



CÓD: OP-127AB-24  
7908403552948

# TRF 2

TRF 2 – TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO

Técnico Judiciário Área Administrativa  
Sem Especialidade

**EDITAL Nº 1, DE 10 DE ABRIL DE 2024 ABERTURA  
CONCURSO PÚBLICO Nº 1/2024**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos .....	9
2. Sinonímia, antonímia, polissemia, denotação e conotação.....	9
3. Semântica e estilística: figuras de linguagem.....	10
4. Mecanismos de coesão e de coerência textual: emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual .....	14
5. Tipologias e gêneros textuais.....	14
6. Ortografia oficial .....	15
7. Emprego de tempos e modos verbais .....	16
8. Estrutura morfosintática da oração e do período: emprego das classes de palavras; relações de coordenação e de subordinação entre orações e entre termos da oração .....	23
9. Emprego dos sinais de pontuação .....	27
10. Concordância verbal e nominal .....	30
11. Regência verbal e nominal.....	32
12. Emprego do sinal indicativo de crase.....	33
13. Colocação dos pronomes átonos.....	33
14. Correspondência oficial, conforme Manual de Redação da Presidência da República - 3ª edição, revista, atualizada e ampliada (2018): aspectos gerais da redação oficial; finalidade dos expedientes oficiais; adequação da linguagem ao tipo de documento; adequação do formato do texto ao gênero.....	34

## ***Raciocínio Lógico-Matemático***

1. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, tempo, características, lugares, objetos ou eventos fictícios. Dedução de novas informações a partir das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para que se estabeleça a estrutura de tais relações. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: Raciocínio verbal; Raciocínio matemático; Raciocínio sequencial; Orientação espacial e temporal; Formação de conceitos; Discriminação de elementos; Equivalências lógicas; Utilização de quantificadores. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, as conclusões determinadas .....	51
2. Juros Simples e Compostos.....	74
3. Resolução de situações-problema, envolvendo: Operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação ou radiciação); Números racionais em suas diferentes representações (fracionária ou decimal) .....	77
4. Regra de três simples ou composta .....	86
5. Porcentagem e suas aplicações.....	87
6. Grandezas e medidas (quantidade, tempo, comprimento, superfície, capacidade e massa).....	89
7. Conceitos básicos de estatística para tratamento de informações; Média aritmética simples; Média aritmética ponderada; Análise da relação entre grandezas representadas por meio de tabelas ou gráficos .....	91

## ***Noções de Sustentabilidade***

1. Do Meio Ambiente (Constituição Federal, artigo 225) .....	97
2. Conceito de Desenvolvimento Sustentável (Relatório Brundtland) .....	97
3. Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (antigo Ministério do Meio Ambiente) .....	98
4. Competências das unidades socioambientais no Poder Judiciário e Plano de Logística Sustentável (Resolução CNJ nº 400/2021) .....	103
5. Política Nacional sobre Mudanças do Clima (Lei nº 12.187/2009) .....	107
6. Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010 e Decreto nº 10.936/2022) .....	110

## ***Noções de Governança***

1. Gestão por processos .....	137
2. Gestão de riscos .....	138
3. Gestão de projetos .....	140
4. Processos de análise e tomada de decisão .....	142
5. Gerenciamento de crise .....	146
6. Compliance .....	147
7. Conceitos, suporte da alta administração, código de conduta, treinamento e comunicação .....	148
8. Controles internos .....	149
9. Administração pública gerencial .....	153
10. Governança pública: conceito e características .....	156
11. Resolução CNJ nº 347/2020 .....	157

## ***Noções de Gestão Estratégica***

1. Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 325/2020) .....	167
2. Resolução CJF nº 668/2020 - ref. ao ciclo 2021-2026 .....	174
3. Ferramentas de análise para Gestão e Planejamento Estratégico, Tático e Operacional .....	175
4. BSC (Balanced Scorecard, Estratégias), Indicadores de Gestão .....	181
5. Gestão de Projetos .....	183
6. Gestão por Competências .....	183

## ***Noções de Direitos Humanos e Fundamentais e de Acessibilidade***

1. Teoria geral dos direitos fundamentais .....	187
2. Direitos Humanos e Direitos Fundamentais .....	188
3. Declaração Universal dos Direitos Humanos .....	189
4. Agenda 2030 da ONU .....	191
5. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) .....	195
6. Normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (Lei nº 10.098/2000) .....	212
7. Prioridade de atendimento às pessoas com deficiência (Lei nº 10.048/2000) .....	216

## **Noções de Direito Constitucional**

1. Princípios fundamentais do Direito Constitucional .....	219
2. Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos .....	221
3. Direitos sociais .....	224
4. Nacionalidade .....	225
5. Direitos políticos .....	226
6. Da Organização do Estado: Da Organização Político-Administrativa; Da União; Dos Estados Federados; Dos Municípios; Do Distrito Federal e dos Territórios .....	228
7. Da Administração Pública (Disposições Gerais; Dos Servidores Públicos) .....	235
8. Da Organização dos Poderes: Do Poder Legislativo; Do Poder Executivo; Do Poder Judiciário .....	239
9. Das Funções Essenciais à Justiça .....	257
10. Da Ordem Social: Seguridade Social (Disposição Geral) .....	259
11. Da Previdência Social .....	261

## **Noções de Direito Administrativo**

1. Princípios básicos da Administração Pública .....	267
2. princípios da Supremacia do Interesse Público e da Indisponibilidade .....	268
3. Ato administrativo: conceito, elementos, atributos, classificação, espécies, revogação, anulação e convalidação .....	269
4. Poderes e deveres dos administradores públicos: uso e abuso do poder; poderes vinculados, discricionário, hierárquico, disciplinar e regulamentar; poder de polícia; deveres dos administradores públicos.....	280
5. Administração direta e indireta: conceito, característica.....	281
6. Agentes públicos: conceito, classificação; Servidores públicos: cargo, emprego e função públicos, Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais: Lei nº 8.112/1990, Direitos e vantagens, Direito de Petição, Deveres, Proibições, Acumulação, Responsabilidades e Penalidades .....	285
7. Processo administrativo disciplinar e sua revisão.....	320
8. Seguridade Social do Servidor: Benefícios, Regime de Previdência Complementar: Lei nº 12.618/2012 .....	322
9. Improbidade Administrativa: Lei nº 8.429/1992.....	328
10. Processo Administrativo: Lei nº 9.784/1999 .....	337
11. Código de Conduta dos servidores da Justiça Federal - Resolução nº 147/2011, do Conselho da Justiça Federal.....	342

## **Teoria Geral do Processo**

1. Princípios constitucionais processuais .....	349
2. Princípios gerais do processo .....	352
3. Normas processuais e normas materiais .....	353
4. Jurisdição; Espécies; Limites; Poderes .....	356
5. Ação; Condições; Classificação; Elementos .....	356
6. Competência; Absoluta e relativa; Competência dos JEFs .....	360
7. Pressupostos processuais .....	360
8. Sujeitos do processo .....	363
9. Tutela jurisdicional; Espécies .....	365
10. Acesso à justiça; Princípio; Gratuidade .....	365
11. Métodos apropriados para a solução de conflitos .....	367

## ***Noções de Direito Penal***

1. Aplicação da lei penal .....	371
2. Imputabilidade penal.....	374
3. Concurso de pessoas.....	380
4. Espécies de pena; Aplicação da pena .....	380
5. Medidas de segurança .....	393
6. Extinção da punibilidade.....	394
7. Crimes praticados por funcionário público contra a administração em geral, crimes praticados por particular contra a administração em geral, crimes contra a administração da justiça .....	396
8. crimes resultantes de preconceitos de raça ou de cor (Lei nº 7.716/1989 e Lei nº 14.532/2023) .....	410
9. crimes de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019) .....	412

## ***Noções de Administração Geral e Pública***

1. Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial) .....	419
2. Modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.....	426
3. Reformas administrativas brasileiras .....	428
4. Governança pública .....	433
5. Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Processo de planejamento. Planejamento estratégico: conceitos, características e ferramentas. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático: conceitos e características. Planejamento operacional: conceitos e características. Administração por objetivos. Processo decisório. Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional.....	434
6. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade.....	434
7. Gestão de projetos. Definições e características de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Ciclo de vida do projeto: abordagens preditiva, adaptativa e híbrida. Tailoring.....	440
8. Metodologias ágeis: conceitos e características, Scrum, Kanban e Lean.....	440
9. Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos .....	441
10. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos .....	441
11. Processos E certificação ISO 9000:2000.....	441
12. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos .....	443

## ***Noções de Administração Financeira e Orçamentária e Orçamento Público***

1. O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas; formas e dimensões da intervenção da Administração na economia .....	447
2. Orçamento público: origens e tipos de orçamento; Orçamento como instrumento do planejamento governamental; Princípios orçamentários. O orçamento público no Brasil. Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); Lei Orçamentária Anual (LOA); Outros planos e programas .....	454
3. Ciclo orçamentário.....	529
4. Classificações orçamentárias .....	533
5. Programação e execução orçamentária e financeira; Acompanhamento da execução; Sistemas de informações; Alterações orçamentárias; Créditos ordinários e adicionais.....	540
6. Receita pública: categorias, fontes e estágios; dívida ativa .....	543
7. Despesa pública: categorias e estágios, restos a pagar, despesas de exercícios anteriores, dívida flutuante e fundada, suprimimento de fundos.....	546
8. Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal): planejamento, receita pública, despesa pública, transparência, controle e fiscalização .....	559

---

- **Orações coordenadas sindéticas conclusivas:** portanto, por isso, pois, logo.

A 2ª oração vem introduzida por uma conjunção que expressa ideia de conclusão de um fato enunciado na oração anterior, ou seja, por uma conjunção coordenativa conclusiva.

- **Orações coordenadas sindéticas alternativas:** ou, ou... ou, ora... ora, seja... seja, quer... quer.

A 2ª oração vem introduzida por uma conjunção que estabelece uma relação de alternância ou escolha com referência à oração anterior, ou seja, por uma conjunção coordenativa alternativa.

- **Orações coordenadas sindéticas explicativas:** que, porque, pois, porquanto.

A 2ª oração é introduzida por uma conjunção que expressa ideia de explicação, de justificativa em relação à oração anterior, ou seja, por uma conjunção coordenativa explicativa.

#### *Período Composto por Subordinação*

Nesse período, a segunda oração exerce uma função sintática em relação à primeira, sendo subordinada a ela. Quando um período é formado de pelo menos um conjunto de duas orações em que uma delas (a subordinada) depende sintaticamente da outra (principal), ele é classificado como período composto por subordinação. As orações subordinadas são classificadas de acordo com a função que exercem.

#### **Orações Subordinadas Adverbiais**

Exercem a função de adjunto adverbial da oração principal (OP). São classificadas de acordo com a conjunção subordinativa que as introduz:

- **Causais:** Expressam a causa do fato enunciado na oração principal. Conjunções: porque, que, como (= porque), pois que, visto que.

- **Condicionais:** Expressam hipóteses ou condição para a ocorrência do que foi enunciado na principal. Conjunções: se, contanto que, a menos que, a não ser que, desde que.

- **Concessivas:** Expressam ideia ou fato contrário ao da oração principal, sem, no entanto, impedir sua realização. Conjunções: embora, ainda que, apesar de, se bem que, por mais que, mesmo que.

- **Conformativas:** Expressam a conformidade de um fato com outro. Conjunções: conforme, como (=conforme), segundo.

- **Temporais:** Acrescentam uma circunstância de tempo ao que foi expresso na oração principal. Conjunções: quando, assim que, logo que, enquanto, sempre que, depois que, mal (=assim que).

- **Finais:** Expressam a finalidade ou o objetivo do que foi enunciado na oração principal. Conjunções: para que, a fim de que, por que (=para que), que.

- **Consecutivas:** Expressam a consequência do que foi enunciado na oração principal. Conjunções: porque, que, como (= porque), pois que, visto que.

- **Comparativas:** Expressam ideia de comparação com referência à oração principal. Conjunções: como, assim como, tal como, (tão)... como, tanto como, tal qual, que (combinado com menos ou mais).

- **Proporcionais:** Expressam uma ideia que se relaciona proporcionalmente ao que foi enunciado na principal. Conjunções: à medida que, à proporção que, ao passo que, quanto mais, quanto menos.

#### **Orações Subordinadas Substantivas**

São aquelas que, num período, exercem funções sintáticas próprias de substantivos, geralmente são introduzidas pelas conjunções integrantes que e se.

- **Oração Subordinada Substantiva Objetiva Direta:** É aquela que exerce a função de objeto direto do verbo da oração principal. Observe: O filho quer **a sua ajuda**. (objeto direto)

- **Oração Subordinada Substantiva Objetiva Indireta:** É aquela que exerce a função de objeto indireto do verbo da oração principal. Observe: Preciso **de sua ajuda**. (objeto indireto)

- **Oração Subordinada Substantiva Subjetiva:** É aquela que exerce a função de sujeito do verbo da oração principal. Observe: É importante **sua ajuda**. (sujeito)

- **Oração Subordinada Substantiva Completiva Nominal:** É aquela que exerce a função de complemento nominal de um termo da oração principal. Observe: Estamos certos **de sua inocência**. (complemento nominal)

- **Oração Subordinada Substantiva Predicativa:** É aquela que exerce a função de predicativo do sujeito da oração principal, vindo sempre depois do verbo ser. Observe: O principal é **sua felicidade**. (predicativo)

- **Oração Subordinada Substantiva Apositiva:** É aquela que exerce a função de aposto de um termo da oração principal. Observe: Ela tinha um objetivo: **a felicidade de todos**. (aposto)

#### **Orações Subordinadas Adjetivas**

Exercem a função de adjunto adnominal de algum termo da oração principal.

As orações subordinadas adjetivas são sempre introduzidas por um pronome relativo (que, qual, cujo, quem, etc.) e são classificadas em:

- **Subordinadas Adjetivas Restritivas:** São restritivas quando restringem ou especificam o sentido da palavra a que se referem.

- **Subordinadas Adjetivas Explicativas:** São explicativas quando apenas acrescentam uma qualidade à palavra a que se referem, esclarecendo um pouco mais seu sentido, mas sem restringi-lo ou especificá-lo.

#### **Orações Reduzidas**

São caracterizadas por possuírem o verbo nas formas de gerúndio, particípio ou infinitivo. Ao contrário das demais orações subordinadas, as orações reduzidas não são ligadas através dos conectivos. Há três tipos de orações reduzidas:

##### **- Orações reduzidas de infinitivo:**

Infinitivo: terminações -ar, -er, -ir.

**Reduzida:** Meu desejo era ganhar na loteria.

**Desenvolvida:** Meu desejo era que eu ganhasse na loteria. (Oração Subordinada Substantiva Predicativa)

##### **- Orações Reduzidas de Particípio:**

Particípio: terminações -ado, -ido.

**Reduzida:** A mulher sequestrada foi resgatada.

**Desenvolvida:** A mulher que sequestraram foi resgatada. (Oração Subordinada Adjetiva Restritiva)

##### **- Orações Reduzidas de Gerúndio:**

Gerúndio: terminação -ndo.

**Reduzida:** Respeitando as regras, não terão problemas.

**Desenvolvida:** Desde que respeitem as regras, não terão problemas. (Oração Subordinada Adverbial Condicional)

### EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO

Para a elaboração de um texto escrito, deve-se considerar o uso adequado dos  **sinais de pontuação**  como: pontos, vírgula, ponto e vírgula, dois pontos, travessão, parênteses, reticências, aspas, etc.

Tais sinais têm papéis variados no texto escrito e, se utilizados corretamente, facilitam a compreensão e entendimento do texto.

#### — A Importância da Pontuação

<sup>2</sup>As palavras e orações são organizadas de maneira sintática, semântica e também melódica e rítmica. Sem o ritmo e a melodia, os enunciados ficariam confusos e a função comunicativa seria prejudicada.

O uso correto dos sinais de pontuação garante à escrita uma solidariedade sintática e semântica. O uso inadequado dos sinais de pontuação pode causar situações desastrosas, como em:

- Não podem atirar! (entende-se que atirar está proibido)
- Não, podem atirar! (entende-se que é permitido atirar)

#### — Ponto

Este ponto simples final (.) encerra períodos que terminem por qualquer tipo de oração que não seja interrogativa direta, a exclamativa e as reticências.

Outra função do ponto é a da pausa oracional, ao acompanhar muitas palavras abreviadas, como: *p.*, *2.ª*, entre outros.

Se o período, oração ou frase terminar com uma abreviatura, o ponto final não é colocado após o ponto abreviativo, já que este, quando coincide com aquele, apresenta dupla serventia.

**Ex.:** “O ponto abreviativo põe-se depois das palavras indicadas abreviadamente por suas iniciais ou por algumas das letras com que se representam, *v.g.* ; *V. S.ª* ; *Il.ª* ; *Ex.ª* ; etc.” (Dr. Ernesto Carneiro Ribeiro)

O ponto, com frequência, se aproxima das funções do ponto e vírgula e do travessão, que às vezes surgem em seu lugar.

**Obs.:** Estilisticamente, pode-se usar o ponto para, em períodos curtos, empregar dinamicidade, velocidade à leitura do texto: “Era um garoto pobre. Mas tinha vontade de crescer na vida. Estudou. Subiu. Foi subindo mais. Hoje é juiz do Supremo.”. É muito utilizado em narrações em geral.

#### — Ponto Parágrafo

Separa-se por ponto um grupo de período formado por orações que se prendem pelo mesmo centro de interesse. Uma vez que o centro de interesse é trocado, é imposto o emprego do ponto parágrafo se iniciando a escrever com a mesma distância da margem com que o texto foi iniciado, mas em outra linha.

O parágrafo é indicado por ( § ) na linguagem oficial dos artigos de lei.

#### — Ponto de Interrogação

É um sinal (?) colocado no final da oração com entonação interrogativa ou de incerteza, seja real ou fingida.

A interrogação conclusa aparece no final do enunciado e requer que a palavra seguinte se inicie por maiúscula. Já a interrogação interna (quase sempre fictícia), não requer que a próxima palavra se inicie com maiúscula.

**Ex.:** — Você acha que a gramática da Língua Portuguesa é complicada?

— Meu padrinho? É o Excelentíssimo Senhor coronel Paulo Vaz Lobo Cesar de Andrade e Sousa Rodrigues de Matos.

Assim como outros sinais, o ponto de interrogação não requer que a oração termine por ponto final, a não ser que seja interna.

**Ex.:** “Esqueceu alguma coisa? perguntou Marcela de pé, no patamar”.

Em diálogos, o ponto de interrogação pode aparecer acompanhando do ponto de exclamação, indicando o estado de dúvida de um personagem perante diante de um fato.

**Ex.:** — “Esteve cá o homem da casa e disse que do próximo mês em diante são mais cinquenta...”

— ?!...”

#### — Ponto de Exclamação

Este sinal (!) é colocado no final da oração enunciada com entonação exclamativa.

**Ex.:** “Que gentil que estava a espanhola!”

“Mas, na morte, que diferença! Que liberdade!”

Este sinal é colocado após uma interjeição.

**Ex.:** — Olé! exclamei.

— Ah! brejeiro!

As mesmas observações vistas no ponto de interrogação, em relação ao emprego do ponto final e ao uso de maiúscula ou minúscula inicial da palavra seguinte, são aplicadas ao ponto de exclamação.

#### — Reticências

As reticências (...) demonstram interrupção ou incompletude de um pensamento.

**Ex.:** — “Ao proferir estas palavras havia um tremor de alegria na voz de Marcela: e no rosto como que se lhe espalhou uma onda de ventura...”

— “Não imagina o que ela é lá em casa: fala na senhora a todos os instantes, e aqui aparece uma pamonha. Ainda ontem...”

Quando colocadas no fim do enunciado, as reticências dispensam o ponto final, como você pode observar nos exemplos acima.

As reticências, quando indicarem uma enumeração inconclusa, podem ser substituídas por *etc.*

Ao transcrever um diálogo, elas indicam uma não resposta do interlocutor. Já em citações, elas podem ser postas no início, no meio ou no fim, indicando supressão do texto transcrito, em cada uma dessas partes.

Quando ocorre a supressão de um trecho de certa extensão, geralmente utiliza-se uma linha pontilhada.

As reticências podem aparecer após um ponto de exclamação ou interrogação.

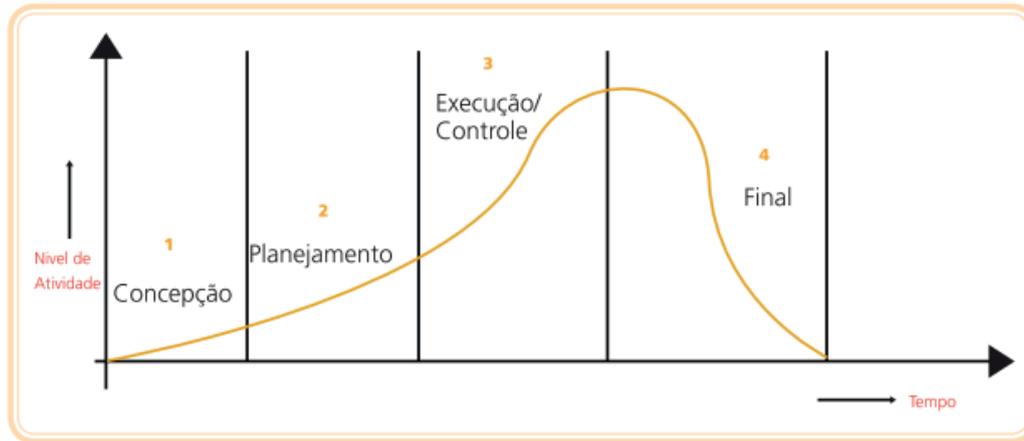
<sup>2</sup> BECHARA, E. *Moderna gramática portuguesa*. 37ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

Em situações como esta por onde começar ou como apresentar as necessidades que devem ser atendidas para se conseguir concluir tal tarefa? Um projeto qualquer (genérico) é um esforço temporário, ou seja, tem começo meio e fim. Ele existe com o propósito de se criar um produto, um serviço ou um resultado único.

Portanto, trabalhar com atividades em uma sistemática regular, disciplinada, com objetivos claramente estabelecidos é gerenciar (tais atividades) por projetos. Várias atividades ocorrem ao longo do tempo, que pode ser aliado ou inimigo, depende como é feito o acompanhamento do que acontece.

Na figura abaixo pode-se observar o ciclo de vida de um projeto, composto por quatro fases: concepção, planejamento, execução/controle e fechamento ou conclusão.

#### Ciclo de vida de um projeto



<http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20III/Gest%C3%A3o%20de%20Projetos/Livro%20Gestao%20de%20Projetos.pdf>

**1. Concepção:** identificação de necessidades, estabelecimento da viabilidade, definição de alternativas, desenvolvimento de orçamentos e cronogramas e definição da equipe de trabalho;

**2. Planejamento:** programação dos recursos humanos, materiais e financeiros, estudos e análises, geração de protótipos, análise de resultados e obtenção de aprovação da execução;

**3. Execução/Controle:** ocorrência das atividades programadas, monitoração e controle<sup>5</sup>, reajustes que se fizerem necessários;

**4. Final:** encerramento do projeto, aceitação, treinamento do pessoal operacional e realocação dos recursos.

Observação: na fase 3 aparece *controle* como uma parte específica, mais focada em um momento, porém há que ser ter um acompanhamento<sup>6</sup>, (controle) SEMPRE, ao longo de toda a trajetória do projeto.

Observe o exemplo de execução sem planejamento:

*Um jovem executivo estava saindo do escritório quando viu o presidente da empresa em frente à máquina de picotar papéis, com um documento na mão.*

*- Por favor, diz o presidente, isto é muito importante, e minha secretária já saiu. Você sabe como funciona esta máquina?*

*- Lógico! - responde o jovem executivo. Ele liga a máquina, enfia o documento e aperta um botão.*

*- Excelente! Muito obrigado, agradece o presidente. Eu preciso só de uma cópia. Onde sai?*

Muito cuidado, pois o controle constante ao longo do processo é de grande valia e a execução sem planejamento pode ser um caos. O que aconteceu a esse jovem executivo pode acontecer com você. Programe-se antes de agir.

Projetos de uma forma geral estão associados a situações com volume baixo e alta variedade, o que dificulta atendimento e impacta nos custos. Seu sucesso ocorre em função do atingimento a prazos e orçamentos previstos, atendimento à qualidade especificada, e especialmente o grau de satisfação das expectativas do contratante.

Existem então alguns cuidados a serem observados, gerenciando corretamente a empresa, pública, privada ou mista, com o intuito de monitorar os problemas na busca de soluções adequadas. Tais pontos são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Como esses fatores são mais ou menos impactantes para a gestão de um projeto, cabe ao gestor principal acompanhá-los de forma adequada e constante. A seguir é apresentada uma lista genérica em ordem alfabética não em ordem de importância, visto que cada caso é um caso.

<sup>5</sup> Controle refere-se ao ato ou efeito de controlar. Monitoração, fiscalização ou exame minucioso, que obedece a determinadas expectativas, normas, convenções, etc.

<sup>6</sup> Acompanhamento refere-se ao ato ou efeito de acompanhar, de estar ou ir junto a (alguém) ou de fazer-se acompanhar.

**Possíveis Fatores Críticos de Sucesso:**

- Administrar conflitos;
- Aprimorar as habilidades comportamentais;
- Concentrar-se em garantir adequada comunicação entre as interfaces;
- Continuidade do pessoal do projeto (baixa rotatividade);
- Controlar e avaliar resultados;
- Dar respostas rápidas aos clientes;
- Elaborar planos de contingências;
- Estabelecer metas claras para atingimento;
- Garantir gerente de projeto competente;
- Garantir mecanismos de ataque de problemas;
- Garantir mecanismos de controle;
- Garantir membros do grupo de projeto competentes;
- Manter canais de comunicação adequados;
- Planejar e definir marcos intermediários;
- Preocupar-se em montar a melhor equipe possível;
- Preparar-se para o inesperado;
- Ter adequado apoio da alta administração;
- Ter capacidade de realimentação;
- Ter suficiente alocação de recursos.

Opostamente aos FCS existem também os possíveis motivos para o insucesso de projetos. Da mesma forma é apresentada uma lista base, em ordem alfabética, dos mais relevantes motivos:

- Ampliação em demasia do escopo;
- Conflitos mal resolvidos (interna e externamente);
- Excesso de dificuldades previsíveis e também imprevisíveis;
- Existência de aspectos burocráticos exagerados;
- Falta de experiência dos envolvidos;
- Falta ou má distribuição de recursos;
- Incompetência dos envolvidos;
- Insatisfação ou desistência dos clientes.

**PROCESSOS DE ANÁLISE E TOMADA DE DECISÃO**

Nos dias atuais, o cenário econômico e as organizações que estão inseridas neste contexto, modificam-se constantemente. Esse fato aumenta o impacto da influência que ambos exercem um sobre o outro, assim como suas consequências. Diante dessa conjuntura, é necessário que o administrador permaneça em alerta quanto aos ambientes interno e externo da organização, para que ele possa obter a escolha mais eficaz e simétrica em relação à realidade organizacional da qual faz parte.<sup>7</sup>

Um **Processo Organizacional** é de extrema importância para o gerenciamento das atividades e dos fluxos administrativos. Assim, temos a importância da tomada de decisão em tal processo. Todo problema exige decisão para ser resolvido. Decisões nem sempre nascem dos problemas, mas também de oportunidades, objetivos e interesses.

**Mas o que é a decisão?** Decidir é escolher entre duas ou mais alternativas. Se não há dissenso não há decisão. Só quando há conflito ou discordância em relação ao curso da ação, isto é, mais de

uma alternativa possível, haverá necessidade de decisão. Não fazer nada, isto é, deixar as ações seguirem seu curso normal também é considerado uma decisão.

Vale lembrar que toda decisão tem seu custo e raramente é perfeita. Toda ação executiva importante deve alcançar um equilíbrio entre valores, objetivos e critérios conflitantes envolvidos e, muitas vezes, em um cenário de pressão. Dada a grande gama de opções, qualquer ação ou decisão será sempre subótima se analisada de um ponto de vista isolado, podendo trazer consequências negativas para alguma parte. As pessoas devem estar cientes de que, na maioria das vezes, terão de sacrificar os interesses de uma unidade.

O **processo decisório** é o poder de escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para a empresa. Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior, e para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas. Para se chegar a uma decisão adequada precisamos fazer uma análise do sistema considerando corretamente todas as variáveis de todos os seus elementos e inter-relações entre eles, bem como as relações do sistema com o meio ambiente.

Tenha em mente que o processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação.

**Natureza do Processo Decisório**

O estudo do processo decisório tem evoluído desde os anos de 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da matemática e da pesquisa operacional. A **Teoria das Decisões** nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações.

Simon (1916-2001) estudou a administração sob a perspectiva do processo de tomar decisões. De acordo com ele, administrar é sinônimo de tomar decisões, especialmente quando se trata de ações gerenciais. A partir desse ponto de vista, ele isolou o aspecto de trabalho gerencial, ampliando seu campo de estudo. Segundo o próprio autor, o processo de tomar decisões possui três fases no total:

1. Prospecção (análise de um problema ou situação que requer solução).
2. Concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação).
3. Decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas).

<sup>7</sup> LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: Princípios e Tendências*.

Cap: A Tomada de Decisões. São Paulo: Saraiva, 2003.

Planejamento e gestão. Prof. Dr. Fabio Gregori. Aula T5 – 24/08/2012.

§ 4o A inobservância do disposto nos §§ 2o e 3o ensejará as penalidades previstas no § 2o do art. 51. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 5o Nos casos de envio conforme disposto no § 2o, para todos os efeitos, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios cumprem o dever de ampla divulgação a que se refere o caput. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

§ 6o Todos os Poderes e órgãos referidos no art. 20, incluídos autarquias, fundações públicas, empresas estatais dependentes e fundos, do ente da Federação devem utilizar sistemas únicos de execução orçamentária e financeira, mantidos e gerenciados pelo Poder Executivo, resguardada a autonomia. (Incluído pela Lei Complementar nº 156, de 2016)

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a: (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários. (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Parágrafo único. A prestação de contas da União conterà demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento, incluído o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, especificando os empréstimos e financiamentos concedidos com recursos oriundos dos orçamentos fiscal e da seguridade social e, no caso das agências financeiras, avaliação circunstanciada do impacto fiscal de suas atividades no exercício.

## SEÇÃO II

### DA ESCRITURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS CONTAS

Art. 50. Além de obedecer às demais normas de contabilidade pública, a escrituração das contas públicas observará as seguintes:

I - a disponibilidade de caixa constará de registro próprio, de modo que os recursos vinculados a órgão, fundo ou despesa obrigatória fiquem identificados e escriturados de forma individualizada;

II - a despesa e a assunção de compromisso serão registradas segundo o regime de competência, apurando-se, em caráter complementar, o resultado dos fluxos financeiros pelo regime de caixa;

III - as demonstrações contábeis compreenderão, isolada e conjuntamente, as transações e operações de cada órgão, fundo ou entidade da administração direta, autárquica e fundacional, inclusive empresa estatal dependente;

IV - as receitas e despesas previdenciárias serão apresentadas em demonstrativos financeiros e orçamentários específicos;

V - as operações de crédito, as inscrições em Restos a Pagar e as demais formas de financiamento ou assunção de compromissos junto a terceiros, deverão ser escrituradas de modo a evidenciar o montante e a variação da dívida pública no período, detalhando, pelo menos, a natureza e o tipo de credor;

VI - a demonstração das variações patrimoniais dará destaque à origem e ao destino dos recursos provenientes da alienação de ativos.

§ 1o No caso das demonstrações conjuntas, excluir-se-ão as operações intragovernamentais.

§ 2o A edição de normas gerais para consolidação das contas públicas caberá ao órgão central de contabilidade da União, enquanto não implantado o conselho de que trata o art. 67.

§ 3o A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Art. 51. O Poder Executivo da União promoverá, até o dia trinta de junho, a consolidação, nacional e por esfera de governo, das contas dos entes da Federação relativas ao exercício anterior, e a sua divulgação, inclusive por meio eletrônico de acesso público.

§ 1o Os Estados e os Municípios encaminharão suas contas ao Poder Executivo da União nos seguintes prazos:

§ 1º Os Estados e os Municípios encaminharão suas contas ao Poder Executivo da União até 30 de abril. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021) (Vigência)

§ 2º O descumprimento dos prazos previstos neste artigo impedirá, até que a situação seja regularizada, que o Poder ou órgão referido no art. 20 receba transferências voluntárias e contrate operações de crédito, exceto as destinadas ao pagamento da dívida mobiliária. (Redação dada pela Lei Complementar nº 178, de 2021) (Vigência)

## SEÇÃO III

### DO RELATÓRIO RESUMIDO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Art. 52. O relatório a que se refere o § 3o do art. 165 da Constituição abrangerá todos os Poderes e o Ministério Público, será publicado até trinta dias após o encerramento de cada bimestre e composto de:

I - balanço orçamentário, que especificará, por categoria econômica, as:

a) receitas por fonte, informando as realizadas e a realizar, bem como a previsão atualizada;

b) despesas por grupo de natureza, discriminando a dotação para o exercício, a despesa liquidada e o saldo;

II - demonstrativos da execução das:

a) receitas, por categoria econômica e fonte, especificando a previsão inicial, a previsão atualizada para o exercício, a receita realizada no bimestre, a realizada no exercício e a previsão a realizar;

b) despesas, por categoria econômica e grupo de natureza da despesa, discriminando dotação inicial, dotação para o exercício, despesas empenhada e liquidada, no bimestre e no exercício;

c) despesas, por função e subfunção.

§ 1o Os valores referentes ao refinanciamento da dívida mobiliária constarão destacadamente nas receitas de operações de crédito e nas despesas com amortização da dívida.

§ 2o O descumprimento do prazo previsto neste artigo sujeita o ente às sanções previstas no § 2o do art. 51.

Art. 53. Acompanharão o Relatório Resumido demonstrativos relativos a:

I - apuração da receita corrente líquida, na forma definida no inciso IV do art. 2o, sua evolução, assim como a previsão de seu desempenho até o final do exercício;

II - receitas e despesas previdenciárias a que se refere o inciso IV do art. 50;

III - resultados nominal e primário;

IV - despesas com juros, na forma do inciso II do art. 4o;

V - Restos a Pagar, detalhando, por Poder e órgão referido no art. 20, os valores inscritos, os pagamentos realizados e o montante a pagar.

§ 1o O relatório referente ao último bimestre do exercício será acompanhado também de demonstrativos:

I - do atendimento do disposto no inciso III do art. 167 da Constituição, conforme o § 3o do art. 32;

II - das projeções atuariais dos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos;

III - da variação patrimonial, evidenciando a alienação de ativos e a aplicação dos recursos dela decorrentes.

§ 2o Quando for o caso, serão apresentadas justificativas:

I - da limitação de empenho;

II - da frustração de receitas, especificando as medidas de combate à sonegação e à evasão fiscal, adotadas e a adotar, e as ações de fiscalização e cobrança.

#### SEÇÃO IV DO RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL

Art. 54. Ao final de cada quadrimestre será emitido pelos titulares dos Poderes e órgãos referidos no art. 20 Relatório de Gestão Fiscal, assinado pelo:

I - Chefe do Poder Executivo;

II - Presidente e demais membros da Mesa Diretora ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Legislativo;

III - Presidente de Tribunal e demais membros de Conselho de Administração ou órgão decisório equivalente, conforme regimentos internos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV - Chefe do Ministério Público, da União e dos Estados.

Parágrafo único. O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20.

Art. 55. O relatório conterá:

I - comparativo com os limites de que trata esta Lei Complementar, dos seguintes montantes:

a) despesa total com pessoal, distinguindo a com inativos e pensionistas;

b) dívidas consolidada e mobiliária;

c) concessão de garantias;

d) operações de crédito, inclusive por antecipação de receita;

e) despesas de que trata o inciso II do art. 4o;

II - indicação das medidas corretivas adotadas ou a adotar, se ultrapassado qualquer dos limites;

III - demonstrativos, no último quadrimestre:

a) do montante das disponibilidades de caixa em trinta e um de dezembro;

b) da inscrição em Restos a Pagar, das despesas:

1) liquidadas;

2) empenhadas e não liquidadas, inscritas por atenderem a uma das condições do inciso II do art. 41;

3) empenhadas e não liquidadas, inscritas até o limite do saldo da disponibilidade de caixa;

4) não inscritas por falta de disponibilidade de caixa e cujos empenhos foram cancelados;

c) do cumprimento do disposto no inciso II e na alínea b do inciso IV do art. 38.

§ 1o O relatório dos titulares dos órgãos mencionados nos incisos II, III e IV do art. 54 conterá apenas as informações relativas à alínea a do inciso I, e os documentos referidos nos incisos II e III.

§ 2o O relatório será publicado até trinta dias após o encerramento do período a que corresponder, com amplo acesso ao público, inclusive por meio eletrônico.

§ 3o O descumprimento do prazo a que se refere o § 2o sujeita o ente à sanção prevista no § 2o do art. 51.

§ 4o Os relatórios referidos nos arts. 52 e 54 deverão ser elaborados de forma padronizada, segundo modelos que poderão ser atualizados pelo conselho de que trata o art. 67.

#### SEÇÃO V DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS

Art. 56. As contas prestadas pelos Chefes do Poder Executivo incluirão, além das suas próprias, as dos Presidentes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Chefe do Ministério Público, referidos no art. 20, as quais receberão parecer prévio, separadamente, do respectivo Tribunal de Contas. (Vide ADI 2324)

§ 1o As contas do Poder Judiciário serão apresentadas no âmbito:

I - da União, pelos Presidentes do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores, consolidando as dos respectivos tribunais;

II - dos Estados, pelos Presidentes dos Tribunais de Justiça, consolidando as dos demais tribunais.

§ 2o O parecer sobre as contas dos Tribunais de Contas será proferido no prazo previsto no art. 57 pela comissão mista permanente referida no § 1o do art. 166 da Constituição ou equivalente das Casas Legislativas estaduais e municipais. (Vide ADI 2324)

§ 3o Será dada ampla divulgação dos resultados da apreciação das contas, julgadas ou tomadas.

Art. 57. Os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

§ 1o No caso de Municípios que não sejam capitais e que tenham menos de duzentos mil habitantes o prazo será de cento e oitenta dias.

§ 2o Os Tribunais de Contas não entrarão em recesso enquanto existirem contas de Poder, ou órgão referido no art. 20, pendentes de parecer prévio.

Art. 58. A prestação de contas evidenciará o desempenho da arrecadação em relação à previsão, destacando as providências adotadas no âmbito da fiscalização das receitas e combate à sonegação, as ações de recuperação de créditos nas instâncias administrativa e judicial, bem como as demais medidas para incremento das receitas tributárias e de contribuições.