abrangência da estrutura organizacional

Podem ser considerados três níveis de abrangência quando do desenvolvimento e da implementação da estrutura organizacional nas empresas:

- **Nível de abrangência da empresa** - quando se analisa a empresa toda, independentemente da quantidade de negócios que ela tenha;
- **Nível de abrangência da unidade estratégica de negócio** - trata-se de transformar departamentos e divisões em “pequenas empresas” internas da organização, com autonomia operacional e mercadológica (a gestão financeira continua centralizada para otimizar os recursos das várias unidades autônomas);
- **Nível de abrangência da corporação** - considera-se a administração corporativa, que congrega mais de uma unidade estratégica de negócio.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCRÁTICO

No Brasil, considerando a trajetória histórica pela qual a gestão das entidades governamentais passaram, a Administração Pública tem evoluído de maneira positiva.

A relevância deste tema reside no contexto global de profundas transformações que a Administração Pública tem experimentado, processo que teve início na década de 70 e engloba diversas correntes de pensamento, formando o que é conhecido como “Nova Gestão Pública” (ou NPM, sigla em inglês para “New Public Management”). Esta transformação também se manifesta no cenário brasileiro. Para compreender a atual gestão pública, é fundamental realizar uma análise retroativa e examinar sua evolução ao longo das décadas.

Nos últimos anos, em todo o mundo, temos observado um debate acalorado - ainda em curso - sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea e o nível de intervenção que deve exercer na economia. Na década de 50, o economista Richard Musgrave identificou as três funções clássicas do Estado:

Função Alocativa: fornecer bens e serviços que o mercado não provê de forma adequada.

Função Distributiva: promover ajustes na distribuição de renda.

Função Estabilizadora: evitar grandes oscilações nos níveis de inflação e desemprego.

De fato, entre o período que vai de 1945 (após o término da Segunda Guerra Mundial) e 1973 (ano do primeiro choque do petróleo), a economia mundial experimentou um notável crescimento econômico, sendo este período denominado como a “era dourada”.

Desenvolveu-se a concepção do Estado como provedor de bens e serviços, frequentemente denominado Estado de Bem-Estar Social ou Welfare State. Isso resultou em uma expansão significativa do papel estatal, e, conseqüentemente, um aumento substancial nos custos operacionais da máquina pública.

No entanto, a partir dos anos 70, o ritmo de crescimento da economia global diminuiu, levando o Estado a enfrentar desafios na execução de suas funções, gradualmente perdendo sua capacidade de atender às crescentes demandas sociais. Essa conjuntura, somada a um crescente endividamento público, resultou, principalmente nos anos 80, na chamada crise fiscal do Estado, caracterizada pela perda de capacidade para realizar os investimentos públicos necessários a um novo ciclo de expansão econômica.

Da crise fiscal, passamos à crise de gestão do Estado, uma vez que a percepção dos cidadãos em relação à disponibilidade de serviços públicos deteriorou-se gradualmente. O Estado, à medida que perdia a capacidade de cumprir suas funções básicas, não conseguia acompanhar as crescentes pressões por serviços como saúde, educação, segurança pública, saneamento, entre outros.

Essa crise de gestão levou à tentativa de superar as limitações do modelo de administração anterior, conhecido como “modelo burocrático”, transformando-o em algo novo, que se assemelhasse mais ao modo de gestão do setor privado, conceituado na esfera pública como “modelo gerencial”.

Portanto, a redefinição do próprio papel do Estado emergiu como uma questão de alcance global nos anos 90. No Brasil, essa temática adquiriu uma importância crucial, dada a significativa presença do Estado na economia nacional. A reforma do Estado tornou-se uma preocupação constante, uma vez que o Estado não conseguia mais responder eficazmente ao excesso de demandas, sobretudo no âmbito social.

Em resumo, a Crise do Estado pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

1) Uma crise fiscal, evidenciada pela progressiva deterioração das finanças públicas, com o déficit público afetando negativamente os investimentos no setor privado.

2) Uma crise relacionada ao modelo de intervenção estatal na economia, marcando o esgotamento da estratégia de estatização. As empresas estatais já não podiam mais impulsionar o crescimento econômico dos países, e o paradigma do Estado interventor, conforme delineado pela economia Keynesiana, estava rapidamente perdendo sua relevância.

3) Uma crise na forma de administrar o Estado, sinalizando a necessidade de transição da administração pública burocrática para um modelo de administração pública gerencial.

No Brasil, os desdobramentos mais significativos desses eventos ocorreram durante a Reforma do Estado na década de 90. Os principais pontos desta reforma incluíram:

1) A busca por um ajuste fiscal sustentável: o objetivo era alcançar o equilíbrio das finanças públicas, assegurando a estabilidade econômica ao longo prazo.

2) A implementação de reformas econômicas voltadas para o mercado: estas reformas, acompanhadas por políticas industriais e tecnológicas, visavam promover a competição interna e criar as condições necessárias para enfrentar a concorrência internacional.

3) A reforma da previdência social: o propósito era garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário, equilibrando os montantes de contribuições e benefícios.

4) A introdução de inovações nos instrumentos de política social: isso visava ampliar a abrangência e melhorar a qualidade dos serviços sociais, promovendo um atendimento mais eficaz às necessidades da população.

5) A reformulação do aparato estatal: o foco era aumentar a “governança” do Estado, ou seja, sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente e eficaz, promovendo uma gestão pública mais eficiente e responsiva.

A reforma do Estado aborda múltiplos aspectos. O ajuste fiscal, por exemplo, tinha como objetivo restaurar a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandonaria a estratégia protecionista de substituição de importações. Dentro desse contexto, o programa de privatizações, conduzido nos anos 90, foi uma das estratégias para alcançar esses objetivos. Por meio desse programa, a produção de bens e serviços foi transferida para o setor privado, partindo do pressuposto de que este seria, inicialmente, mais eficiente nessa atividade.

Além disso, foi estabelecido um programa de publicização com o propósito de transferir a produção de serviços competitivos ou não exclusivos do Estado para o setor público não estatal. Esse programa estabeleceu um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o financiamento e controle desses serviços.

Portanto, de acordo com o conceito subjacente à reforma, o Estado reduziria seu papel como executor direto ou provedor de serviços, mantendo-se, no entanto, como regulador e provedor indireto ou promotor desses serviços. Isso se aplicaria principalmente aos serviços sociais, como educação e saúde, entre outros. Como promotor desses serviços, o Estado continuaria a subsidiá-los, ao mesmo tempo em que buscaria um controle social direto e a participação da sociedade.

Nessa nova abordagem, busca-se fortalecer as funções de regulação e coordenação do Estado, especialmente em nível federal, e promover gradualmente a descentralização vertical das funções executivas para os níveis estadual e municipal, especialmente no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura.

Diante dessa tendência, o objetivo é fortalecer a governança, ou seja, a capacidade de governança do Estado. Isso é alcançado por meio da transição planejada de um modelo de administração pública burocrática, caracterizado por sua rigidez e ineficiência, focado em autocontrole e orientado internamente, para um modelo de administração pública gerencial, mais flexível e eficiente, orien-

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

CONCEITOS BÁSICOS DE HARDWARE E SOFTWARE: FUNCIONAMENTO DO COMPUTADOR; CONHECIMENTOS DOS COMPONENTES PRINCIPAIS.

Hardware

Hardware refere-se a parte física do computador, isto é, são os dispositivos eletrônicos que necessitamos para usarmos o computador. Exemplos de hardware são: CPU, teclado, mouse, disco rígido, monitor, scanner, etc.

Software

Software, na verdade, são os programas usados para fazer tarefas e para fazer o hardware funcionar. As instruções de software são programadas em uma linguagem de computador, traduzidas em linguagem de máquina e executadas por computador.

O software pode ser categorizado em dois tipos:

- Software de sistema operacional
- Software de aplicativos em geral

• Software de sistema operacional

O software de sistema é o responsável pelo funcionamento do computador, é a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

• Software de aplicação

O software de aplicação é aquele utilizado pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos de software de aplicativos incluem Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, etc.

Para não esquecer:

HARDWARE	É a parte física do computador
SOFTWARE	São os programas no computador (de funcionamento e tarefas)

Periféricos

Periféricos são os dispositivos externos para serem utilizados no computador, ou mesmo para aprimora-lo nas suas funcionalidades. Os dispositivos podem ser essenciais, como o teclado, ou aqueles que podem melhorar a experiência do usuário e até mesmo melhorar o desempenho do computador, tais como design, qualidade de som, alto falantes, etc.

Tipos:

PERIFÉRICOS DE ENTRADA	Utilizados para a entrada de dados;
PERIFÉRICOS DE SAÍDA	Utilizados para saída/visualização de dados

- Periféricos de entrada mais comuns.
 - O teclado é o dispositivo de entrada mais popular e é um item essencial. Hoje em dia temos vários tipos de teclados ergonômicos para ajudar na digitação e evitar problemas de saúde muscular;
 - Na mesma categoria temos o scanner, que digitaliza dados para uso no computador;
 - O mouse também é um dispositivo importante, pois com ele podemos apontar para um item desejado, facilitando o uso do computador.

- Periféricos de saída populares mais comuns
 - Monitores, que mostra dados e informações ao usuário;
 - Impressoras, que permite a impressão de dados para material físico;
 - Alto-falantes, que permitem a saída de áudio do computador;
 - Fones de ouvido.

Sistema Operacional

O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

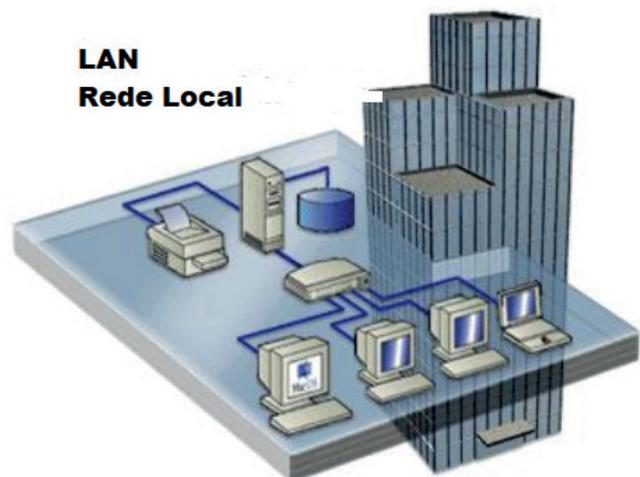
• Aplicativos e Ferramentas

São softwares utilizados pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, além de ferramentas construídas para fins específicos.

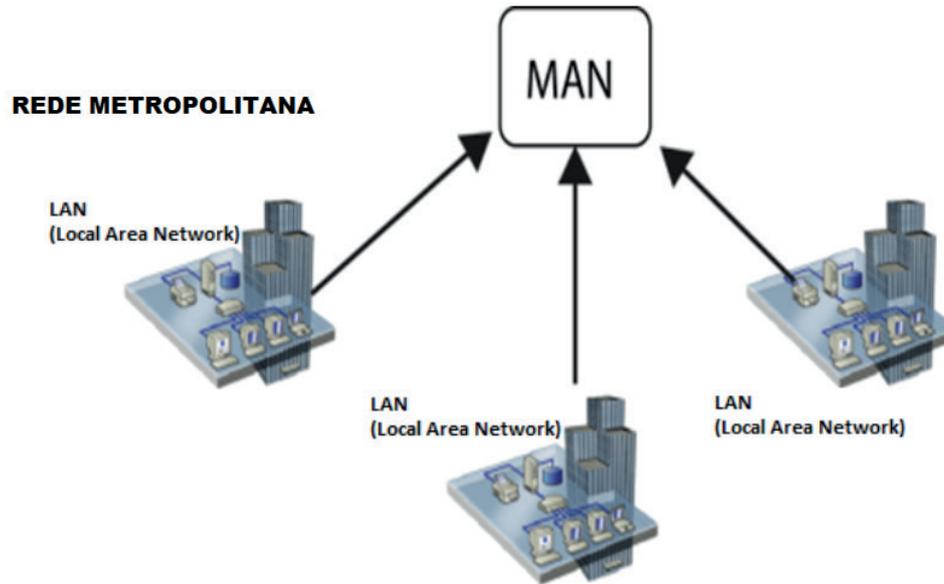
REDES DE COMPUTADORES: CONCEITOS BÁSICOS.

Tipos de rede de computadores

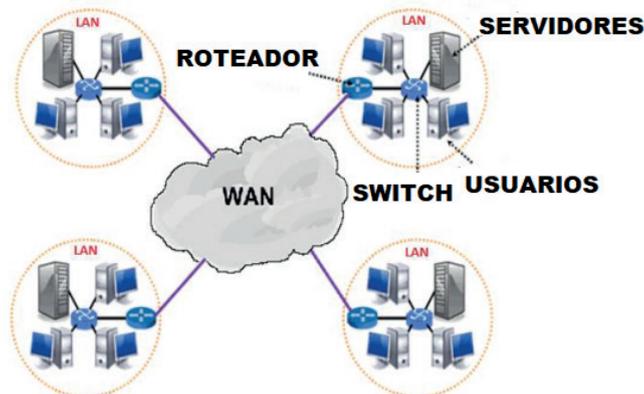
- LAN: Rede Local, abrange somente um perímetro definido. Exemplos: casa, escritório, etc.



- MAN: Rede Metropolitana, abrange uma cidade, por exemplo.



- WAN: É uma rede com grande abrangência física, maior que a MAN, Estado, País; podemos citar até a INTERNET para entendermos o conceito.



Navegação e navegadores da Internet

- Internet
É conhecida como a rede das redes. A internet é uma coleção global de computadores, celulares e outros dispositivos que se comunicam.
- Procedimentos de Internet e intranet
Através desta conexão, usuários podem ter acesso a diversas informações, para trabalho, lazer, bem como para trocar mensagens, compartilhar dados, programas, baixar documentos (download), etc.



- Sites

Uma coleção de páginas associadas a um endereço www. é chamada web site. Através de navegadores, conseguimos acessar web sites para operações diversas.

- Links

O link nada mais é que uma referência a um documento, onde o usuário pode clicar. No caso da internet, o Link geralmente aponta para uma determinada página, pode apontar para um documento qualquer para se fazer o download ou simplesmente abrir.

Dentro deste contexto vamos relatar funcionalidades de alguns dos principais navegadores de internet: Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome.

Internet Explorer 11



- Identificar o ambiente



O Internet Explorer é um navegador desenvolvido pela Microsoft, no qual podemos acessar sites variados. É um navegador simplificado com muitos recursos novos.

Dentro deste ambiente temos:

- Funções de controle de privacidade: Trata-se de funções que protegem e controlam seus dados pessoais coletados por sites;
- Barra de pesquisas: Esta barra permite que digitemos um endereço do site desejado. Na figura temos como exemplo: <https://www.gov.br/pt-br/>
- Guias de navegação: São guias separadas por sites aberto. No exemplo temos duas guias sendo que a do site <https://www.gov.br/pt-br/> está aberta.
- Favoritos: São pastas onde guardamos nossos sites favoritos
- Ferramentas: Permitem realizar diversas funções tais como: imprimir, acessar o histórico de navegação, configurações, dentre outras.

Desta forma o Internet Explorer 11, torna a navegação da internet muito mais agradável, com textos, elementos gráficos e vídeos que possibilitam ricas experiências para os usuários.

- Características e componentes da janela principal do Internet Explorer



LÍNGUA INGLESA

COMPREENSÃO DE TEXTO ESCRITO EM LÍNGUA INGLESA

Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

Estratégias de leitura

- **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

- **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

- **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra "vírus" é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas igual ou parecidas, mas com o significado diferente, como "evaluation", que pode ser confundida com "evolução" onde na verdade, significa "avaliação".

- **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

- **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

- **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

- **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

- **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

- **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

- **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.

O leitor tem, portanto, um papel ativo no processo de leitura e compreensão de textos, pois é ele que estabelecerá as relações entre aquele conteúdo do texto e os conhecimentos de mundo que ele carrega consigo. Ou mesmo, será ele que poderá agregar mais profundidade ao conteúdo do texto a partir de sua capacidade de buscar mais conhecimentos acerca dos assuntos que o texto traz e sugere.

Não se esqueça que saber interpretar textos em inglês é muito importante para ter melhor acesso aos conteúdos escritos fora do país, ou para fazer provas de vestibular ou concursos.

ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA A COMPREENSÃO DOS CONTEÚDOS SEMÂNTICOS

Dentre os muitos tópicos gramaticais da língua inglesa, alguns se fazem primordiais para a compreensão textual e a contextualização da comunicação no idioma. Os tempos verbais são as principais gramáticas a serem estudadas para uma melhor compreensão do idioma por completo. Ao realizar a interpretação de um texto, deve-se levar o tempo verbal em consideração para que se possa contextualizar o momento ao qual a fala se refere. Confira a seguir.

Simple present

O *simple present* ou o presente simples é marcado por dois verbos auxiliares específicos DO e DOES. A conjugação verbal no tempo presente da língua inglesa é simples e se divide entre grupos de sujeitos. No infinitivo, ou seja, quando terminados em "ar", "er", "ir" no português, o verbo leva "to" em inglês, veja a seguir.

- Comer – **to eat**
- Beber – **to drink**
- Andar – **to walk**

Todos os verbos no presente mantêm uma conjugação básica, muito mais simples que a do português para cada sujeito. Basta retirar o “to” do infinitivo para serem conjugados com os sujeitos *I, you, we, they* e *you* (plural). Veja:

- **I eat** – Eu como
- **You eat** – Você come/ Tu comes
- **We eat** – Nós comemos
- **They eat** – Eles comem
- **You eat** – Vocês comem/ Vós comeis

No caso dos pronomes na terceira pessoa (*he, she* e *it*), acrescenta-se ao verbo o **s** conjuga-los adequadamente no tempo presente; para saber quando usar casa partícula, é necessário atentar-se ao final de cada verbo. Veja:

- **She speaks** Spanish.
- **My brother enjoys** watching movies.
- **Anne visits** her family on weekends

A grande maioria dos verbos recebem a terminação em **s** no inglês, em especial os terminados em sons consonantais de *p, t, k* ou *f* ou sons vogais. Mas encontramos algumas exceções também em que devemos acrescentar **es** ou **ies** ao final do verbo, no caso de verbos terminados em *y*, em *ch*, em *sh*, em *x*, em *s* ou em *z*.

Em verbos a terminação consoante + *y*, acrescenta-se o “*ies*”. Confira alguns exemplos de verbos que se encaixam nesta regra.

- **To study** – **She studies** math. (Ela estuda matemática)
- **To try** – **He tries** to practice sports. (Ele tenta praticar esportes)
- **To fry** – **John fries** potatoes in oil. (John fritar batatas no óleo)
- **To copy** – **Lucy copies** the text. (Lucy copia o texto)
- **To reply** – **He replies** with a text. (Ele responde com uma mensagem)

Há, porém, uma exceção para a regra do “*y*”. Em verbos que seguem a ordem de consoante, vogal e consoante (cvc) em sua terminação, acrescenta-se apenas o “*s*”. Confira:

- **To play** – **She plays** the guitar. (Ela toca violão)
- **To stay** – It **stays** there (Fica lá)
- **To enjoy** – He **enjoys** playing the piano. (Ele gosta de tocar o violão)

Verbos terminados em *ch, sh, s, z* ou *x*, terminam “*es*”. Observe:

- **To touch** – He **touches** his nose. (Ele toca seu nariz)
- **To press** – Mary **presses** the button. (Maria aperta o botão)
- **To buzz** – The noise **buzzes** across the room. (O barulho zumbete pela sala)
- **To crash** – The bus **crashes** against the wall (O ônibus bate contra o muro)
- **To fix** – The man **fixes** the sink. (O homem conserta a pia)

Observe que apenas no caso dos pronomes em terceira pessoa (*he, she, it*), o verbo se modificou. Nos demais sujeitos o verbo mantém sua forma original do infinitivo.

Há ainda o uso dos verbos auxiliares **DO** e **DOES** em frases negativas e interrogativas no presente simples do inglês. E, assim como a conjugação verbal, os auxiliares são divididos em dois grupos de acordo com os sujeitos:

- **DO** para *I, You, We, They* e *You* (plural).
- **DOES** para *He, She* e *It*.

Na negativa, o verbo auxiliar *do* ou *does* é somado ao *not* (não), podendo sofrer uma contração, comum da linguagem informal.

- **Do not** = **don’t**
- **Does not** = **doesn’t**

Sendo assim, no presente acrescentam-se estes auxiliares ao modo negativo para formular uma frase negativa. O verbo que o segue, porém, retorna ao seu estado primário (infinitivo sem “to”) em todos os casos quando as frases estão na forma negativa. Veja:

- **You do not enjoy** this song. / **You don’t enjoy** this song

(Você não gosta desta canção)

• **She does not understand** English / **She doesn’t understand** English.

(Ela não entende inglês)

Em frases interrogativas os verbos auxiliares do presente são postos no início da frase e o verbo retorna para seu estado infinitivo sem o “to”. Confira:

- **Do you enjoy** watching TV? (Você gosta de assistir TV?)
- **Do Anna and Joe understand** the text? (Anna e John entendem o texto?)
- **Does she work** at a store? (Ela trabalha em uma loja?)
- **Does Matt speak** Mandarin? (Matt fala mandarim?)

E assim formamos as bases das estruturas do tempo presente na língua inglesa.

Simple past

O passado simples no inglês segue uma estrutura ainda mais simplificada do que o próprio presente simples. O auxiliar **DID** é responsável por formular frases negativas e interrogativas. E os verbos são divididos entre verbos regulares e irregulares.

Verbos regulares

Os verbos regulares da língua inglesa possuem uma terminação padrão -ED. No tempo passado, todas as regras se aplicam a todos os sujeitos, sem diferenciação.

- **She loved** the movie.
- **We learned** a new language.
- **Joseph cooked** a tasty dish.

Verbos irregulares

Os verbos irregulares possuem variações diversas e não seguem uma regra. São, portanto, um tema que precisa de mais atenção e estudo para que a memorização seja efetiva. O uso cotidiano dos verbos pode auxiliar a aprender sua forma no passado, quando verbo irregular. Confira a seguir uma tabela de verbos irregulares em inglês.

INFINITIVO	PASSADO SIMPLES	SIGNIFICADO
to arise	arose	erguer, levantar
to awake	awoke	acordar, despertar
to be	was / were	ser, estar, ficar
to bear	bore	suportar, aguentar
to beat	beat	bater, espancar, superar, vibrar, palpitar
to become	became	tornar-se
to begin	began	começar, iniciar
to bend	bent	curvar, entortar, franzir, dirigir, desistir
to bet	bet	apostar
to bid	bade	oferecer, convidar, ordenar, desejar, leiloar
to bind	bound	atar, amarrar, obrigar
to bite	bit	morder, engolir a isca
to bleed	bled	sangrar, perder sangue;
to blow	blew	soprar, assobiar, fazer soar
to break	broke	quebrar, romper, violar
to breed	bred	procriar, gerar, fazer criação, educar, ensinar
to buy	bought	comprar
to cast	cast	arremessar, jogar, derrubar, moldar
to catch	caught	pegar, capturar, entender, adquirir
to choose	chose	escolher, selecionar, preferir
to cling	clung	pegar-se, unir-se, aderir
to clothe	clothed	vestir, cobrir
to come	came	vir, chegar
to cost	cost	custar
to creep	crept	engatinhar, arrastar-se no chão, andar de rasto
to crow	crew	cacarejar
to cut	cut	cortar, partir, reduzir, recortar, castrar
to deal	dealt	dar, distribuir, repartir, dividir, espalhar, negociar
to dig	dug	cavar, escavar
to do	did	fazer

to draw	drew	desenhar, extrair, sair
to drink	drank	beber
to drive	drove	dirigir, guiar
to eat	ate	comer
to fall	fell	cair, desaguar, abater-se, decrescer, diminuir
to feed	fed	alimentar, nutrir
to feel	felt	sentir, notar
to fight	fought	lutar, brigar
to find	found	achar, encontrar
to flee	fled	fugir, escapar, evitar, correr
to fling	flung	lançar, arremessar
to fly	flew	voar
to forbid	forbade	proibir
to forget	forgot	esquecer(-se)
to forgive	forgave	perdoar
to get	got	obter, conseguir
to give	gave	dar
to go	went	ir
to grow	grew	crescer, florescer, germinar
to hang	hung	pendurar, suspender
to have	had	ter, possuir
to hear	heard	ouvir, escutar, ter notícias
to hide	hid	esconder(-se), ocultar
to hit	hit	bater, chocar-se
to hold	held	segurar, agarrar
to hurt	hurt	ferir(-se), machucar
to keep	kept	manter, conservar, preservar
to kneel	knelt	ajoelhar-se
to knit	knit	tricotar
to know	knew	saber, conhecer
to lay	laid	pôr, colocar, derrubar, deitar
to lead	led	conduzir, liderar, dirigir, comandar
to leap	leapt	saltar, pular, transportar, cobrir (os animais)
to learn	learnt	aprender, ficar sabendo
to leave	left	partir, deixar, sair

ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL. CONCEITOS, QUESTÕES-CHAVE E CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA SEU DESENVOLVIMENTO

Levando em consideração a complexidade do cenário no mercado atual, as empresas estão em constante dinamismo e cercadas de incertezas e ameaças. Com isso é perceptível o aumento significativo pela busca de ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial e na tomada de decisões. Portanto, as empresas precisam acompanhar as mudanças do mercado para que consigam obter vantagem competitiva em seus negócios.

A busca constante pela sobrevivência ou pela necessidade de crescimento, busca de novas tecnologias e recursos otimizados, exige dos gestores posição estratégica diante dessas mudanças que surgem, algumas vezes, de forma previsível e, em outras, imprevisível.

A administração estratégica auxilia no processo da busca pelo novo para atingir alvos ainda maiores.

Processo de Estratégia

O processo de Estratégia é formado por três partes segundo Fernandes¹: Análise, Formulação e Implantação.

Análise, o processo de estratégia é iniciado pelo processo de análise. Nessa fase, no processo são analisados o ambiente interno e externo da empresa. A análise interna possibilita uma visão daquilo que a empresa tem para oferecer ao mercado e daquilo que é necessário ser modificado para auxiliar a empresa a crescer. Essa fase é muito importante para oferecer um cenário correto para a tomada de decisão.

A **formulação** em que são definidos os objetivos de onde a empresa quer chegar. São definidas a missão e visão da empresa. Para que a missão e a visão sejam desenvolvidas, é necessário que exista a estratégia. Esta é desenvolvida em cada área da empresa para que os objetivos possam ser atingidos como um todo.

Por fim, a **implantação**, na qual os planos são colocados em prática e testados para verificação dos resultados. A empresa deve aprender com esse processo para que novos projetos possam ser implantados e outros objetivos possam ser definidos com uma melhoria, tendo em vista o que foi aprendido.

Conceito de Estratégia

O estudo da estratégia foi desenvolvido devido às grandes guerras. Era necessário entender a forma como o inimigo se movimentava e como ele agia para conseguir vencê-lo.

1 FERNANDES, B. H. R., BERTON, L. H. *Administração Estratégica*, Ed. São Paulo, Saraiva, 2005.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, essa ideia de estratégia foi levada para a área empresarial. Passou a ter um sentido bem mais amplo aplicado ao desenvolvimento de busca de competitividade.

A estratégia passou a ser utilizada como uma ferramenta de auxílio ao processo de melhorias e mudanças; passou a ser um instrumento de análise do presente para definir metas de longo prazo nas empresas, levantando oportunidades e analisando os recursos disponíveis na organização para atingir as metas estabelecidas.

Segundo Drucker e Ansoff², um aspecto importante é mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que estão disponíveis dentro dela. Porém, planos não são ações. É necessário que os planos possuam políticas definidas, que os caminhos a serem percorridos possam ser definidos claramente e que as ações sejam efetivadas.

Dessa forma, podemos definir estratégia como (Fernandes, 2005):

“O conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada. Considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Definição de Administração ou Gestão Estratégica

Segundo o autor Certo³, entende-se por administração estratégica o processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente.

Para Oliveira⁴, Administração estratégica é o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada pela organização.

Fernandes⁵ conceitua Administração estratégica como o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e finanças.

É possível perceber que através da administração estratégica todo o processo de estratégia é colocado em prática ou organizado para atingir um objetivo de longo prazo. Ela auxilia a gerência a colocar os recursos no lugar certo e serem utilizados da forma necessária para que as metas estratégicas possam ser atingidas.

2 DRUCKER, P. *Práticas de Administração de Empresas*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970;

3 CERTO, S.C. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MakronBooks, 1993.

4 OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

5 FERNANDES, B.H.R. BERTON, L.H. *Administração Estratégica*. Ed São Paulo: Saraiva, 2005.

Hierarquia das Decisões

As decisões em uma empresa podem ter influência em diversas áreas desta e variam de acordo com a influência que possuem ao longo do tempo. Elas podem ser: estratégicas, táticas e operacionais.

Níveis hierárquicos e respectivos tipos de Planejamento e de decisões



Planejamento	Prazo	Amplitude	Nível Hierárquico	Risco
Estratégico	Longo	Toda a organização	Alta cúpula (Presidente, Diretor)	Maior
Tático	Médio	Determinado Departamento	Gerências departamentais	Médio
Operacional	Curto	Determinada atividade	Operacional (supervisores)	Menor

Portanto:

- O **nível estratégico** toma decisões estratégicas e realiza um planejamento estratégico
- O **nível tático** toma decisões táticas e realiza um planejamento tático
- O **nível operacional** toma decisões operacionais e realiza um planejamento operacional

As decisões são estágios para diversos problemas e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão e, em resumo, é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade das decisões também ser influenciada por outros fatores, como outras organizações, legislações e fornecedores, por exemplo, o que agrava (complica) ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão dentro das organizações.

Portanto, o processo decisório é substancial a qualquer organização, principalmente na Administração Estratégica, seja esta pública ou privada. Toda organização necessita assumir um posicionamento frente às diversas questões, e é esse posicionamento que indicará como a empresa competirá no mercado.

Para melhor entender a importância da Administração Estratégica no processo decisório, analisaremos a composição dos cargos e funções por nível hierárquico, entendendo melhor quem faz parte de cada nível, lembrando que a explicação da pirâmide hierárquica será da base para o topo, sendo assim, do nível operacional até o estratégico.

O **nível operacional** é composto pelos cargos que são considerados como base a uma organização. São eles: operadores de máquina, líderes de produção, supervisores - que contribuem para a formulação de objetivos e metas que fazem parte do planejamento operacional; estão mais relacionados com a linha de produção, ou seja, com o produto que chega até o consumidor final.

O **nível tático** é composto pelos cargos que são considerados a interligação entre o operacional e o estratégico, ou seja, não os níveis gerenciais, é o nível da gerência média ou intermediária. São compostos por cargos como: gerentes, coordenadores administrativos, gerentes de seção, gerentes de filiais, líderes de projetos e funções similares. Os cargos e funções que fazem parte desse nível são responsáveis por assegurarem que o planejamento estratégico - isto é, os objetivos e metas delineados pela Alta Administração - seja colocado em prática pelo nível operacional, além de colocarem em ação os processos, as pessoas e os recursos, assegurando que seu segmento de atuação estará alinhado às decisões estratégicas e colaborará para a obtenção dos resultados gerais da Organização.

E, por fim, o **nível estratégico** onde são tomadas as ações estratégicas. Neste nível é configurado o Planejamento Estratégico formado pela Missão, Visão, valores e objetivos de todas as áreas, de todos os produtos que a empresa oferece e os planos de ação para que seja possível alcançar os objetivos. Esse nível é composto por cargos e funções como: diretores, presidentes, conselho administrativo, sócios, proprietários, acionistas, etc. A função típica deste nível é tomar decisões estratégicas.

Essa explicação foi necessária não somente para que você, estudante, entenda como é a composição da pirâmide hierárquica, mas para que consiga compreender de maneira mais aprofundada o exemplo que será dado.

Suponha uma reunião que ocorra somente no nível estratégico e o assunto seja um problema ocorrido em uma das máquinas de produção, considerada a mais produtiva em questão de agilidade e menor índice de retrabalho. Por um problema técnico, ela parou de produzir, acarretando um prejuízo na produção de uma maneira geral e no cumprimento de prazos. Como já citado, da reunião só participam os que compõem o nível estratégico, e por esse fato é muito provável que ocorra alguma informação distorcida - ou mesmo a falta de informações mais precisas - sobre o que realmente ocorreu com a máquina. Isso porque o problema surgiu em outro nível hierárquico - neste caso, como o problema foi na linha de produção, o nível envolvido foi o operacional.

Sendo assim, para uma melhor tomada de decisão, o nível estratégico, pensando de maneira mais sensata e para maior segurança e credibilidade das informações, deveria ter convidado um responsável por operar a máquina que apresentou problema, ou mesmo o responsável pela linha de produção da máquina, para que juntos pudessem discutir sobre o problema e possíveis sugestões de como resolvê-lo. O nível estratégico é um nível muito preparado intelectualmente e, portanto, detém muitas competências e habilidades; porém, alguns conhecimentos técnicos e informações ficam restritos somente ao profissional que lida com a atividade no dia a dia - é o que chamamos de *know-how* (saber como fazer).

Ainda que um dos integrantes do nível estratégico tivesse total conhecimento a respeito de como operar a máquina e sobre os problemas que esta já havia apresentado, é necessário levar em consideração a comunicação. Quando um colaborador passa para outro uma determinada informação, ela pode vir distorcida, com perdas significativas de conteúdo, ou mesmo com o conteúdo exacerbado. A melhor opção é sempre trabalhar com uma comunicação limpa e transparente. Dessa forma, é essencial que a informação seja transmitida direto da fonte ou, em outras palavras, conversar direto com o colaborador que estava manuseando a máquina e presenciou o problema.

Essa interação entre níveis diferentes, entre áreas e funções diferentes é extremamente essencial para o processo decisório e, conseqüentemente, para a Administração estratégica. Os níveis precisam ter visão sistêmica e para isso devem unir habilidades e experiências diferentes para conseguirem obter o máximo de precisão no momento de decidir.

Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico

Abordar a Administração Estratégica é, conseqüentemente, abordar Planejamento. Portanto, serão tratados os conceitos e aplicações do Planejamento Estratégico e suas atuações nas mais diversas áreas de uma organização.

Atualmente, no Brasil, é impressionante o número de empresas que aproveitam algum modismo ou oportunismo de mercado existente. Essas companhias esquecem, não sabem ou simplesmente resolvem não aplicar uma das ferramentas mais importantes em qualquer organização ou empreendimento de sucesso: o planejamento. A busca desesperadora pelos lucros é tão grande que elas próprias nascem esquecendo ou deixando de lado fatores importantíssimos. Se a empresa está buscando lucros, sobrevivência, retorno sobre investimento, metas de crescimento ou participação de mercado, isso deve estar bem definido.

O planejamento estratégico é o processo que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja. Ele não pode ser ignorado tão facilmente como vem acontecendo hoje. O estabelecimento da visão do negócio ocorrerá quando estratégias não convencionais, desconhecidas e contraintuitivas forem consideradas, exigindo que sejam levados em consideração quatro componentes fundamentais de uma boa estratégia: clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa.

Uma estratégia proativa frequentemente começa com objetivos de negócio e com requisitos de serviço aos clientes. Cada elo da companhia deve ser planejado e balanceado com todos os outros, num processo integrado de planejamento. O projeto do sistema de gestão e controle deverá completar o ciclo de planejamento da empresa.

Existem vários níveis de planejamentos, e todos devem ser capazes de responder aos questionamentos: *O quê? Quando? Como? e Onde?* - seja no nível estratégico, tático ou operacional. O planejamento estratégico é considerado o de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é em torno de cinco anos até dez, variando muito conforme a atuação da empresa. Existem áreas mais dinâmicas em que as mudanças são mais intensas e o planejamento estratégico deve ser renovado muito mais rápido que em outras áreas. Devido ao seu planejamento temporal longo, o planejamento estratégico opera com dados que são continuamente incompletos e imprecisos.

O processo do planejamento estratégico

Atualmente, o conceito de planejamento estratégico tem-se tornado excepcionalmente importante nos círculos empresariais, em grande parte devido à crescente complexidade do ambiente tanto interno como externo, assim como à sofisticação cada vez maior da administração. O termo estratégia vem do grego *strategos*, que significa "general". Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingirem seus objetivos.

O Planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Planejamento estratégico se diferencia de outros tipos de planejamento organizacional segundo estes critérios:

- Envolve decisões tomadas pela alta administração;
- Envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão de obra ou capacidade física;
- Tem impacto significativo a longo prazo;
- Focaliza a interação da organização com o ambiente externo.

GESTÃO DE PESSOAS

EVOLUÇÃO E FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS.

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem habilidades, comportamento (atitudes) e o conhecimento, que beneficiam a realização do trabalho coletivo, produzindo valor econômico (Capital Humano).

Dedica-se a inserir melhoradas práticas de gestão, garantindo satisfação coletiva e produtividade otimizada que visa alcançar resultados favoráveis para o crescimento saudável da organização.

Histórico

O departamento pessoal foi iniciado no século XIX. Com a responsabilidade apenas de medir os custos da empresa, produtividade não era o foco. Os colaboradores eram apenas citados como Ativo Contábil na empresa. Não havia amplas relações de motivação, ou de entendimento de ambiente organizacional com o indivíduo ou vice-versa.

A teoria clássica (mecanicista), entendia que o homem teria que ter uma organização racional no trabalho e seria estimulado através de recursos financeiros, falava-se mais na eficiência operacional. O homem era entendido como homem econômico, que seria recompensado e estimulado a partir da quantidade de recursos financeiros que fossem a ele fornecido.

Após isso, a Teoria das Relações Humanas começou a compreender que o homem teria outras demandas e que o ambiente organizacional agora, também influenciava a sua produtividade, passou-se então, a entender o indivíduo a partir da teoria das relações humanas.

Iniciando a CLT, na década de 30 - 50, as leis trabalhistas deveriam ser seguidas e isso deveria ser supervisionado de perto por um responsável, foi aí que a estrutura do RH (Recursos Humanos) começou a ser formada.

Com a evolução do RH, a partir dos anos 70 o foco voltava-se então para pessoas e não para o burocrático e operacional apenas. Tornando a estrutura mais humanizada inicia-se então, o conceito do planejamento estratégico para conservar talentos e engajar a equipe, motivando-a; mais tarde chamaríamos de **Gestão de Pessoas**.

Processo evolutivo

1º DEPARTAMENTO PESSOAL	Contabilidade e processos relacionados a contratação e demissão de funcionários: burocracia
2º GESTÃO DE PESSOAS	Treinamento e desenvolvimento do indivíduo e suas capacidades, potencializando-as: comunicação, manutenção
3º GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	Definição dos níveis de uma organização (pirâmide) Topo: estratégico Intermediário: tático Base: operacional Passam a fazer parte das decisões da organização – planejamento.

Objetivos da Gestão de Pessoas

Permitir que as metas da organização, em conjunto com os objetivos pessoais, sejam alcançadas. Visa:

- Gerir pessoas para que a organização atinja seus objetivos, missão e visão estratégica sejam atingidos com sucesso: Resultados satisfatórios.
- Gerir pessoas para que a manutenção dos talentos seja efetiva e contínua: Manter as pessoas motivadas, desenvolvidas, treinadas e principalmente atraí-las e retê-las à organização.
- Gerir pessoas de maneira a ampliar a competitividade da organização: planos de carreira.
- Gerir pessoas para aumentar a satisfação do cliente: melhora a qualidade do produto/serviço.
- Gerir pessoas melhorando a qualidade de vida: aumenta a produtividade e a satisfação do indivíduo.
- Gerir pessoas desenvolvendo culturas dentro da organização: possibilitando o desenvolvimento de mudanças, facilitando e agilizando a resposta da organização para com as exigências do mercado: Competência.
- Gerir pessoas mantendo condutas com base na ética: Diretrizes.

Conceitos da Gestão de Pessoas

Administração de Recursos Humanos - entendimento mais antigo (técnicas - tarefas):

- É a Provisão, o Treinamento, o Desenvolvimento, a Motivação e a Manutenção dos empregados.

Gestão de Pessoas (relação – elemento imaterial):

- É o elemento que constrói e é responsável pelo cuidado do capital humano.

Principais diferenças

- Gestão de Pessoas não é nomeado normalmente como departamento, como é o RH (Recursos Humanos);
- A competência da Gestão de Pessoas é responsabilidade dos gestores, dos líderes, que operam em união com a área de Recursos Humanos; Assim, para que as atividades de Gestão de Pessoas possam acontecer da melhor forma, o RH disponibiliza as ferramentas e os mecanismos.
- Sendo um processo que também foca no desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, a estratégia é mais voltada para o lado humano das relações de trabalho. Portanto, a Gestão de Pessoas não se restringe a apenas uma área da organização, mas intercorre em todos os setores.

Desafios da Gestão de Pessoas

Uma vez que a Gestão de Pessoas tem como intuito atingir resultados favoráveis, se torna cada vez mais desafiador dentro do cenário empreendedor formar líderes dentro das organizações, e liderança é parte fundamental na Gestão de Pessoas. Desafios:

- A compreensão efetiva de adequar a necessidade da organização ao talento do indivíduo. Entender que dependendo do tipo de mão-de-obra que a organização necessita, ela terá um perfil específico de trabalhador.
- Alinhar os objetivos da Organização com os do Indivíduo.
- Entender e balancear os aspectos internos e externos. Exemplo: A organização saberá o valor monetário do indivíduo mediante a pesquisa de mercado para aquela área específica, isso é aspecto externo.
- Criar um ambiente de trabalho favorável ao indivíduo que pode estar descontente com sua organização porque seu ambiente de trabalho é ruim, isso é aspecto interno.

Características da Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é Responsabilidade de Linha e Função de STAFF.

Exemplo:

Dentro do Organograma temos os conceitos funcionais da organização: Áreas e responsáveis por elas; Se vamos trabalhar a motivação de um determinado indivíduo dentro da organização, o responsável diretamente (líder) é chamado de Responsável de Linha: seria seu supervisor ou gerente direto.

A assessoria para esse trabalho de desenvolvimento e motivação do indivíduo, fica por conta do RH (Recursos Humanos) que é a Função de STAFF.

Principais Mecanismos da Gestão Estratégica de Pessoas

- Planejamento de RH (Recursos Humanos): Que pessoas devemos contratar/demitir? Que áreas temos a melhorar, desenvolver? Para que a organização seja mais forte, cresça e atinja seus objetivos.
- Gestão de Competências: A sinérgica relação do **CHA** com o atingimento dos objetivos organizacionais:
(**CHA** - Conhecimento: saber teórico, formação - **Habilidade**: saber prático - **Atitude**: vontade de executar. Ou seja, pessoas certas nos cargos certos, gerando resultados favoráveis.

- Capacitação Contínua com base na Competência: Capacitar, desenvolver e treinar o indivíduo, ampliando suas habilidades para o que a organização necessita, atingindo seus resultados.
- Avaliação de desempenho e competências (permanente).

Equilíbrio organizacional

É uma teoria que diz respeito a relação das **Pessoas** com a **Organização** e vice-versa; ou seja, a **Organização** e seus colaboradores, seus clientes, ou fornecedores = **Pessoas**. Em meio a essa relação, a **Organização** entrega **incentivos** (produtos, serviços, salários) e recebem **contribuições** (pagamentos, matérias-primas e mão de obra) estabelecendo assim uma balança, pela necessidade de equilíbrio entre **incentivos** e **contribuições**, para a continuidade de operação da **Organização**. Ou seja, a relação entre **Organização** e **Pessoas** deve estar em **equilíbrio** para que ela continue a existir.

O sucesso desse conceito transmite o resultado da **Organização** quando na motivação e remuneração (não somente monetariamente, mas também de fins não-materiais) dos colaboradores, ferramenta da Gestão de Pessoas.

• **Organização**: Sistemas de Comportamentos Sociais, Sistema de relações de **Contribuições** e **Incentivos**. É o conjunto de recursos e pessoas que estão alinhados para o alcance de um resultado.

Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições.



Exemplo: Se o colaborador perceber, ao decorrer de sua trajetória na Organização que está fornecendo mais do que recebendo, a relação aqui é rompida, e a partir daí a Organização entra em Desequilíbrio Organizacional.

Quanto mais a Organização se mantém em Equilíbrio organizacional, mais sucesso ela terá nos seus resultados de suas relações de recompensa e motivação de Pessoas.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

Recrutamento e seleção

O contexto de Gestão de Pessoas, mais conhecido como Recursos Humanos, é formado, por pessoas e organização, estabelecendo uma relação de dependência mútua para o alcance das metas e objetivos (CHIAVENATO 2005). Para que exista esta relação entre pessoas e organização, há necessidade de que as organizações escolham as pessoas que desejam como empregados e que

as pessoas escolham onde pretendem trabalhar. Este processo de escolha mútua ocorre quando as organizações divulgam suas vagas no mercado de trabalho e as pessoas interessadas, candidatam-se as vagas disponíveis (TEDESCO, 2009).

Em termos tradicionais, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009, p.172).

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os critérios da organização (como requisitos do cargo a ser preenchido ou as competências individuais necessárias à organização) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo ou das competências requeridas, enquanto a seguida é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção (CHIAVENATO, 2009, p.173).

Existem dois tipos de mercado: o Mercado de Trabalho onde são divulgadas as oportunidades de emprego e o Mercado de Recursos Humanos, caracterizado pelo conjunto de candidatos que estão em busca das oportunidades oferecidas pelas organizações. Tanto no mercado de trabalho quanto no mercado de recursos humanos, existem constantes alterações, que influenciam nas práticas das organizações no que se refere as gestão de pessoas e no comportamento das pessoas que estão disponíveis no mercado ou que pretendem buscar outro emprego.

Quando o mercado tem mais ofertas do que procura, os candidatos podem escolher as organizações que oferecem melhores condições e oportunidades, aumentando assim seu poder de negociação. As organizações por outro lado, investem mais em benefícios sociais e salariais, em treinamento e programas de desenvolvimento, dentre outras, para atrair e reter os candidatos. Geralmente os critérios de seleção são mais flexíveis e as pessoas sentem-se mais propensas a lançar-se no mercado.

Quando a situação é inversa, existe mais procura por emprego do que ofertas de vagas diminui o poder de negociação por parte dos candidatos, sentem-se inseguros em deixar seu emprego, aumenta a competição entre os candidatos. Há pouco ou nenhum investimento salarial, benefícios, treinamento e a ênfase acaba sendo no recrutamento externo para melhorar o potencial interno.

Vários são os fatores que interferem tanto no mercado de recursos humanos quanto no mercado de trabalho. Um deles está relacionado ao desenvolvimento tecnológico que aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades e competências mais variadas dos trabalhadores, automatizando os processos, aumentando a produtividade, gerando novos empregos, eliminando postos de trabalho. A intensificação da tecnologia possibilitou ofertas de produtos mais acessíveis, aumentando o consumo o que pode ser um fator gerador de emprego.

O mercado está cada vez mais competitivo fazendo com que as organizações criem estratégias para gestão de pessoas mais eficientes para atrair e reter pessoas. A responsabilidade por pesquisar interna e externamente os candidatos potenciais para preencher as vagas existentes na organização, cabe ao Recrutamento e Seleção. Portanto, o processo de recrutamento e seleção desempenha um papel essencial.

Para se alcançar a integração estratégica entre a área de Recursos Humanos e os negócios da empresa, é preciso que cada atividade de RH seja integrada verticalmente, de modo a se alinhar aos imperativos da estratégia da empresa (MILLMORE, 2003).

Recrutamento e seleção são práticas que se mantiveram relativamente imutáveis ao longo do tempo, sendo ainda frequentemente relacionadas aos modelos psicossomáticos, abordagens padronizadas onde se procurava a pessoa certa para o lugar certo. Hoje o enfoque dessas práticas tem se tornado mais orientado estrategicamente, buscando-se pessoas para a organização e não mais para um cargo específico. O que importa é a busca de capital humano, que se revela pelo conjunto de competências que as pessoas têm e que se alinham às competências essenciais da empresa.¹

Se o comportamento estratégico exige que a organização combine seus recursos no longo prazo, às demandas de mudanças ambientais, as organizações consideram que o capital humano seja uma das principais fontes de vantagem competitiva; sob este aspecto, recrutamento e seleção são funções essenciais dentro da área de RH para dar suporte à execução da estratégia da corporação, o que já vinha sendo percebido há cerca de quinze anos atrás (HENDRY, PETTIGREW; SPARROW, 1988).

Mas, para que o recrutamento e seleção sejam considerados estratégicos, eles precisam atender a três condições primárias independentes: integração estratégica; foco no longo prazo; e mecanismo para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para recrutamento e seleção. Sob esta perspectiva, o papel das funções de recrutamento e seleção está no provimento de pessoas com as competências vistas como críticas para o futuro ou, em outras palavras, em saber escolher as pessoas que “tocarão” a gestão da empresa no futuro.

O termo “recrutamento” pode facilmente ser encontrado em dicionários, como por exemplo, na versão on line do <http://www.priberam.pt/> como ato ou efeito de recrutar uma leva de recrutas. Sua morfologia e significado teve origem, praticamente nos exércitos, pois estava vinculado a prática de captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi ampliado para o sistema de RH, em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal.² O papel do recrutamento é ser o elo entre a organização e o mercado de trabalho. Recrutamento e Seleção é um processo que procura integrar pessoas e trabalho, através do estudo das diferenças individuais das pessoas que se apresentam às vagas, com a finalidade de prognosticar, através da utilização das técnicas de seleção, quais estariam capacitadas para ocupar um cargo dentro de uma organização (Bruno, 2000).

O processo de Recrutamento e Seleção terá um resultado positivo, quando atender as necessidades com rapidez; com quantidade suficiente de candidatos considerados potencialmente capacitados; com custo adequado despendido no processo e que haja permanência dos candidatos na organização. O resultado será negativo quando ocorrer um alto turnover (rotatividade) no período experimental, poucos candidatos potenciais para o processo seletivo, alto custo do recrutamento; poucos funcionários qualificados o que poderá comprometer a eficiência e eficácia da organização.

O papel primordial do selecionador de pessoal é garantir, enquanto estratégia de gestão de Recursos Humanos, a eficiência das atividades mediadas por organismos dentro das organizações

1. Ana Maria Roux Valentini Coelho CÉSAR; Roberto CODA; Mauro Neves GARCIA. *Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras.* FACEF PESQUISA – v.9 - n.2 – 2006.

2. Eduardo Alencar, Camilla Pauferro, Alcimar Fraga, Érica Soares e Tatiane Rosa. *Introdução ao Recrutamento de Pessoal* (2008)