



CÓD: OP-081JL-24  
7908403558254

# CRP-PR-8

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO PARANÁ

Auxiliar Administrativa/Financeira

**EDITAL Nº 1, DE 3 DE JULHO DE 2024**

## ***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 .....	19
8. Emprego dos sinais de pontuação .....	23
9. Concordância verbal e nominal .....	27
10. Regência verbal e nominal.....	29
11. Emprego do sinal indicativo de crase.....	30
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto .....	31
13. Significação das palavras.....	36
14. Substituição de palavras ou de trechos de texto .....	37
15. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	37
16. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	37
17. Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República). Aspectos gerais da redação oficial. Finalidade dos expedientes oficiais. Adequação da linguagem ao tipo de documento. Adequação do formato do texto ao gênero.....	38

## ***Noções de Informática***

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.....	67
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365).....	68
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10).....	73
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. Programa de correio eletrônico: MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet.....	79
5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas .....	87
6. Segurança da informação: procedimentos de segurança. Noções de vírus, Worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispymware etc.). Procedimentos de backup.....	88

---

## ***Raciocínio Lógico e Matemático***

1. Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação).....	97
2. Princípios de contagem e probabilidade.....	100
3. Arranjos e permutações Combinações .....	103
4. Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos .....	106
5. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).....	115
6. Equações e inequações.....	120
7. Sistemas de medidas. Volumes.....	124
8. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões) .....	126
9. Compreensão de estruturas lógicas.....	126
10. Diagramas lógicos .....	131

## ***Atualidades***

1. Política Nacional e Internacional: Eventos políticos recentes no Brasil e no mundo; Relações internacionais, tratados, acordos, conflitos, etc.....	137
2. Economia: Eventos econômicos relevantes .....	143
3. Sociedade e Cultura: Questões sociais, como saúde, educação, segurança, meio ambiente. Tendências culturais e sociais. Avanços científicos e tecnológicos.....	144
4. Meio Ambiente: Mudanças climáticas e sustentabilidade.Eventos ambientais significativos.Questões relacionadas à conservação e preservação ambiental .....	145
5. Tecnologia e Inovação: Novas tecnologias e inovações. Desenvolvimentos na área de ciência da computação, internet e inteligência artificial .....	155
6. Relações Internacionais: Discussões sobre questões globais .....	156

## ***Legislação e Ética na Administração Pública***

1. Ética e função pública .....	159
2. Ética no Setor Público .....	160
3. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações .....	162
4. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (processo administrativo).....	178
5. Acesso à informação: Lei nº 12.527/2011 .....	184
6. Decreto nº 7.724/2012 .....	190
7. Decreto nº 9.830/2019 .....	200
8. Lei nº 13.709/2018 (LGPD) .....	204

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

1. Constituição: Conceito, classificações, princípios fundamentais .....	219
2. Direitos e garantias fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, nacionalidade, cidadania, direitos políticos.....	221
3. Administração Pública: Disposições gerais, servidores públicos.....	230

## ***Noções de Administração Pública***

1. Princípios fundamentais que regem a Administração Federal: enumeração e descrição .....	239
2. Administração Federal: administração direta e indireta, estruturação, características e descrição dos órgãos e entidades públicas.....	242
3. Os Ministérios e respectivas áreas de competência .....	246
4. Os poderes e deveres da pessoa administradora pública.....	250

## ***Organização***

1. Conceito e tipos de estrutura organizacional.....	261
2. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho.....	263
3. Noções de cidadania e relações públicas.....	269
4. Comunicação .....	271
5. Redação oficial de documentos oficiais.....	277
6. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento .....	286

## ***Trabalho em equipe***

1. Personalidade e relacionamento. eficácia no comportamento interpessoal. servidor e opinião pública. o órgão e a opinião pública. fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua.....	291
---	-----

## ***Atendimento ao público***

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricão; conduta; objetividade.....	297
2. Postura profissional .....	301
3. relações interpessoais.....	303
4. Comunicação .....	307

---

## ***Orçamento Público***

5. Princípios orçamentários .....	311
6. Noções de administração financeira.....	318

---

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

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

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

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

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

### Dicas práticas

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

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

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

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

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

## RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

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

### Tipos textuais

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

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

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

### Gêneros textuais

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

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula

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

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

### DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

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

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

#### Alfabeto

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

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

#### Uso do “X”

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

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

#### Uso do “S” ou “Z”

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

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

- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

#### Uso do “S”, “SS”, “Ç”

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

#### Os diferentes porquês

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

#### Parônimos e homônimos

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

**Ex:** *cumprimento* (saudação) X *comprimeto* (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>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.
PRONOME	Acompanha, substitui ou faz referência ao substantivo Varia em gênero e número	Posso <i>ajudar</i> , senhora? <i>Ela me</i> ajudou muito com o <i>meu</i> trabalho. <i>Esta</i> é a casa <i>onde</i> eu moro. <i>Que</i> dia é hoje?
PREPOSIÇÃO	Relaciona dois termos de uma mesma oração Não sofre variação	Espero <i>por</i> você essa noite. Lucas gosta <i>de</i> tocar violão.
SUBSTANTIVO	Nomeia objetos, pessoas, animais, alimentos, lugares etc. Flexionam em gênero, número e grau.	A <i>menina</i> jogou sua <i>boneca</i> no rio. A <i>matilha</i> tinha muita <i>coragem</i> .
VERBO	Indica ação, estado ou fenômenos da natureza Sofre variação de acordo com suas flexões de modo, tempo, número, pessoa e voz. Verbos não significativos são chamados verbos de ligação	Ana se <i>exercita</i> pela manhã. Todos <i>parecem</i> meio bobos. <i>Chove</i> muito em Manaus. A cidade <i>é</i> muito bonita quando vista do alto.

### Substantivo

#### Tipos de substantivos

Os substantivos podem ter diferentes classificações, de acordo com os conceitos apresentados abaixo:

- **Comum:** usado para nomear seres e objetos generalizados. *Ex: mulher; gato; cidade...*
- **Próprio:** geralmente escrito com letra maiúscula, serve para especificar e particularizar. *Ex: Maria; Garfield; Belo Horizonte...*
- **Coletivo:** é um nome no singular que expressa ideia de plural, para designar grupos e conjuntos de seres ou objetos de uma mesma espécie. *Ex: matilha; enxame; cardume...*
  - **Concreto:** nomeia algo que existe de modo independente de outro ser (objetos, pessoas, animais, lugares etc.). *Ex: menina; cachorro; praça...*
  - **Abstrato:** depende de um ser concreto para existir, designando sentimentos, estados, qualidades, ações etc. *Ex: saudade; sede; imaginação...*
  - **Primitivo:** substantivo que dá origem a outras palavras. *Ex: livro; água; noite...*
  - **Derivado:** formado a partir de outra(s) palavra(s). *Ex: pedreiro; livraria; noturno...*
  - **Simplex:** nomes formados por apenas uma palavra (um radical). *Ex: casa; pessoa; cheiro...*
  - **Composto:** nomes formados por mais de uma palavra (mais de um radical). *Ex: passatempo; guarda-roupa; girassol...*

#### Flexão de gênero

Na língua portuguesa, todo substantivo é flexionado em um dos dois gêneros possíveis: **feminino** e **masculino**.

O **substantivo biforme** é aquele que flexiona entre masculino e feminino, mudando a desinência de gênero, isto é, geralmente o final da palavra sendo **-o** ou **-a**, respectivamente (*Ex: menino / menina*). Há, ainda, os que se diferenciam por meio da pronúncia / acentuação (*Ex: avô / avó*), e aqueles em que há ausência ou presença de desinência (*Ex: irmão / irmã; cantor / cantora*).

# NOÇÕES DE INFORMÁTICA

**CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA: TIPOS DE COMPUTADORES, CONCEITOS DE HARDWARE E DE SOFTWARE, INSTALAÇÃO DE PERIFÉRICOS.**

## 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:

<b>HARDWARE</b>	É a parte física do computador
<b>SOFTWARE</b>	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:

<b>PERIFÉRICOS DE ENTRADA</b>	Utilizados para a entrada de dados;
<b>PERIFÉRICOS DE SAÍDA</b>	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

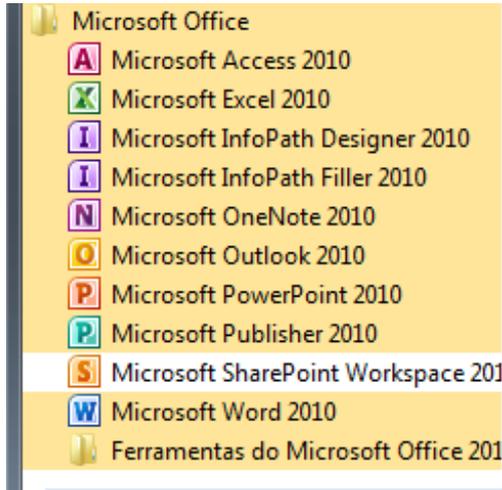
O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

### • 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.

**EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES  
(AMBIENTE MICROSOFT OFFICE, VERSÕES 2010, 2013  
E 365)**

**Microsoft Office**



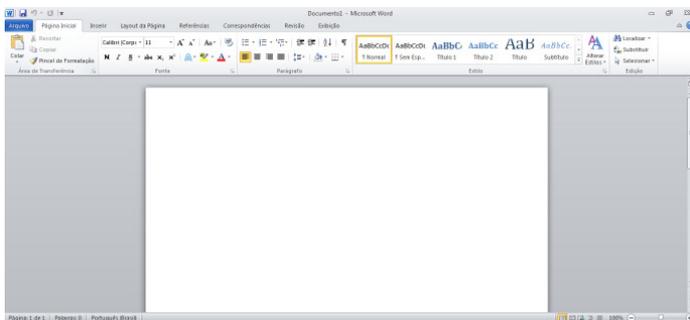
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização mais comum:

**Word**

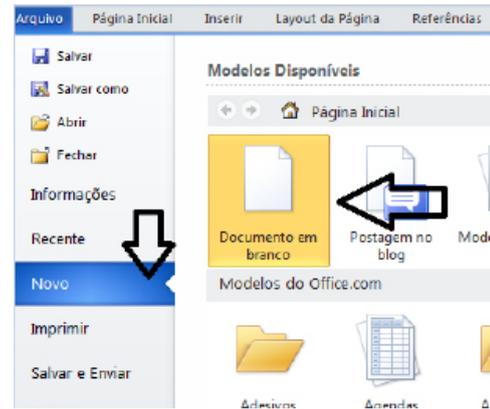
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

**• Área de trabalho do Word**

Nesta área podemos digitar nosso texto e formata-lo de acordo com a necessidade.



**• Iniciando um novo documento**



A partir deste botão retornamos para a área de trabalho do Word, onde podemos digitar nossos textos e aplicar as formatações desejadas.

**• Alinhamentos**

Ao digitar um texto, frequentemente temos que alinhá-lo para atender às necessidades. Na tabela a seguir, verificamos os alinhamentos automáticos disponíveis na plataforma do Word.

GUIA PÁGINA INICIAL	ALINHAMENTO	TECLA DE ATALHO
	Justificar (arruma a direita e a esquerda de acordo com a margem)	Ctrl + J
	Alinhamento à direita	Ctrl + G
	Centralizar o texto	Ctrl + E
	Alinhamento à esquerda	Ctrl + Q

**• Formatação de letras (Tipos e Tamanho)**

Presente em *Fonte*, na área de ferramentas no topo da área de trabalho, é neste menu que podemos formatar os aspectos básicos de nosso texto. Bem como: tipo de fonte, tamanho (ou pontuação), se será maiúscula ou minúscula e outros itens nos recursos automáticos.



GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
	Tipo de letra
	Tamanho
	Aumenta / diminui tamanho

	Recursos automáticos de caixa-altas e baixas
	Limpa a formatação

• **Marcadores**

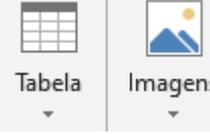
Muitas vezes queremos organizar um texto em tópicos da seguinte forma:

- **Item 1**
- **Item 2**
- **Item 2**

Podemos então utilizar na página inicial os botões para operar diferentes tipos de marcadores automáticos:



• Outros Recursos interessantes:

GUIA	ÍCONE	FUNÇÃO
Página inicial		- Mudar Forma - Mudar cor de Fundo - Mudar cor do texto
Inserir		- Inserir Tabelas - Inserir Imagens
Revisão		Verificação e correção ortográfica
Arquivo		Salvar

**Excel**

O Excel é um editor que permite a criação de tabelas para cálculos automáticos, análise de dados, gráficos, totais automáticos, dentre outras funcionalidades importantes, que fazem parte do dia a dia do uso pessoal e empresarial.

São exemplos de planilhas:

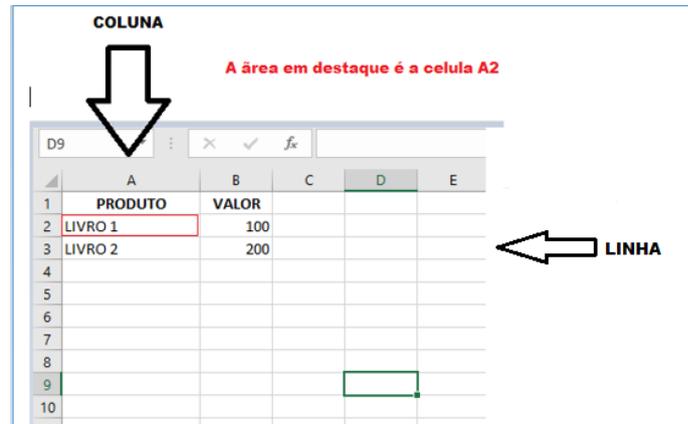
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

Desta forma ao inserirmos dados, os valores são calculados automaticamente.

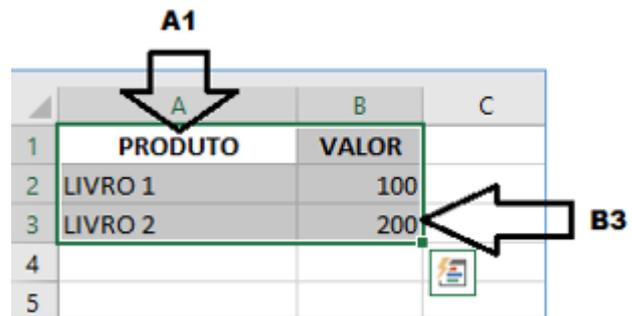
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

- Quando inseridos em alguma célula da planilha, os dados são calculados automaticamente mediante a aplicação de fórmulas específicas do aplicativo.

- A unidade central do Excel nada mais é que o cruzamento entre a linha e a coluna. No exemplo coluna A, linha 2 ( A2 )

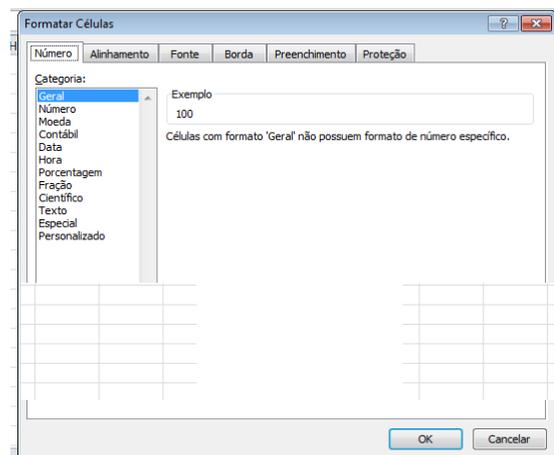


- Podemos também ter o intervalo A1..B3



- Para inserirmos dados, basta posicionarmos o cursor na célula, selecionarmos e digitarmos. Assim se dá a iniciação básica de uma planilha.

• **Formatação células**



• Fórmulas básicas

ADIÇÃO	=SOMA(célulaX;célulaY)
SUBTRAÇÃO	=(célulaX-célulaY)
MULTIPLICAÇÃO	=(célulaX*célulaY)
DIVISÃO	=(célulaX/célulaY)

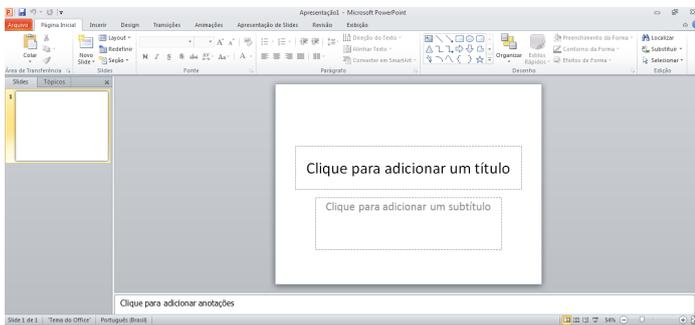
• Fórmulas de comum interesse

MÉDIA (em um intervalo de células)	=MEDIA(célula X:célulaY)
MÁXIMA (em um intervalo de células)	=MAX(célula X:célulaY)
MÍNIMA (em um intervalo de células)	=MIN(célula X:célulaY)

**PowerPoint**

O PowerPoint é um editor que permite a criação de apresentações personalizadas para os mais diversos fins. Existem uma série de recursos avançados para a formatação das apresentações, aqui veremos os princípios para a utilização do aplicativo.

• Área de Trabalho do PowerPoint



Nesta tela já podemos aproveitar a área interna para escrever conteúdos, redimensionar, mover as áreas delimitadas ou até mesmo excluí-las. No exemplo a seguir, perceba que já movemos as caixas, colocando um título na superior e um texto na caixa inferior, também alinhamos cada caixa para ajustá-las melhor.

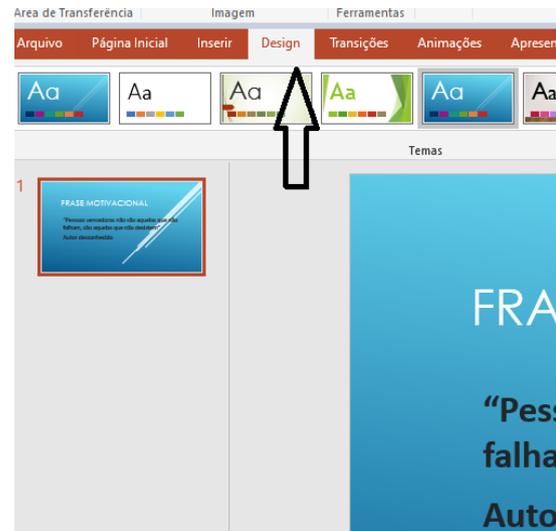


**“Pessoas vencedoras não são aquelas que não falham, são aquelas que não desistem”**  
**Autor desconhecido**

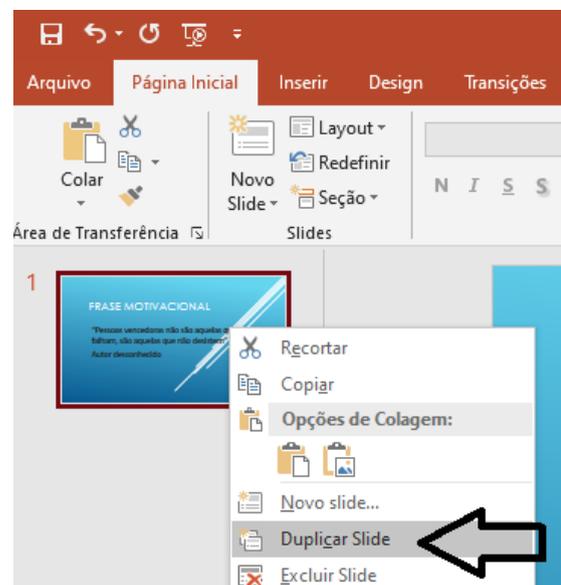
Perceba que a formatação dos textos é padronizada. O mesmo tipo de padrão é encontrado para utilizarmos entre o PowerPoint, o Word e o Excel, o que faz deles programas bastante parecidos, no que

diz respeito à formatação básica de textos. Confira no tópico referente ao Word, itens de formatação básica de texto como: alinhamentos, tipos e tamanhos de letras, guias de marcadores e recursos gerais.

Especificamente sobre o PowerPoint, um recurso amplamente utilizado a guia Design. Nela podemos escolher temas que mudam a aparência básica de nossos slides, melhorando a experiência no trabalho com o programa.



Com o primeiro slide pronto basta duplicá-lo, obtendo vários no mesmo formato. Assim liberamos uma série de miniaturas, pelas quais podemos navegar, alternando entre áreas de trabalho. A edição em cada uma delas, é feita da mesma maneira, como já apresentado anteriormente.



Percebemos agora que temos uma apresentação com quatro slides padronizados, bastando agora editá-lo com os textos que se fizerem necessários. Além de copiar podemos mover cada slide de uma posição para outra utilizando o mouse.

# RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO

## OPERAÇÕES, PROPRIEDADES E APLICAÇÕES (SOMA, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO)

As operações matemáticas básicas compreendem adição, subtração, multiplicação e divisão. Além dessas, há operações mais avançadas, como potenciação e radiciação. Estas operações possuem propriedades fundamentais que serão apresentadas, dividindo-se em dois grupos: o primeiro engloba adição e subtração, enquanto o segundo abrange multiplicação e divisão. Tal divisão se justifica pelo fato de que essas operações são consideradas inversas entre si.

### — Adição e subtração

A adição é a operação matemática que combina elementos da mesma natureza presentes em dois grupos distintos. Por exemplo, considere o caso de João, que inicialmente tinha uma caixa com 12 lápis de cor. Ao chegar em casa, ganhou dos pais outra caixa com mais 12 lápis. Agora, ele possui um total de 24 lápis de cor. Nesse contexto, os lápis foram somados.

A subtração, por sua vez, consiste na operação matemática que remove elementos da mesma natureza de um grupo. No exemplo anterior, se João decidisse dar 4 dos seus lápis a um amigo, ele ficaria com apenas 20.

Quando a adição é aplicada ao conjunto dos números inteiros, que inclui números negativos, a subtração é interpretada como uma adição de inversos aditivos.

### Propriedades da adição

**1) Comutatividade:** a ordem na qual dois números são somados não afeta o resultado da soma. Matematicamente, isso pode ser expresso como:

$$a + b = b + a$$

**2) Associatividade:** em uma soma de três números ( $a + b + c$ ), somar ( $a + b$ ) primeiro e depois  $c$  é equivalente a somar ( $b + c$ ) primeiro e depois  $a$ . Matematicamente:

$$(a + b) + c = a + (b + c)$$

**3) Elemento neutro:** existe um número, chamado de elemento neutro (que, neste caso, é o zero), que não tem impacto no resultado da soma. Assim:

$$a + 0 = 0 + a = a$$

**4) Inverso aditivo:** para todo número  $x$ , existe um número  $-x$  no qual a soma deles resulta em zero:

$$x + (-x) = 0$$

Essa última propriedade permite entender a subtração como uma adição de inversos aditivos. Isso significa que, de certa forma, a subtração pode ser considerada uma operação de adição. No entanto, para simplificar a compreensão dos alunos, esse detalhe é frequentemente omitido em sala de aula.

Dessa forma, uma subtração como  $77 - 42$  pode ser vista como a seguinte adição:

$$77 + (-42)$$

Por isso, foram estabelecidas regras de sinais para a adição de números reais:

a) Se os sinais dos números forem positivos, o resultado da soma será positivo.

b) Se os sinais dos números forem negativos, o resultado da soma será negativo.

c) Se os sinais dos números forem diferentes, subtraímos os números e mantemos no resultado o sinal daquele que possui o maior valor absoluto, ou seja, aquele que é maior em termos de magnitude, independentemente do sinal.

### — Multiplicação e divisão

Assim como acontece com a adição e subtração, algo semelhante ocorre com a multiplicação e a divisão. No entanto, antes de explorarmos essa relação, é fundamental entender essas operações e suas propriedades.

A multiplicação pode ser vista como uma série de adições, onde os termos são números iguais. Considere a seguinte adição com 8 parcelas:

$$4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4$$

A multiplicação representa essa soma da seguinte forma:  $8 \times 4$ . Nesse caso, 8 é o número de parcelas e 4 é o valor que está sendo somado.

Ao observar que o resultado da multiplicação acima é 32, pois a soma de 8 parcelas, cada uma com o valor 4, é igual a 32, podemos entender a divisão como a operação inversa. Por exemplo, 32 objetos divididos igualmente em 8 partes resultarão em 4 elementos em cada parte.

As operações de multiplicação e divisão também são inversas entre si, assim como ocorre com a adição e a subtração. Isso nos leva a considerar se a divisão pode ser compreendida como uma multiplicação por inversos, e a resposta é sim. Essa relação depende de uma das propriedades fundamentais da multiplicação.

### Propriedades da multiplicação

Assim como ocorre com as outras operações matemáticas, a multiplicação possui suas propriedades fundamentais que ajudam a entender seu funcionamento.

Estas são:

1) A ordem em que os fatores são multiplicados não afeta o resultado do produto. Essa propriedade é conhecida como comutatividade. Em termos matemáticos:

$$a \times b = b \times a$$

2) Em uma multiplicação envolvendo três números, a ordem das multiplicações não altera o resultado. Essa propriedade é chamada de associatividade.

$$(a \times b) \times c = a \times (b \times c)$$

3) Existe um elemento, que no caso é o número 1, chamado de elemento neutro, que não interfere no resultado de uma multiplicação:

$$a \times 1 = 1 \times a = a$$

4) Para todo número, existe um elemento inverso, e a multiplicação de um número pelo seu inverso resulta no elemento neutro. Portanto:

$$a \times (1/a) = 1$$

O elemento inverso da multiplicação é representado por uma fração, o que abre espaço para entender que qualquer divisão pode ser vista como uma multiplicação por um inverso. Por exemplo, a divisão  $16 \div 4$  é equivalente à seguinte multiplicação:

$$16 \times 1/4$$

O resultado dessa multiplicação é 4.

**Atenção:** há regras de sinais na multiplicação:

– Na multiplicação, sinais iguais resultam em um número positivo.

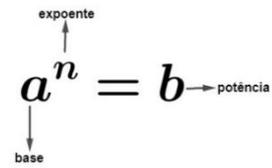
– Na multiplicação, sinais diferentes resultam em um número negativo.

— **Potenciação**

A potenciação é uma operação matemática que simplifica o cálculo de uma multiplicação repetida de um número por ele mesmo várias vezes. Ela fornece uma maneira eficiente de expressar e calcular esse processo repetitivo. O estudo da potenciação nos permite explorar diversas propriedades essenciais que facilitam a resolução de cálculos envolvendo essa operação.

$$a^n = \underbrace{a \times \dots \times a}_{n \text{ vezes}}$$

Para representar uma potência de um número “a”, usamos a notação “a<sup>n</sup>” (lê-se: “a elevado a n”), onde “n” é o expoente e “a” é a base. Essa representação indica que multiplicaremos a base “a” por ela mesma “n” vezes. É importante destacar que a potenciação possui uma operação inversa, conhecida como radiciação.



**Propriedades da potenciação**

São regras que tornam mais simples o cálculo de operações que envolvem potências. Elas desempenham um papel importante em situações que requerem notação científica, entre outras aplicações. Podemos destacar cinco propriedades fundamentais da potenciação:

**1) Multiplicação entre potências de mesma base:** quando multiplicamos potências que têm a mesma base, mantemos a base e somamos os expoentes.

$$a^n \cdot a^m = a^{n+m}$$

**2) Divisão entre potências de mesma base:** quando dividimos potências que têm a mesma base, mantemos a base e subtraímos os expoentes.

$$a^n : a^m = a^{n-m}$$

**3) Potência de potência:** quando temos uma potência de uma potência, conservamos a base e multiplicamos os expoentes.

$$(a^n)^m = a^{n \cdot m}$$

**4) Potência do produto:** o produto de dois números elevados à mesma potência é igual ao produto das potências de cada número.

$$(a \cdot b)^n = a^n \cdot b^n$$

**5) Potência do quociente:** o quociente de dois números elevados à mesma potência é igual à divisão das potências de cada número.

$$(a : b)^n = a^n : b^n$$

Além disso, é importante destacar que a potenciação e a radiciação são operações inversas. Assim como a adição e a subtração são inversas uma da outra, a potenciação e a radiciação estão relacionadas. Por exemplo, se sabemos que 4<sup>2</sup> é igual a 16, podemos calcular a raiz quadrada de 16, que é igual a 4. Portanto, compreender a potenciação é fundamental para lidar com a radiciação.

Por fim, quando o expoente de uma potência é negativo, podemos inverter a base e tornar o expoente positivo.

$$2^{-4} = \left(\frac{1}{2}\right)^4 \frac{1^4}{2^4} = \frac{1}{16}$$

$$\left(\frac{2}{3}\right)^{-2} = \left(\frac{3}{2}\right)^2 = \frac{3^2}{2^2} = \frac{9}{4}$$

— Radiciação

A radiciação, também conhecida como operação de raiz, é a operação matemática inversa da potenciação, assim como a divisão é a operação inversa da multiplicação. Essa operação é simbolizada pelo símbolo  $\sqrt[n]{\phantom{x}}$ , chamado de radical, e a raiz de um número é representada como a enésima raiz de n, onde  $\sqrt[n]{a} = b$ . Portanto, ao calcular a raiz enésima de um número, seguimos o raciocínio de encontrar o número que, quando elevado à potência n, resulta no valor de a. Além disso, a radiciação possui propriedades fundamentais que desempenham um papel essencial na resolução de problemas que envolvem essa operação.

A radiciação e a potenciação são consideradas operações inversas. Portanto, para realizar o cálculo da radiciação com êxito, é essencial ter o conhecimento para resolver operações de potenciação. Ao representar a raiz enésima de a, obtemos como resultado o número b. Para que b seja a raiz n de a, é necessário que se aplique a seguinte condição:

$$\sqrt[n]{a} = b \rightarrow b^n = a$$

Propriedades da radiciação

Para realizar o cálculo da radiciação com êxito, é essencial ter o conhecimento para resolver operações de potenciação. Ao representar a raiz enésima de a, obtemos como resultado o número b. Para que b seja a raiz n de a, é necessário que se aplique a seguinte condição:

**1) A raiz enésima de a elevado a n é igual ao próprio a:** quando desejamos calcular a raiz enésima de um número a elevado a n, ou seja, quando o expoente do número é igual ao índice da raiz, o resultado é o próprio número a.

$$\sqrt[n]{a^n} = a$$

**2) A raiz do produto é igual ao produto das raízes:** quando o radicando é o resultado da multiplicação entre dois números, a raiz do produto é igual ao produto das raízes individuais.

$$\sqrt[n]{a \cdot b} = \sqrt[n]{a} \cdot \sqrt[n]{b}$$

**3) A raiz do quociente é igual ao quociente das raízes:** essa propriedade é equivalente à anterior, mas aplicada a casos de divisão.

$$\sqrt[n]{a : b} = \sqrt[n]{a} : \sqrt[n]{b}$$

Quando há uma divisão entre dois números no radicando, a raiz do quociente é igual ao quociente das raízes individuais.

$$\sqrt[n]{\frac{a}{b}} = \frac{\sqrt[n]{a}}{\sqrt[n]{b}}$$

**4) Multiplicação e divisão do índice com o expoente:** é possível multiplicar ou dividir tanto o índice do radical quanto o expoente do radicando por um mesmo número.

$$\sqrt[n]{a^m} = \sqrt[n \cdot b]{a^{m \cdot b}}$$

$$\sqrt[n]{a^m} = \sqrt[n \cdot b]{a^{m : b}}$$

**5) Raiz de uma raiz:** para calcular a raiz de uma raiz, podemos multiplicar os índices dessas raízes.

$$\sqrt[n]{\sqrt[m]{a}} = \sqrt[n \cdot m]{a}$$

**6) Potência de uma raiz:** quando há uma potenciação com a raiz, temos a seguinte relação:

$$\left(\sqrt[n]{a}\right)^b = \sqrt[n]{a^b}$$

**7) Transformação de uma radiciação em uma potenciação:** É possível reescrever uma operação de radiciação como uma operação de potenciação da seguinte forma:

$$\sqrt[n]{a^m} = a^{\frac{m}{n}}$$

Simplificação de radicais

Ocorre quando a raiz não resulta em um número exato, permitindo a expressão do radical da maneira mais simples. Para simplificar, é preciso realizar a fatoração do número em questão e aplicar as propriedades de radiciação mencionadas anteriormente, a fim de representar a forma mais básica possível.

Simplifique

Resolução:

Primeiramente, precisamos realizar a fatoração de 392:

$$\begin{array}{r} 392 | 2 \\ 196 | 2 \\ 98 | 2 \\ 49 | 2 \\ 7 | 3 \\ 1 \end{array}$$

Agora como queremos calcular a raiz quadrada, agruparemos, quando possível, os números como potência de 2:

$$392 = 2^2 \cdot 2 \cdot 7^2$$

Sendo assim:

$$\sqrt{392} = \sqrt{2^2 \cdot 2 \cdot 7^2}$$

Fazendo uso das propriedades da radiciação, sabemos que a raiz do produto é igual ao produto das raízes:

$$\sqrt{392} = \sqrt{2^2} \cdot \sqrt{2} \cdot \sqrt{7^2}$$

Quando o índice não aparece, o seu valor é 2. E quando o índice e o expoente do radicando são os mesmos, a raiz é igual ao radicando. Ou seja:

$$\sqrt{392} = 2 \cdot \sqrt{2} \cdot 7$$

Então:

$$\sqrt{392} = 14\sqrt{2}$$

Logo,  $14\sqrt{2}$  é a forma simplificada da  $\sqrt{392}$ .

#### — Operações

##### Adição e subtração

Quando os radicais têm o mesmo índice e o mesmo radicando, para realizar a soma ou subtração, basta manter o radical inalterado e somar ou subtrair os coeficientes. Quando o radical é diferente, não é possível realizar a operação. Dessa forma, é necessário obter um valor aproximado ou exato para a raiz antes de fazer o cálculo.

$$4\sqrt{2} + 3\sqrt{2} = 7\sqrt{2}$$

##### Multiplicação e divisão

Quando os radicais possuem o mesmo índice, é possível efetuar a multiplicação ou a divisão mantendo o radical inalterado. Quando o índice é diferente, de início igualamos os índices e depois realizamos a multiplicação/divisão e conservamos o radical.

$$\sqrt[3]{16} : \sqrt{2}$$

Igualando os índices, temos:

$$\sqrt[3 \cdot 2]{16^2} : \sqrt[2 \cdot 3]{2^3}$$

$$\sqrt[6]{16^2 : 2^3}$$

$$\sqrt[6]{256 : 8}$$

$$\sqrt[6]{32}$$

### PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE

#### Princípios de contagem

Temos dois princípios de contagem: o aditivo e o multiplicativo. Vejamos

##### Princípio aditivo

Se existem  $m_1$  possibilidades de ocorrer um evento  $E_1$ ,  $m_2$  possibilidades de ocorrer um evento  $E_2$  e  $m_3$  para ocorrer o evento  $E_3$ , o número total de possibilidades de ocorrer o evento  $E_1$  ou o evento  $E_2$  ou o evento  $E_3$ , será de  $m_1+m_2+m_3$ .

O conectivo que caracteriza a aplicação do princípio aditivo é o “OU”, que está associado a união de conjuntos.

##### Exemplo:

**(CORPO DE BOMBEIROS MILITAR/MT – OFICIAL BOMBEIRO MILITAR – COVEST – UNEMAT)** A maioria das pizzarias disponibilizam uma grande variedade de sabores aos seus clientes. A pizzaria “Vários Sabores” disponibiliza dez sabores diferentes. No entanto, as pizzas pequenas podem ser feitas somente com um sabor; as médias, com até dois sabores, e as grandes podem ser montadas com até três sabores diferentes.

Imagine que um cliente peça uma pizza grande.

De quantas maneiras diferentes a pizza pode ser montada no que diz respeito aos sabores?

- (A) 10
- (B) 720
- (C) 100
- (D) 820
- (E) 730

##### Resolução:

As pizzas grandes podem ser montadas com ATÉ 3 sabores:

- \* 1 sabor: 10 maneiras
- \* 2 sabores:  $10 \cdot 9 = 90$  maneiras
- \* 3 sabores:  $10 \cdot 9 \cdot 8 = 720$  maneiras

Como as pizzas podem ter 1 OU 2 OU 3 sabores, basta SOMAR cada uma das possibilidades, temos:  $10 + 90 + 720 = 820$  maneiras.

**Resposta: D**

# ATUALIDADES

## POLÍTICA NACIONAL E INTERNACIONAL: EVENTOS POLÍTICOS RECENTES NO BRASIL E NO MUNDO; RELAÇÕES INTERNACIONAIS, TRATADOS, ACORDOS, CONFLITOS, ETC

### — Estrutura do governo brasileiro

O Brasil é um República Federativa Presidencialista formada pela União e por estados e municípios, nos quais o exercício do poder se atribui a órgãos independentes. Esse sistema federal permite que o governo central represente as várias entidades territoriais que possuem interesses em comum: relações exteriores, defesa, comunicações, etc. Ao mesmo tempo, permite que essas entidades mantenham suas próprias identidades, leis e planos de ação. Os estados possuem autonomia política.

O chefe de Estado é eleito pela população, mantendo-se no poder por um período de quatro anos e tendo direito a se recandidatar uma vez. As funções tanto de chefe de Estado como de chefe de Governo são exercidas pelo Presidente da República.

O Presidente da República é também o chefe máximo do Poder Executivo, já que o Brasil adota o regime presidencialista. O Presidente exerce o comando supremo das Forças Armadas do país e tem o dever de sustentar a independência e a integridade do Brasil.

O Poder Executivo Federal é formado por órgãos de administração direta – como os ministérios – e indireta, como empresas públicas – coloca programas de governo em prática ou na prestação de serviço público.

O Executivo age junto ao Poder Legislativo ao participar da elaboração das leis e sancionando ou vetando projetos. Em situações de urgência, o Executivo adota medidas provisórias e propõe emendas à Constituição, projetos de leis complementares e ordinárias e leis delegadas.

É o Vice-Presidente da República que substitui o Presidente em caso de impedimento ou caso o cargo se torne vago. O Vice-Presidente deve auxiliar o Presidente sempre que for convocado para realizar missões especiais. Já os ministros auxiliam o Presidente na direção superior da administração federal.

No Executivo Estadual, o chefe supremo é o governador do estado. Ele tem sob seu comando secretários e auxiliares diretos. O governador representa sua Unidade Federativa junto ao Estado brasileiro e aos demais estados. Além disso, o governador coordena as relações jurídicas, políticas e administrativas de seu estado e defende sua autonomia.

O chefe do Poder Executivo Municipal é o prefeito. Ele precisa ter, no mínimo, 18 anos de idade e é eleito para exercer um mandato de quatro anos. O prefeito possui atribuições políticas e administrativas, que se expressam no planejamento de atividades, obras e serviços municipais.

O prefeito pode apresentar, sancionar, promulgar e vetar proposições e projetos de lei. Todo ano, o Executivo Municipal elabora a proposta orçamentária, que é submetida à Câmara dos Vereadores.

De acordo com a Constituição Federal e as constituições estaduais, os municípios gozam de autonomia. Todo município é regido por uma Lei Orgânica, aprovada por dois terços dos membros da Câmara Municipal.

O sistema brasileiro é multipartidário: permite a formação legal de vários partidos políticos.

### — As Configurações do Mundo Contemporâneo<sup>1</sup>

A geopolítica mundial tem sofrido grandes modificações nos últimos 30 anos. A partir da década de 1980, as sucessivas dissoluções dos regimes socialistas na Europa, marcadas pela queda do Muro de Berlim em 1989 e o enfraquecimento do império soviético, demonstraram que a configuração das relações políticas internacionais pós-Segunda Guerra estava prestes a se reestruturar. Em 1991, a União Soviética, país que idealizou um projeto político-econômico de oposição ao domínio ocidental capitalista, não conseguiu resistir às pressões internas relacionadas ao multiculturalismo e à fragilidade de sua economia. Sua decadência decretou o fim da Ordem da Guerra Fria e o início da Nova Ordem Mundial, liderada pelos Estados Unidos e com uma estrutura baseada no conflito Norte-Sul: a interdependência entre os países desenvolvidos e os países subdesenvolvidos.

A Nova Ordem está vinculada aos interesses dos Estados Unidos. Detentor da maior economia mundial, o país desenvolveu durante a Guerra Fria todo um arcabouço técnico para aumentar a sua influência econômica, cultural e militar ao redor do globo. Por outro lado, a Europa apostou na formação de um bloco econômico bastante ambicioso, a União Europeia, que envolve relações econômicas e políticas em torno do ideal de solidariedade e crescimento em conjunto. Com a adoção do Euro, no ano de 2002, o bloco atingiu o maior dos seus objetivos de integração regional, criando instituições para gerenciar esse modelo de organização política. Na composição do eixo dos países desenvolvidos está o Japão, país que conta com alto grau de desenvolvimento tecnológico, mas que está atravessando muitas dificuldades econômicas desde o início da Nova Ordem Mundial, principalmente pelo baixo crescimento econômico acumulado e o envelhecimento de sua população.

Todas essas transformações recentes nos direcionam para a seguinte reflexão: após duas grandes guerras, a Pax Americana estruturada ao final da 2ª Guerra Mundial pode estar passando por um processo de desconstrução?

A crise econômica mundial expõe a fragilidade momentânea da economia norte-americana. Além do caráter conjuntural, as dificuldades econômicas dos EUA não representam uma decadência de sua ideologia, que continua fortalecida, muito menos do seu poder e eficiência militar. Nenhum outro Estado-Nação emerge como redefinidor de valores e nem sequer existem candidatos para

<sup>1</sup> SILVA, Júlio César Lázaro da. “As Configurações do Mundo Contemporâneo”; *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/configuracoes-do-mundo-contemporaneo.htm>. Acesso em 24 de março de 2020.

esse posto (desconsiderando as bravatas expressas por líderes como o presidente venezuelano Hugo Chávez ou o iraniano Mahmoud Ahmadijead).

— **Nova Ordem Mundial<sup>2</sup>**

A Nova Ordem Mundial ou Nova Ordem Geopolítica Mundial, significa o plano geopolítico internacional das correlações de poder e força entre os Estados Nacionais após o final da Guerra Fria.

Com a queda do Muro de Berlim, em 1989, e o esfacelamento da União Soviética, em 1991, o mundo se viu diante de uma nova configuração política. A soberania dos Estados Unidos e do capitalismo se estendeu por praticamente todo o mundo e a OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) se consolidou como o maior e mais poderoso tratado militar internacional. O planeta, que antes se encontrava na denominada “Ordem Bipolar” da Guerra Fria, passou a buscar um novo termo para designar o novo plano político.

A primeira expressão que pode ser designada para definir a Nova Ordem Mundial é a unipolaridade, uma vez que, sob o ponto de vista militar, os EUA se tornaram soberanos diante da impossibilidade de qualquer outro país rivalizar com os norte-americanos nesse quesito.

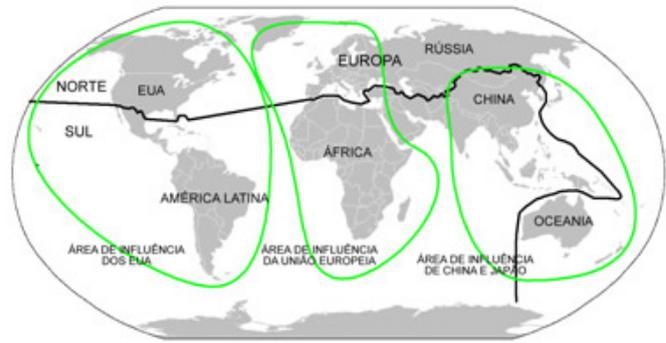
A segunda expressão utilizada é a multipolaridade, pois, após o término da Guerra Fria, o poderio militar não era mais o critério principal a ser estabelecido para determinar a potencialidade global de um Estado Nacional, mas sim o poderio econômico. Nesse plano, novas frentes emergiram para rivalizar com os EUA, a saber: o Japão e a União Europeia, em um primeiro momento, e a China em um segundo momento, sobretudo a partir do final da década de 2000.

Por fim, temos uma terceira proposta, mais consensual: a unimultipolaridade. Tal expressão é utilizada para designar o duplo caráter da ordem de poder global: “uni” para designar a supremacia militar e política dos EUA e “multi” para designar os múltiplos centros de poder econômico.

**Mudanças na hierarquia internacional**

Outra mudança acarretada pela emergência da Nova Ordem Mundial foi a necessidade da reclassificação da hierarquia entre os Estados nacionais. Antigamente, costumava-se classificar os países em 1º mundo (países capitalistas desenvolvidos), 2º mundo (países socialistas desenvolvidos) e 3º mundo (países subdesenvolvidos e emergentes). Com o fim do segundo mundo, uma nova divisão foi elaborada.

A partir de então, divide-se o mundo em países do Norte (desenvolvidos) e países do Sul (subdesenvolvidos), estabelecendo uma linha imaginária que não obedece inteiramente à divisão norte-sul cartográfica.



Mapa com a divisão norte-sul e a área de influência dos principais centros de poder

É possível perceber, no mapa acima, que a divisão entre norte e sul não corresponde à divisão estabelecida usualmente pela Linha do Equador, uma vez que os critérios utilizados para essa divisão são econômicos, e não cartográficos. Percebe-se que alguns países do hemisfério norte (como os Estados do Oriente Médio, a Índia, o México e a China) encontram-se nos países do Sul, enquanto os países do hemisfério sul (como Austrália e Nova Zelândia), por se tratarem de economias mais desenvolvidas, encontram-se nos países do Norte.

No mapa anterior também podemos visualizar as áreas de influência política dos principais atores econômicos mundiais. Vale lembrar, porém, que a área de influência dos EUA pode se estender para além da divisão estabelecida, uma vez que sua política externa, muitas vezes, atua nas mais diversas áreas do mundo, com destaque para algumas regiões do Oriente Médio.

**Regionalização socioeconômica do espaço mundial<sup>3</sup>**

Existem diversas formas de se regionalizar o espaço geográfico, haja vista que as regiões nada mais são do que as classificações observadas pelo intelecto humano sobre o espaço geográfico. Assim, existem regiões adotadas subjetivamente pelas pessoas no meio cotidiano e regiões elaboradas a partir de critérios científicos, que obedecem a pré-requisitos e conceitos de ordem natural ou social.

A regionalização socioeconômica do espaço mundial é, pois, uma forma de realizar uma divisão entre os diferentes países com base no nível de desenvolvimento no âmbito do capitalismo contemporâneo. Basicamente, trata-se de uma atualização da chamada “Teoria dos Mundos”, que regionalizava o planeta com base em países de primeiro mundo (capitalistas desenvolvidos), segundo mundo (de economia planificada ou “socialistas”) e terceiro mundo (capitalistas subdesenvolvidos). No caso da regionalização socioeconômica, considera-se apenas a existência do primeiro e terceiro mundos, haja vista que a perspectiva socialista ou planificada não possui mais abertura no plano internacional após a queda do Muro de Berlim.

Essa regionalização classifica os países em dois principais grupos: de um lado, os países do norte desenvolvido; de outro, os países do sul subdesenvolvido. Por isso, muitos chamam essa divisão de regionalização norte-sul.

2 PENA, Rodolfo F. Alves. “Nova Ordem Mundial”; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/nova-ordem-mundial.htm>. Acesso em 24 de março de 2020.

3 PENA, Rodolfo F. Alves. “Regionalização socioeconômica do espaço mundial”; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/regionalizacao-socioeconomica-espaco-mundial.htm>. Acesso em 23 de março de 2020.

Posto isso, considera-se que a maior parte dos países ricos encontra-se situada nas terras emersas posicionadas mais ao norte do globo, enquanto os países pobres estão majoritariamente no sul. No entanto, essa divisão não segue à risca a delimitação cartográfica do planeta, havendo aqueles países centrais no hemisfério sul, como é o caso da Austrália, e países periféricos no hemisfério norte, a exemplo da China.

Observe a imagem a seguir:



Representação da divisão dos países com base em critérios socioeconômicos

Entender a dinâmica do espaço mundial, mesmo que em uma perspectiva específica, é uma tarefa bastante complicada, de forma que as generalizações tendem ao erro. No entanto, a regionalização norte-sul é importante no sentido de nos dar uma orientação geral sobre o nível de desenvolvimento social e econômico dos países e das populações nas diferentes partes do planeta. Assim, constrói-se uma base sobre a qual é possível nos aprofundarmos em termos de estudos e conhecimentos para melhor caracterizar as relações socioespaciais no plano político e econômico internacional.

— **Globalização<sup>4</sup>**

A globalização é um dos termos mais frequentemente empregados para descrever a atual conjuntura do sistema capitalista e sua consolidação no mundo. Na prática, ela é vista como a total ou parcial integração entre as diferentes localidades do planeta e a maior instrumentalização proporcionada pelos sistemas de comunicação e transporte.

O conceito de globalização é dado por diferentes maneiras conforme os mais diversos autores em Geografia, Ciências Sociais, Economia, Filosofia e História que se pautaram em seu estudo. Em uma tentativa de síntese, podemos dizer que a globalização é entendida como a integração com maior intensidade das relações socioespaciais em escala mundial, instrumentalizada pela conexão entre as diferentes partes do globo terrestre.

O avanço realizado nos sistemas de comunicação e transporte, responsável pelo avanço e consolidação da globalização atual, propiciou uma integração que aconteceu de tal forma que tornou comum a expressão “aldeia global”. O termo “aldeia” faz referência a algo pequeno, onde todas as coisas estão próximas umas das outras, o que remete à ideia de que a integração mundial no meio técnico-informacional tornou o planeta metaforicamente menor.

**Características da globalização/aspectos positivos e negativos**

Uma das características da globalização é o fato de ela se manifestar nos mais diversos campos que sustentam e compõem a sociedade: cultura, espaço geográfico, educação, política, direitos humanos, saúde e, principalmente, a economia. Dessa forma, quando uma prática cultural chinesa é vivenciada nos Estados Unidos ou quando uma manifestação tradicional africana é revivida no Brasil, temos a evidência de como as sociedades integram suas culturas, influenciando-se mutuamente.

Existem muitos autores que apontam os problemas e os aspectos negativos da globalização, embora existam muitas polêmicas e discordâncias no cerne desse debate. De toda forma, considera-se que o principal entre os problemas da globalização é uma eventual desigualdade social por ela proporcionada, em que o poder e a renda encontram-se em maior parte concentrados nas mãos de uma minoria, o que atrela a questão às contradições do capitalismo.

Além disso, acusa-se a globalização de proporcionar uma desigual forma de comunicação entre os diferentes territórios, em que culturas, valores morais, princípios educacionais e outros são reproduzidos obedecendo a uma ideologia dominante. Nesse sentido, forma-se, segundo essas opiniões, uma hegemonia em que os principais centros de poder exercem um controle ou uma maior influência sobre as regiões economicamente menos favorecidas, obliterando, assim, suas matrizes tradicionais.

Entre os aspectos positivos da globalização, é comum citar os avanços proporcionados pela evolução dos meios tecnológicos, bem como a maior difusão de conhecimento. Assim, por exemplo, se a cura para uma doença grave é descoberta no Japão, ela é rapidamente difundida (a depender do contexto social e econômico) para as diferentes partes do planeta. Outros pontos considerados vantajosos da globalização é a maior difusão comercial e também de investimentos, entre diversos outros fatores.

É claro que o que pode ser considerado como vantagem ou desvantagem da globalização depende da abordagem realizada e também, de certa forma, da ideologia empregada em sua análise. Não é objetivo, portanto, deste texto entrar no mérito da discussão em dizer se esse processo é benéfico ou prejudicial para a sociedade e para o planeta.

**Efeitos da Globalização**

Existem vários elementos que podem ser considerados como consequências da globalização no mundo. Uma das evidências mais emblemáticas é a configuração do espaço geográfico internacional em redes, sejam elas de transporte, de comunicação, de cidades, de trocas comerciais ou de capitais especulativos. Elas formam-se por pontos fixos – sendo algumas mais preponderantes que outras – e pelos fluxos desenvolvidos entre esses diferentes pontos.

Outro aspecto que merece destaque é a expansão das empresas multinacionais, também chamadas de transnacionais ou empresas globais. Muitas delas abandonam seus países de origem ou, simplesmente, expandem suas atividades em direção aos mais diversos locais em busca de um maior mercado consumidor, de isenção de impostos, de evitar tarifas alfandegárias e de angariar um menor custo com mão de obra e matérias-primas. O processo de expansão dessas empresas globais e suas indústrias reverberou no avanço da industrialização e da urbanização em diversos países subdesenvolvidos e emergentes, incluindo o Brasil.

<sup>4</sup> <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/globalizacao.htm> Acesso em 23.03.2020

A globalização é, portanto, um tema complexo, com incontáveis aspectos e características. Sua manifestação não pode ser considerada linear, de forma a ser mais ou menos intensa a depender da região onde ela se estabelece, ganhando novos contornos e características. Podemos dizer, assim, que o mundo vive uma ampla e caótica inter-relação entre o local e o global.

#### — Movimentos culturais

O século XX foi pródigo em revelar ao mundo o quanto a cultura pode influenciar a política e a sociedade. Aqui destacaremos a década de 1960, quando a cultura pop e a mass media passaram a ser predominantes em vários campos, refletindo e, às vezes, até agindo diretamente sobre os acontecimentos políticos. Nesse sentido, a música popular ocupou um lugar fundamental: os Beatles, Jimi Hendrix, Bob Dylan, Chico Buarque, Geraldo Vandré e Caetano Veloso são poucos exemplos diante de centenas de artistas cujas obras se misturaram às discussões e ações políticas daquela década.

#### Tropicália

No Brasil, a Tropicália (1967) foi considerada um “movimento” (embora haja controvérsias quanto a isso, devido a seu caráter não programático e não organizado) que reuniu diversas produções nas áreas da música, cinema, jornalismo, teatro e artes plásticas no fim da década de 1960. As produções do Tropicalismo, – como também é conhecido aquele momento de agitação cultural – colocaram em interação elementos nacionais e internacionais da cultura, fazendo convergir, por exemplo, Luiz Gonzaga e Rolling Stones como influências. Este tipo de atitude foi uma novidade pra época, pois rompia com certa lógica nacionalista de alguns compositores. Geraldo Vandré, por exemplo, recusava veementemente a contaminação da nossa música pelo pop e suas guitarras elétricas. O procedimento tropicalista de misturar universos opostos – nacional/internacional, baixa/alta cultura, tradicional/moderno, etc. – inquietava tanto setores da esquerda quanto da direita no Brasil, que viam os artistas ora como alienados ora como subversivos.

Deste modo, os músicos tropicalistas repensaram a concepção de Brasil e de MPB. Os artistas escolheram certos elementos locais do que seria a nossa tradição, mostrando-se abertos às novidades da música pop e a outras informações internacionais. A ideia de povo, categoria importante do projeto nacional-popular que permeou a primeira geração de músicos da MPB (Chico Buarque, Edu Lobo, Carlos Lyra, entre outros), foi substituída por imagens mais fragmentadas e associadas à cultura de massa. Ao propor uma solução ao conflito entre nacionalismo e estrangeirismo na música popular brasileira, questionando os fundamentos nacionais e populares da MPB, o tropicalismo provocou tensões cuja conjuntura, em 1968, foi de fato a radicalização de debates estéticos e ideológicos, que incidiam sobre o campo político.

Caetano Veloso e Gilberto Gil foram os principais compositores daquele período, em que também se destacaram Tom Zé, Os Mutantes e o arranjador Rogério Duprat. Produções culturais emblemáticas foram a instalação Tropicália, de Helio Oiticica, no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro; o filme Terra em Transe, de Glauber Rocha; a encenação de O Rei da Vela, de Oswald de Andrade, dirigido por José Celso Martinez Corrêa; as músicas “Alegria, Alegria” e “Tropicália”, de Caetano Veloso e “Domingo no Parque”, de Gilberto Gil. Em 1967, o poeta concreto Augusto de Campos, muito próximo àqueles compositores, examinou a “intercomunicabilidade universal”, argumentando que:

*“os novos meios de comunicação de massa, jornais e revistas, rádio e televisão, têm suas grandes matrizes nas metrópoles, de cujas “centrais” se irradiam as informações para milhares de pessoas de regiões cada vez mais numerosas. A intercomunicabilidade universal é cada vez mais intensa e mais difícil de conter, de tal sorte que é literalmente impossível a um cidadão qualquer viver a sua vida diária sem se defrontar a cada passo com o Vietnã, os Beatles, as greves, 007, a lua, Mão ou o Papa. Por isso mesmo é inútil preconizar uma impermeabilidade nacionalística aos movimentos, modas e manias de massa que fluem e refluem de todas as partes para todas as partes.”*

*(Augusto de Campos In O Balanço da Bossa. Ed. Perspectiva, 2005:60).*

O período tropicalista convergiu com a contracultura e com as revoltas e manifestações de 1968, data simbólica da valorização da diferença, da singularidade e da alteridade na arena política. Muitas músicas daquele período foram trilha sonora da implosão de uma visão tradicional de política (nesse sentido é emblemático o fato de que Caetano e Gil foram exilados para Londres em 1969). Passou-se a valorizar as emoções e a subjetividade, e a se questionar os modos de participação e representação política. Eclodiam os movimentos de minorias (mulheres, negros, homossexuais, grupos de periferias, orientais) clamando pelo reconhecimento das diferenças, e mudando radicalmente a ideia de democracia direta e participativa. A busca por novas posturas políticas através da valorização de subjetividades individuais se refletiu na recusa a instâncias gerais de representação, privilegiando assim as vivências pessoais. O “falar em nome de si próprio” é uma marca e herança daquela época, tanto na cultura quanto na política.

#### — Diversidade Cultural<sup>5</sup>

A diversidade cultural representa o conjunto das distintas culturas que existem no planeta.

A cultura compreende o conjunto de costumes e tradições de um povo os quais são transmitidos de geração em geração.

Como elementos culturais representativos de um determinado povo destacam-se: língua, crenças, comportamentos, valores, costumes, religião, folclore, dança, culinária, arte, dentre outros.

O que diferencia uma cultura das outras são os elementos constitutivos, que conseqüentemente, compõem o conceito de identidade cultural.

Isso significa que o indivíduo pertencente a determinado grupo se identifica com os fatores que determinam sua cultura.

A diversidade cultural engloba o conjunto de culturas que existem. Esses fatores de identidade distinguem o conjunto dos elementos simbólicos presentes nas culturas e são eles que reforçam as diferenças culturais que existem entre os seres humanos.

Muitos pesquisadores afirmam que o processo de globalização interfere na diversidade cultural. Isso porque há um intenso intercâmbio econômico e cultural entre os países, os quais muitas vezes, buscam a homogeneidade.

A “Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural” foi aprovada em 2001 por 185 Estados-Membros. Ela representa o primeiro instrumento destinado a preservar e promover a diversidade cultural dos povos e o diálogo intercultural.

Importa referir que a diversidade é reconhecida como “herança comum da humanidade”.

<sup>5</sup> <https://www.todamateria.com.br/diversidade-cultural/>

# LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tais instrumentos têm possibilitado aos Órgãos Públicos responsáveis pela fiscalização e tutela da ética na Administração apresentar resultados positivos no desempenho de suas funções, cobrando atitudes coadunadas com a moralidade pública por parte dos agentes públicos. Ressaltando-se que, no sistema de controle atual, a sociedade tem acesso às informações acerca da má gestão por parte de alguns agentes públicos ímprobos.

Entretanto, para que o sistema funcione de forma eficaz é necessário despertar no cidadão uma consciência política alavancada pelo conhecimento de seus direitos e a busca da ampla democracia.

Tal objetivo somente será possível através de uma profunda mudança na educação, onde os princípios de democracia e as noções de ética e de cidadania sejam despertados desde a infância, antes mesmo de o cidadão estar apto a assumir qualquer função pública ou atingir a plenitude de seus direitos políticos.

Pode-se dizer que a atual Administração Pública está desperdando para essa realidade, uma vez que tem investido fortemente na preparação e aperfeiçoamento de seus agentes públicos para que os mesmos atuem dentro de princípios éticos e condizentes com o interesse social.

Além, dos investimentos em aprimoramento dos agentes públicos, a Administração Pública passou a instituir códigos de ética para balizar a atuação de seus agentes. Dessa forma, a cobrança de um comportamento condizente com a moralidade administrativa é mais eficaz e facilitada.

Outra forma eficiente de moralizar a atividade administrativa tem sido a aplicação da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) pelo Poder Judiciário, onde o agente público que desvia sua atividade dos princípios constitucionais a que está obrigado responde pelos seus atos, possibilitando à sociedade resgatar uma gestão sem vícios e voltada ao seu objetivo maior que é o interesse social.

Assim sendo, pode-se dizer que a atual Administração Pública está caminhando no rumo de quebrar velhos paradigmas consubstanciados em uma burocracia viciosa eivada de corrupção e desvio de finalidade. Atualmente se está avançando para uma gestão pública comprometida com a ética e a eficiência.

Para isso, deve-se levar em conta os ensinamentos de Andrés Sanz Mulas que em artigo publicado pela Escuela de Relaciones Laborales da Espanha, descreve algumas tarefas importantes que devem ser desenvolvidas para se possa atingir ética nas Administrações.

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

– Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;

– Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;

– Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;

– Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;

– Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.” (tradução livre).

## ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos  
Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento e do relacionamento que tem como foco principal o usuário.

São eles:

– “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e

– “tratar com urbanidade as pessoas”.

Presteza e urbanidade nem sempre são fáceis de avaliar, uma vez que não têm o mesmo sentido para todas as pessoas, como demonstram as situações descritas a seguir.

• Serviços realizados em dois dias úteis, por exemplo, podem não corresponder às reais necessidades dos usuários quanto ao prazo.

• Um atendimento cortês não significa oferecer ao usuário aquilo que não se pode cumprir. Para minimizar as diferentes interpretações para esses procedimentos, uma das opções é a utilização do bom senso:

• Quanto à presteza, o estabelecimento de prazos para a entrega dos serviços tanto para os usuários internos quanto para os externos pode ajudar a resolver algumas questões.

• Quanto à urbanidade, é conveniente que a organização inclua tal valor entre aqueles que devem ser potencializados nos setores em que os profissionais que ali atuam ainda não se conscientizaram sobre a importância desse dever.

Não é à toa que as organizações estão exigindo habilidades intelectuais e comportamentais dos seus profissionais, além de apurada determinação estratégica. Entre outros requisitos, essas habilidades incluem:

- atualização constante;
- soluções inovadoras em resposta à velocidade das mudanças;
- decisões criativas, diferenciadas e rápidas;
- flexibilidade para mudar hábitos de trabalho;
- liderança e aptidão para manter relações pessoais e profissionais;
- habilidade para lidar com os usuários internos e externos.

Encerramos esse tópico com o trecho de um texto de Andrés Sanz Mulas:

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de “Norma Fundamental”, uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, “bem viver”.

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da “impessoalidade”, deixando claro que o termo é sinônimo de “igualdade”, esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, “todos são iguais perante a lei”.

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica, portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Pública encontra terreno fértil para se reproduzir, pois o comportamento de autoridades públicas está longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Poder Público.

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido à falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos “é como uma lei”, isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se “há cidadão neste país”? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdaram de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol “cultural” de aproveitamento em benefício próprio.

**LEI Nº 8.429/1992 E SUAS ALTERAÇÕES**

**Conceito**

Preliminarmente, para melhor entendimento acerca das disposições relativas à lei da improbidade administrativa, é necessário adentrar à origem da prática dos atos ímprobos concernentes ao tema.

No condizente ao princípio da moralidade, relembremo-nos que este comporta em seu bojo, os seguintes subprincípios:

- a) Boa-fé;
- b) Probidade; e
- c) Decoro.

A moralidade é um princípio estabelecido pela Constituição federal de 1.988, de forma que deverá ser cumprido pelos órgãos e entidades de todos os entes federativos.

Desse modo, havendo desrespeito à moralidade ou aos seus subprincípios, de consequência, deverá o ato administrativo ímprobo ser anulado.

Assim, podemos conceituar a improbidade administrativa como um designativo técnico que aduz corrupção administrativa contrário à boa-fé, à honestidade, à correção de atitude e contra a honradez.

Nem sempre o ato de improbidade será um ato administrativo, podendo ser configurado como qualquer tipo de conduta comissiva ou omissiva praticada no exercício da função ou, ainda, fora dela.

Nesse diapasão, auferindo um pouco mais de segurança ao respeito do subprincípio da probidade, a Carta Magna paramentou, em seu artigo 37, § 4º, as consequências a seguir, elencadas, para configurar a prática dos atos de improbidade:

**Art. 37** - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

**§ 4º** - Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

Trata-se o referido artigo, de norma constitucional com eficácia limitada, que requer regulamentação para que produza efeitos jurídicos.

Assim sendo, a Lei nº 8.429/1992, Lei da Improbidade Administrativa - LIA, que passou por alterações através da Lei nº 14.230/2021, se trata de normativo legal de observância obrigatória por parte da administração direta e indireta de todos os entes federativos, por meio do qual, o legislador infraconstitucional veio a estabelecer as regras e procedimentos a serem observados quando ocorrer a prática de atos de improbidade.

**Sujeitos da Ação de Improbidade – sujeitos ativos, sujeitos passivos**

Sujeitos ativos da ação de improbidade administrativa são aqueles que estão sujeitos à prática de atos de improbidade no âmbito da Administração Pública, vindo a figurar no polo passivo

da correspondente ação. Já os sujeitos passivos, são as pessoas jurídicas vítimas dos atos de improbidade que figuram no polo ativo da ação.

Assim, temos:

<b>SUJEITOS ATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Praticam atos de improbidade; e</li><li>• Figuram no polo passivo da ação.</li></ul>
<b>SUJEITOS PASSIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sofrem as consequências dos atos de improbidade administrativa; e</li><li>• Figuram no polo da ação.</li></ul>

**— Sujeitos Ativos**

O artigo 2º da Lei n. 8.429/1992, com redação dada pela Lei nº 14.230/2021, apresenta a relação de pessoas vinculadas ao Poder Público que são passíveis de se tornarem sujeitos ativos na ação de improbidade.

**Art. 2º** Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades referidas no art. 1º desta Lei.

Parágrafo único. No que se refere a recursos de origem pública, sujeita-se às sanções previstas nesta Lei o particular, pessoa física ou jurídica, que celebra com a administração pública convênio, contrato de repasse, contrato de gestão, termo de parceria, termo de cooperação ou ajuste administrativo equivalente.

Cuida-se de um conceito amplo de agente público, de maneira que mesmo os que exerçam atribuições em caráter transitório ou mesmo sem remuneração, como os estagiários voluntários, por exemplo, são considerados, para efeitos legais, como possíveis sujeitos ativos.

Desse modo, entende-se que duas são as classes de pessoas passíveis de figurar como sujeito ativo dos atos de improbidade administrativa, sendo elas: as que mantenham algum vínculo com o Poder Público, mesmo que transitório ou sem remuneração, bem como os particulares que induzam ou concorram para a prática de improbidade

Para que o agente público atue na condição de sujeito ativo, deverá ter agido com dolo.

No condizente ao particular que tenha induzido ou concorrido para a improbidade figurar como sujeito ativo, é preciso que ele tenha agido com dolo.

No condizente aos atos de improbidade administrativa, ressalta-se que todos os agentes administrativos se encontram subordinados às disposições da Lei nº 8.429/1992. Além disso, destaca-se o seguinte:

– Em consonância com o entendimento do STF, os agentes políticos estão sujeitos à dupla responsabilização no crime de responsabilidade e nos atos de improbidade administrativa.

– O Presidente da República, em exceção, não está sujeito à dupla responsabilização, mas responde ao regulamento estabelecido na Constituição Federal de 1.988.

Ressalta-se que o Ministério Público, mesmo não sendo uma das entidades relacionadas pela Lei n. 8.429/1992, é passível de figurar como polo ativo da lide da mesma forma que as demais pessoas jurídicas.

# NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

## CONSTITUIÇÃO: CONCEITO, CLASSIFICAÇÕES, PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

### 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”<sup>1</sup>. 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 **ecclética** (formada por ideologias conciliatórias diversas).

<sup>1</sup> <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.

<https://www.editorajuspodivm.com.br/cdn/arquivos/8713b4e79cb9270ecc075bfab3b84b2a.pdf>

**DOS 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; (Vide Lei nº 13.874, de 2019)

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.

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

**DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS**

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

**Direito à Vida**

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

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

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

**Direito à Liberdade**

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

Trata-se a liberdade, de direito amplo, já que compreende, dentre outros, as liberdades: de opinião, de pensamento, de locomoção, de consciência, de crença, de reunião, de associação e de expressão.

**Direito à Igualdade**

A igualdade, princípio fundamental proclamado pela Constituição Federal e base do princípio republicano e da democracia, deve ser encarada sob duas óticas, a igualdade material e a igualdade formal.

A igualdade formal é a identidade de direitos e deveres concedidos aos membros da coletividade por meio da norma.

Por sua vez, a igualdade material tem por finalidade a busca da equiparação dos cidadãos sob todos os aspectos, inclusive o jurídico. É a consagração da máxima de Aristóteles, para quem o princípio da igualdade consistia em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida em que eles se desiguam.

Sob o pálio da igualdade material, caberia ao Estado promover a igualdade de oportunidades por meio de políticas públicas e leis que, atentos às características dos grupos menos favorecidos, compensassem as desigualdades decorrentes do processo histórico da formação social.

**Direito à Privacidade**

Para o estudo do Direito Constitucional, a privacidade é gênero, do qual são espécies a intimidade, a honra, a vida privada e a imagem. De maneira que, os mesmos são invioláveis e a eles assegura-se o direito à indenização pelo dano moral ou material decorrente de sua violação.

**Direito à Honra**

O direito à honra almeja tutelar o conjunto de atributos pertinentes à reputação do cidadão sujeito de direitos, exatamente por tal motivo, são previstos no Código Penal.

**Direito de Propriedade**

É assegurado o direito de propriedade, contudo, com restrições, como por exemplo, de que se atenda à função social da propriedade. Também se enquadram como espécies de restrição do direito de propriedade, a requisição, a desapropriação, o confisco e o usucapião.

Do mesmo modo, é no direito de propriedade que se asseguram a inviolabilidade do domicílio, os direitos autorais (propriedade intelectual) e os direitos reativos à herança.

Destes direitos, emanam todos os incisos do Art. 5º, da CF/88, conforme veremos abaixo:

**TÍTULO II**

**DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS**

**CAPÍTULO I**

**DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS**

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo - se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir - se de obrigação legal a todos imposta e recusar - se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XI - a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial;(Vide Lei nº 13.105, de 2015)(Vigência)

XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal;(Vide Lei nº 9.296, de 1996)

XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVI - todos podem reunir - se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo - se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar - se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII - é garantido o direito de propriedade;

XXIII - a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV - a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV - no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI - a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

XXX - é garantido o direito de herança;

XXXI - a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhes seja mais favorável a lei pessoal do «de cujus»;

XXXII - o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (Regulamento) (Vide Lei nº 12.527, de 2011)

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;

b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;

XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;

XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada;

XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção;

XXXVIII - é reconhecida a instituição do júri, com a organização que lhe der a lei, assegurados:

a) a plenitude de defesa;

b) o sigilo das votações;

c) a soberania dos veredictos;

d) a competência para o julgamento dos crimes dolosos contra a vida;

XXXIX - não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal;

XL - a lei penal não retroagirá, salvo para beneficiar o réu;

XLI - a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais;

XLII - a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei;

XLIII - a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá - los, se omitirem;(Regulamento)

XLIV - constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático;

XLV - nenhuma pena passará da pessoa do condenado, podendo a obrigação de reparar o dano e a decretação do perdimento de bens ser, nos termos da lei, estendidas aos sucessores e contra eles executadas, até o limite do valor do patrimônio transferido;

XLVI - a lei regulará a individualização da pena e adotará, entre outras, as seguintes:

a) privação ou restrição da liberdade;

b) perda de bens;

c) multa;

d) prestação social alternativa;

e) suspensão ou interdição de direitos;

XLVII - não haverá penas:

a) de morte, salvo em caso de guerra declarada, nos termos do art. 84, XIX;

b) de caráter perpétuo;

c) de trabalhos forçados;

d) de banimento;

e) cruéis;

XLVIII - a pena será cumprida em estabelecimentos distintos, de acordo com a natureza do delito, a idade e o sexo do apenado;

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: ENUMERAÇÃO E DESCRIÇÃO

### 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 funções hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõem 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.

<b>Supremacia do Interesse Público</b>	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
<b>Indisponibilidade do Interesse Público</b>	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.

**Princípios Administrativos**

Nos parâmetros do art. 37, *caput* da Constituição Federal, a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejam os:

— **Princípio da Legalidade:** Esse princípio no Direito Administrativo, apresenta um significado diverso do que apresenta no Direito Privado. No Direito Privado, toda e qualquer conduta do indivíduo que não esteja proibida em lei e que não esteja contrária à lei, é considerada legal. O termo legalidade para o Direito Administrativo, significa subordinação à lei, o que faz com que o administrador deva atuar somente no instante e da forma que a lei permitir.

— **Observação importante:** O princípio da legalidade considera a lei em sentido amplo. Nesse diapasão, compreende-se como lei, toda e qualquer espécie normativa expressamente disposta pelo art. 59 da Constituição Federal.

— **Princípio da Impessoalidade:** Deve ser analisado sob duas óticas:

a) Sob a ótica da atuação da Administração Pública em relação aos administrados: Em sua atuação, deve o administrador pautar na não discriminação e na não concessão de privilégios àqueles que o ato atingirá. Sua atuação deverá estar baseada na neutralidade e na objetividade.

b) Em relação à sua própria atuação, administrador deve executar atos de forma impessoal, como dispõe e exige o parágrafo primeiro do art. 37 da CF/88 ao afirmar que: “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”

— **Princípio da Moralidade:** Dispõe que a atuação administrativa deve ser totalmente pautada nos princípios da ética, honestidade, probidade e boa-fé. Esse princípio está conexo à não corrupção na Administração Pública.

O princípio da moralidade exige que o administrador tenha conduta pautada de acordo com a ética, com o bom senso, bons costumes e com a honestidade. O ato administrativo terá que obedecer a Lei, bem como a ética da própria instituição em que o agente atua. Entretanto, não é suficiente que o ato seja praticado apenas nos parâmetros da Lei, devendo, ainda, obedecer à moralidade.

— **Princípio da Publicidade:** Trata-se de um mecanismo de controle dos atos administrativos por meio da sociedade. A publicidade está associada à prestação de satisfação e informação da atuação pública aos administrados. Via de regra é que a atuação da Administração seja pública, tornando assim, possível o controle da sociedade sobre os seus atos.

Ocorre que, no entanto, o princípio em estudo não é absoluto. Isso ocorre pelo fato deste acabar por admitir exceções previstas em lei. Assim, em situações nas quais, por exemplo, devam ser preservadas a segurança nacional, relevante interesse coletivo e intimidade, honra e vida privada, o princípio da publicidade deverá ser afastado.

Sendo a publicidade requisito de eficácia dos atos administrativos que se voltam para a sociedade, pondera-se que os mesmos não poderão produzir efeitos enquanto não forem publicados.

— **Princípio da Eficiência:** A atividade administrativa deverá ser exercida com presteza, perfeição, rendimento, qualidade e economicidade. Anteriormente era um princípio implícito, porém, hodiernamente, foi acrescentado, de forma expressa, na CFB/88, com a EC n. 19/1998.

São decorrentes do princípio da eficiência:

a. A possibilidade de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos, bem como de entidades administrativas, desde que haja a celebração de contrato de gestão.

b. A real exigência de avaliação por meio de comissão especial para a aquisição da estabilidade do servidor Efetivo, nos termos do art. 41, § 4º da CFB/88.

## TÍTULO II DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

- I - Planejamento.
- II - Coordenação.
- III - Descentralização.
- IV - Delegação de Competência.
- V - Controle.

### CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

- a) plano geral de govêrno;
- b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;
- c) orçamento-programa anual;
- d) programação financeira de desembôlso.

### CAPÍTULO II DA COORDENAÇÃO

Art. 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de govêrno, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores nêles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Govêrno. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

Parágrafo único. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (alínea b do § 1º do art. 10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com êles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

### CAPÍTULO III DA DESCENTRALIZAÇÃO

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e contrôle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão contrôle e fiscalização indispensáveis sôbre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e contrôle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

**CAPÍTULO IV  
DA DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA  
(Vide Decreto nº 83.937, de 1979)**

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Art. 12. É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento.

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

**CAPÍTULO V  
DO CONTROLE**

Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;

b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

**ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: ADMINISTRAÇÃO  
DIRETA E INDIRETA, ESTRUTURAÇÃO,  
CARACTERÍSTICAS E DESCRIÇÃO DOS ÓRGÃOS E  
ENTIDADES PÚBLICOS**

**Administração direta e indireta**

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

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

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de

direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

**Desconcentração e Descentralização**

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

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

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

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

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

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

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

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

# ORGANIZAÇÃO

## CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### Organização

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

Maximiano explica:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Estrutura organizacional**

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

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

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

- **Tipos de departamentalização**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • Departamentalização matricial

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

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

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

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

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

#### • Organização formal e informal

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

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

#### Tipos de estruturas de organização formal:

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

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento

interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

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

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

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

### RELAÇÕES HUMANAS, DESEMPENHO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO

#### — Trabalho em equipe

Trabalho em equipe pode ser definido como os esforços conjuntos de um grupo ou sociedade visando a solução de um problema. Ou seja, um grupo ou conjunto de pessoas que se dedicam a realizar determinada tarefa estão trabalhando em equipe.

Essa denominação se origina da época logo após a Primeira Guerra Mundial. O trabalho em equipe, através da ação conjunta, possibilita a troca de conhecimentos entre especialistas de diversas áreas.

Como cada pessoa é responsável por uma parte da tarefa, o trabalho em equipe oferece também maior agilidade e dinamismo.

Para que o trabalho em equipe funcione bem, é essencial que o grupo possua metas ou objetivos compartilhados. Também é necessário que haja comunicação eficiente e clareza na delegação de cada tarefa.

Um bom exemplo de trabalho em equipe é a forma que times esportivos são divididos. Cada jogador possui uma função específica, devendo desempenhá-la bem sem invadir o espaço e função dos seus companheiros de time.

Cada vez mais as organizações valorizam colaboradores que apresentam facilidade com trabalho em equipe. Como a grande maioria das tarefas e serviços requerem a atuação de diferentes setores profissionais, colaborar e se comunicar bem é mais do que essencial.

A capacidade para trabalho em equipe possibilita que você apresente melhores resultados e mais eficiência. Além disso, um ambiente corporativo composto por pessoas que se comunicam bem e colaboram sem problemas é mais harmonioso, melhorando muito a qualidade de vida de todos os envolvidos.

O trabalho em equipe é uma habilidade fundamental para bons líderes. Por isso, se a liderança está no seu plano de carreira, você precisa desenvolver essa capacidade.

De uma forma geral, pessoas que possuem facilidade com trabalho em equipe são mais contratáveis, trabalham melhor, têm mais qualidade de vida no trabalho e mais possibilidades de receber uma promoção.

### Quais as principais competências para trabalhar bem em equipe

O trabalho em equipe é uma competência composta de diferentes habilidades. São capacidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas, e que devem ser trabalhadas por todos os profissionais. Independente da sua área, o autoconhecimento visando a melhora nunca deve cessar.

A seguir, confira quais habilidades precisam ser desenvolvidas para aprimorar sua capacidade de trabalho em equipe.

#### • Gerenciar conflitos

Grande parte dos profissionais procura evitar os conflitos a todo custo. No entanto, muitas vezes eles aparecem, e ignorá-los não é uma maneira saudável ou eficiente de proceder. Para trabalhar em equipe efetivamente, é preciso identificar, gerenciar e resolver conflitos.

Para isso, é necessário desenvolver um conjunto de habilidades sociais. Destacam-se a empatia e a assertividade. A empatia é fundamental para que você consiga acessar o ponto de vista das outras pessoas, compreendendo a situação por diferentes perspectivas. Já a assertividade ajudará a não fugir das situações socialmente desconfortáveis e estabelecer os seus limites sem agressividade.

Falando na agressividade, a inteligência emocional é outra habilidade importantíssima tanto para a gestão de conflitos quanto para o ambiente profissional como um todo.

#### • Comunicação eficiente

Se comunicar de forma clara e eficiente é essencial para um bom trabalho em equipe. Alinhar as metas e objetivos é o primeiro passo para que tudo funcione sem problemas. Quando todos os colaboradores entendem qual a direção que devem seguir com o trabalho, é mais fácil orquestrar a execução.

A comunicação também é importante para que todas as partes saibam o que é esperado delas. A delegação de tarefas deve ser clara, e ser respeitada. Novamente, a assertividade será uma habilidade essencial para a boa comunicação.

Quando um colaborador não sabe expressar seus limites, pode acabar pressionado a aceitar prazos que não pode cumprir ou tarefas que não sabe realizar. Isso prejudicará tanto o desempenho da equipe, quanto a confiança dos colaboradores. E claro, o produto final também será amplamente afetado.

Por isso a comunicação pode ser vista como um dos principais pilares do bom trabalho em equipe.

#### • Proatividade

A proatividade é antecipar necessidades e, de forma autônoma, todas as atitudes para atendê-las. Para o bom trabalho em equipe, é preciso que todos os colaboradores tenham a habilidade de identificar situações-problema antes que elas aconteçam. O mais importante, no entanto, é tomar uma atitude e oferecer soluções.

Uma equipe formada por colaboradores proativos tem um funcionamento mais eficiente. Os resultados são melhores e obtidos de forma mais rápida. Essa característica também possibilita que os processos sejam otimizados, elevando a qualidade do trabalho como um todo.

Para que funcionários sejam proativos, no entanto, é necessário que o estilo de liderança da organização seja flexível. A abertura a feedbacks, sugestões e opiniões entre os gestores é essencial para estimular a proatividade.

#### • Inovação

A criatividade e inovação são habilidades capazes de transformar a forma que uma equipe interage. Para o bom trabalho em equipe, é preciso que seus integrantes estejam sempre inovando os processos e procurando soluções criativas. Isso possibilita a obtenção de melhores resultados, aumento da eficiência e otimização dos processos.

Da mesma forma que a proatividade, a criatividade na equipe precisa de espaço concedido pela liderança para florescer. Estimular a autogestão na equipe possibilita que os profissionais criem soluções inovativas para realizar suas tarefas.

#### • Confiança

Não existe trabalho em equipe sem confiança mútua. Afinal, cada um precisa fazer a sua parte das tarefas e acreditar no potencial de seus companheiros. Quando você confia no resto na sua equipe, consegue delegar tarefas sem temer pela qualidade do produto final.

Isso é especialmente verdadeiro para os líderes. Muitos gestores cometem o erro de praticar a microgestão, tentando controlar todos os aspectos das tarefas de toda a equipe. Isso passa aos colaboradores a mensagem de que o líder não confia em suas habilidades, afetando o relacionamento entre a equipe, a autoconfiança e a motivação.

Para delegar, é preciso confiar. Se sua equipe sentir que a liderança e seus pares confiam em seu trabalho, tem muito mais chances de realizar as tarefas eficientemente e com motivação.

#### • Respeito

O respeito mútuo é importantíssimo para o bom trabalho em equipe. Colaboradores que não se respeitam como profissionais e como pessoas jamais terão um bom relacionamento. Sem o respeito, nenhuma outra habilidade que citamos anteriormente é possível.

Para estimular o respeito entre a equipe, é necessário trabalhar as habilidades de empatia e construir uma boa convivência entre os membros. Dinâmicas e exercícios de team building são ferramentas valiosíssimas nesse cenário.

#### — Relacionamento interpessoal

Para Albuquerque (2012), uma maneira de desenvolver a individualidade de cada ser é aprender a aceitá-los como são, pois assim nos adaptamos a cada um, construindo um comportamento tolerante. Quando estamos dispostos a aceitar as pessoas, conseqüentemente nos tornamos mais flexíveis e observadores, o que facilita o convívio, o aprendizado, e a capacidade de desenvolver-se, descobrindo valores a partir de fraquezas de outros.

# TRABALHO EM EQUIPE

**PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO. EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL. SERVIDOR E OPINIÃO PÚBLICA. O ÓRGÃO E A OPINIÃO PÚBLICA. FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO; COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO; EMPATIA; COMPREENSÃO MÚTUA**

Bem como lidar com o público, lidar com a equipe interna de uma empresa também não é tarefa simples. Seres humanos são complexos e possuem peculiaridades, diferentes personalidades, se comportam de maneiras distintas e até se comunicam de diversos jeitos. Ainda assim, quanto mais uma equipe trabalha, pensa e se move em prol dos objetivos de maneira homogênea e unânime, maior a probabilidade do sucesso de uma empresa. Para tal, é preciso levar em consideração alguns pontos a serem desenvolvidos em equipe, confira.

## **Personalidade e relacionamento**

O modo como os relacionamentos se estabelecem no trabalho devem ser exclusivamente profissionais, mas isto não significa que uma equipe não pode ser amigável ou ter qualquer tipo de proximidade amigável dentro dos padrões éticos de cada órgão, corporação ou instituição. A realidade é que é fácil fazer amizade e integrar-se com aqueles com quem possuímos mais afinidade, por questões de personalidade e interesses em comum, cujas raízes costumam estar em aspectos de fora do próprio trabalho, o que não necessariamente seria capaz fomentar e incentivar o trabalho em equipe em prol dos objetivos da empresa.

Personalidade é um aspecto da individualidade de cada pessoa responsáveis por caracterizar suas ações e reações, seu humor, sua forma de se falar, seu temperamento e questões ligadas à autoestima, extroversão ou introversão. Existem muitos tipos de personalidades em uma empresa; indivíduos mais tímidos e quietos, outros mais falantes e ativos; alguns mais sérios, reservados; outros mais engraçados e explosivos; são diversas as combinações, e nem sempre a personalidade de um integrante da equipe é equivalente a de outro, um fato que pode explicar a origem de conflitos e desavenças, que surgem quando questões pessoais são colocadas em primeiro plano em detrimento ao objetivo comum de uma equipe.

Cada indivíduo possui características únicas e exclusivas capazes de enriquecer equipes e fortalece-la usando os pontos positivos e fortes de cada um em seu benefício. Um bom relacionamento em equipe, ainda que ele não seja de maneira íntima do lado de fora do trabalho, pode incentivar e motivar colaboradores e trazer bons resultados para a empresa, fazendo com que ela se beneficie desta relação.

## **Eficácia no comportamento interpessoal**

As mesmas regras que se aplicam ao atendimento ao cliente, podem ser aproveitadas para explicar como garantir a eficácia das relações interpessoais. Cada indivíduo tem competências singula-

res que se combinadas podem trazer sucesso. Enquanto isso é uma verdade, deve-se ter em mente que para realizar essa combinação de forma eficaz é preciso saber se relacionar com as pessoas.

O comportamento interpessoal é algo que deve ser exercitado pois nem sempre é natural para alguns (os mais introvertidos) e muitas vezes precisa ser podado ou lapidado para outros (os mais extrovertidos). Desenvolver a empatia, saber se colocar no lugar do outro é um dos comportamentos mais necessários para estabelecer boas relações interpessoais, bem como saber escutar o outro e promover a inclusão de todos durante rodas de conversas, discussões importantes e compartilhamento de opiniões e ideais, de forma respeitosa e humana.

## **Servidor e opinião pública**

Muitas vezes a opinião pública sobre o funcionário público é estereotipada, pois parte do princípio do negativo, focando naquilo que se observa de longe sobre alguns funcionários do Estado que ficam em evidência, como vereadores e deputados. Este tipo de visão faz com que a população não se atente à outros tipos de funções exercidas por servidores públicos que podem e devem ser avaliadas e observadas pelo povo com lentes renovadas.

A população tem o direito de opinar sobre o trabalho realizado pelos servidores públicos, fóruns, enquetes, votações e reclamações podem ser realizadas através dos sites governamentais oficiais. Estas informações se tornam relatórios que são enviados para os responsáveis diretores e presidentes de cada órgão, a fim de que eles ou até mesmo seus superiores realizem as devidas alterações e mudanças cabíveis, como destituição de cargos, alterações hierárquicas, aberturas ou fechamentos de órgãos e ministérios.

Este recurso é um benefício democrático que apenas uma pequena parcela da população costuma se interessar, mas que pode fazer toda a diferença na vida da população que usufrui de serviços públicos como hospitais, creches, cartórios, entre outros. O servidor, por sua vez, está sujeito à opinião pública tanto quanto um funcionário de uma empresa está sujeito a opinião de um cliente. Algumas profissões tem esse tipo de interação mais presente, como no caso de freelancers, prestadores de serviços, que trabalham diretamente com o cliente. Desse modo, a fim de proporcionar o melhor serviço possível à população, os servidores precisam combinar forças para que, em conjunto, possam ouvir, aprender e colocar em prática planos de ação capazes de fortalecer a equipe e proporcionar melhores serviços aos usuários.

## **O órgão e a opinião pública**

A fim de aperfeiçoar o trabalho dos órgãos governamentais, a opinião pública é de suma importância. Desde 1991, uma ação efetiva foi implantada a fim de desburocratizar e melhorar a gestão pública, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Além de incentivar maior participação dos cidadãos nas decisões públicas, ele foi capaz de melhorar a transparência dos serviços realizados através de relatórios disponíveis para toda a população.

Um dos recursos utilizados para incentivar o avanço das melhorias do serviço público é o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), uma pesquisa de opinião que coleta dados sobre o índice de satisfação dos usuários com o serviço público. Este tipo de relação fomenta a democratização do país, o que é importante para ambas as partes, pois oferece conhecimento à população sobre o que o Estado e seus órgãos tem feito em prol dela e de que maneira ela tem se beneficiado do que os órgãos públicos de cada estado oferecem.

#### Fatores positivos do relacionamento

Em questão de trabalho em equipe, alguns fatores positivos podem ser observados na relação em conjunto. O ato de comunicar, dialogar e debater soluções diariamente com uma equipe ajuda a desenvolver habilidades interpessoais e comunicativas que serão úteis em todas as áreas da vida, além de proporcionar aprendizagem àqueles que ainda não possuem suas habilidades comunicativas bem desenvolvidas com a ajuda de outros membros do grupo. Além disso, quando em conjunto se busca soluções para um mesmo problema, com a combinação das diversas habilidades e formações dos membros de um time, diferentes ideias e soluções surgem, inclusive em maior quantidade, o que pode agilizar a resolução do problema.

Um dos fatores mais positivos do relacionamento em equipe é desenvolver respeito mútuo e cordialidade; investir apenas um profissional de maneira isolada pode não ser suficiente para melhorar o desempenho de uma equipe inteira. Entender, porém, os pontos fortes e fracos de todo um grupo pode ser um guia em direção aos objetivos de uma empresa. O senso de compromisso e comprometimento também é outro fator positivo desenvolvido com o relacionamento em equipe, melhorando o ambiente de trabalho, promovendo mais tolerância e harmonia.

#### Comportamento receptivo e defensivo

Diante de um novo acontecimento, uma nova informação, tarefa ou serviço, indivíduos esboçam diferentes reações. Por vezes, o inconsciente pode interpretar uma situação nova como um alerta de perigo e, assim, o indivíduo age em prol de sua autodefesa, chamamos este tipo de reação de comportamento defensivo. Este comportamento parte de um olhar desconfiado em relação ao que o outro diz ou à forma como ele age. Isto ocorre devido ao medo ou à ansiedade de ser prejudicado diante de situações desconhecidas, quando a mensagem recebida é distorcida em sua perspectiva. Como um mecanismo a fim de preservar sua autoimagem positiva, sua compostura, sanidade e bem-estar físico ou mental, o indivíduo age de maneira defensiva inconscientemente. Este comportamento, no entanto, pode ser benéfico quando se trata de fato de operações ou situações de risco, podendo proteger o indivíduo e sua integridade física, mental, financeira, entre outras.

Por outro lado, em outras personalidades existe o comportamento receptivo. O indivíduo com comportamento receptivo geralmente analisa, percebe e aceita as possibilidades que os demais podem vir a descartar, por entender o potencial de algo novo em sua vida. Este indivíduo costuma ser otimista e ter mente aberta a mudanças, sem preconceitos contra alterações de percurso e novos desafios. Este tipo de personalidade é movido pela curiosidade, o que o torna mais suscetível a correr riscos e se colocar em situações de perigo sem que ele perceba. Uma pessoa, porém, que abraça causas e aceita novas propostas e abordagens sem medo pode ser

uma boa aliada para se trabalhar em equipe. Mas para isso, deve-se ter um senso crítico e analítico apurado, capaz de separar boas oportunidades de armadilhas, boas ideias de ideias mediócras.

Geralmente estas personalidades entram em conflito dentro de uma equipe quando não são bem gerenciadas, o ideal neste caso é ter um mediador que possa interferir e realizar a gestão da equipe de maneira sábia. Assegurar às personalidades mais defensivas sobre a assertividade de novas propostas, através de prospecções, estatísticas e planos de ação, podem garantir que estes indivíduos fiquem mais tranquilos e ajam de maneira mais aberta e responsável. Expor os pontos negativos e planos alternativos de maneira honesta também pode ajudar as personalidades mais receptivas a não pularem de cabeça em uma ideia sem antes a analisarem com cautela. Tudo depende da abordagem e de uma boa gestão de pessoas.

#### Empatia

Nem sempre é tarefa fácil identificar o que o outro está sentindo, pensando ou prever a forma como ele irá reagir ou lidar com uma situação. Uma tarefa comum do dia-a-dia de trabalho de um professor, como por exemplo fazer uma atividade de dia dos pais com os alunos, pode parecer algo banal de se realizar no ambiente escolar; no, entanto, para um professor que perdeu o pai ou que não tem contato com seu pai, esta tarefa pode ser desgastante, árdua e até mesmo difícil de realizar. Um gestor ou colega de trabalho pode muitas vezes não enxergar essa realidade por não conhecer bem a realidade do professor em questão ou por ser incapaz de compreender uma realidade diferente da sua própria.

Para que este tipo de situação desconfortável, capaz de desmotivar equipes inteiras, é necessário ter em mente que a empatia é a chave para construir boas relações interpessoais. A empatia pode ser definida como a capacidade de colocar-se no lugar do outro, respeitando-o em suas escolhas, decisões e sentimentos. Para exercer a empatia é necessário estabelecer diálogo, uma comunicação franca e aberta em equipe é capaz de criar laços de empatia que irão fortalecer o grupo. Respeito e consideração são atitudes necessárias para tratar bem o outro, além da escuta ativa e consciente. Quando projetamos a personalidade de alguém em nós mesmos, aprendemos a valorizar a individualidade do outro e suas emoções, bem como valorizamos e nos atentamos às nossas. A busca pela compreensão das emoções alheias deve ser realizada de maneira profunda e racional, a fim de sentir o que o outro sentiria em sua própria pele de maneira fiel e sem deixar de lado a razão.

#### Compreensão mútua

Todo indivíduo possui uma origem, sua criação, as referências que tem da infância à vida adulta, o ambiente em que vive e as influências que recebe a partir de sua convivência social moldam seu caráter, seus valores e o modo como este age e enxerga a vida. Diferenças são inevitáveis, elas fazem parte de um processo natural de construção social. As diferenças podem gerar conflitos e desavenças quando não há compreensão mútua por parte dos indivíduos.

Compreensão mútua refere-se à compreensão fundamentada em respeito entre duas ou mais partes. Este tipo de relação se estabelece quando há respeito e entendimento entre pessoas, mesmo em meio à diferentes opiniões. Para compreender o outro, é necessário desenvolver boa comunicação interpessoal. A maneira como as relações se estabelecem no ambiente de trabalho são determinantes para o progresso de uma equipe e de uma empresa inteira. Compreensão mútua é um recurso humano da empatia capaz de implementar bons relacionamentos em qualquer ambiente.

**Referências**

<http://metodologiacientifica-rosilda.blogspot.com/2008/12/servidor-e-opinio-pblica.html>  
<https://artia.com/blog/5-vantagens-do-trabalho-em-equipe/>  
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conheca-os-beneficios-do-trabalho-em-equipe/>  
<http://metodologiacientifica-rosilda.blogspot.com/2010/04/comportamento-receptivo-e-defensivo.html>  
<https://www.idj.com.br/fique-sabendo/308-voce-sabe-o-que-e-postura-profissional#:~:text=A%20postura%20profissional%20%C3%A9%20o,%2C%20conhecimentos%2C%20comportamentos%20e%20atitudes.>  
<https://www.edools.com/comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/#:~:text=A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20respons%C3%A1vel%20por,aprimorar%20a%20rotina%20de%20trabalho.&text=De%20maneira%20geral%2C%20melhorar%20a,de%20maneira%20clara%20e%20objetiva.>  
<https://www.idj.com.br/fique-sabendo/308-voce-sabe-o-que-e-postura-profissional#:~:text=A%20postura%20profissional%20%C3%A9%20o,%2C%20conhecimentos%2C%20comportamentos%20e%20atitudes>

**QUESTÕES**

1. No trabalho em equipe, tratar as pessoas como objetos ou números, distanciar-se dos problemas, não considerar as idiossincrasias de determinadas pessoas ou o impacto dos eventos sobre elas, são características de um comportamento defensivo denominado

Alternativas

- (A) bode expiatório.
- (B) transferência de responsabilidade.
- (C) despersonalização.
- (D) protelação.
- (E) formalização.

2. O trabalho em equipe também gera conflitos de relações interpessoais, denominados conflitos disfuncionais, PORQUE

o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais com eficiência.

É correto concluir que

Alternativas

- (A) a primeira afirmativa é verdadeira e a segunda é falsa.
- (B) a primeira afirmativa é falsa e a segunda verdadeira.
- (C) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- (D) as duas afirmativas são falsas.
- (E) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

3. O trabalho em equipe de saúde requer competências para assistência que se pautem em objetivos e papéis profissionais claros entre seus membros. Sobre as competências de uma equipe interdisciplinar, assinale a afirmativa correta.

Alternativas

- (A) Reconhecer a divisão do conhecimento da múltipla atuação dos profissionais.
- (B) Realizar esforços para manejar estereótipos relacionados aos diferentes profissionais.
- (C) Desenvolver mudanças que sustentem ações direcionadas para a saúde e para doenças.
- (D) Reconhecer a ineficiência do modelo biopsicossocial para abrangência de práticas múltiplas.
- (E) Realizar esforços para trabalho colaborativo entre profissionais em detrimento dos pacientes.

4. A respeito do trabalho em equipe, analise as afirmativas a seguir:

I. O trabalho em equipe é uma habilidade necessária para que todos os membros de um projeto atinjam um objetivo comum. É uma das características mais exigidas pelas empresas hoje, bem como uma habilidade necessária para facilitar o cumprimento de objetivos em qualquer área de nossas vidas.

II. O líder de uma equipe deve ser capaz de influenciar positivamente para gerar confiança e provocar a troca de conhecimento, apoio e parceria. A inteligência emocional é cada vez mais importante para realizar este trabalho.

III. Para alcançar equipes coesas, é necessário fomentar um espírito de pertencimento que conduza ao sentimento coletivo de valores, como a solidariedade e a conquista de um impacto positivo na empresa.

Assinale

Alternativas

- (A) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (B) se apenas as afirmativas I e III estiverem corretas.
- (C) se apenas as afirmativas II e III estiverem corretas.
- (D) se todas as afirmativas estiverem corretas.

5. O trabalho multidisciplinar consiste em

Alternativas

- (A) uma proposta em que as fronteiras ficam relativizadas e o fundamento desse espaço de trabalho deve ser procurado na negação e na superação de fronteiras disciplinares.
- (B) exploração científica especializada de determinado domínio homogêneo de estudo, isto é, o conjunto sistemático e organizado de conhecimentos que apresentam características próprias nos planos de ensino, da formação, dos métodos e das matérias.
- (C) estudar um objeto sob diferentes ângulos, mas sem que tenha necessariamente havido um acordo prévio sobre os métodos a seguir ou sobre os conceitos a serem utilizados, havendo uma justaposição de recursos de uma ou várias disciplinas.
- (D) trocas intensas entre os especialistas e pelo grau de integração real das disciplinas, no interior de um projeto específico de pesquisa, tendo por horizonte epistemológico o campo unitário do conhecimento.
- (E) uma etapa superior, que não se contenta em atingir interações ou reciprocidade entre pesquisas especializadas, mas que situa essas ligações no interior de um sistema total, sem fronteiras estabelecidas entre as disciplinas.

# ATENDIMENTO AO PÚBLICO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO:  
COMUNICABILIDADE; APRESENTAÇÃO; ATENÇÃO;  
CORTESIA; INTERESSE; PRESTEZA; EFICIÊNCIA;  
TOLERÂNCIA; DISCRICÃO; CONDUTA; OBJETIVIDADE**

As organizações buscam, constantemente, adequar suas atividades para chegar o mais próximo possível de seus objetivos e da satisfação de seus clientes. Conduto, para se alcançar a satisfação de um cliente também se faz necessário, um bom atendimento, no qual exige dela a capacidade de conhecer seu perfil, definir seus desejos e necessidades, e definir como os recursos da empresa serão empregados para que se alcance tais perspectivas.

Posto isso, com a evolução da gestão tradicional para gestão da qualidade, o atendimento ao cliente passou a fazer parte do planejamento estratégico das organizações, que passaram a integrar em suas atividades um canal de relacionamento para a efetiva comunicação com seus clientes. Canal que tem como objetivo promover a interação entre a organização e o consumidor, o auxiliando assim na resolução de seus interesses diante dos produtos ou serviços que utilizam.

Atualmente, pode-se dizer, que o atendimento ao cliente é visto como um dos principais serviços de uma organização que busca pela satisfação, criação de valor e fidelização de seus clientes.

## Atender as Expectativas dos Clientes

Podemos considerar que atender significa:

- Receber;
- Ouvir atentamente;
- Acolher com atenção;
- Tomar em consideração, deferir;
- Atentar, ter a atenção despertada para;

Sendo assim, o atender está associado a acolher, receber, ouvir o cliente, de forma com que seus desejos sejam resolvidos, assim o atendimento é dispor de todos os recursos que se fizerem necessários, para atender ao desejo e necessidade do cliente. Esses clientes podem ser internos ou externos, e se caracterizam por ser o público-alvo em questão.

**Clientes Internos:** os clientes internos são aqueles de dentro da organização, ou seja, são os colegas de trabalho, os executivos. São as pessoas que atuam internamente na empresa.

**Clientes Externos:** já os clientes externos, são as pessoas de fora que adquirem produtos ou serviços da empresa.

O comprometimento e profissionalismo são importantes para um bom atendimento, atualmente, mais importante do que se ter um cliente, é o relacionamento que se cria com ele, no qual é alcançado por meio do atendimento.

Todo cliente possui expectativas ao procurar um atendimento, e neste sentido o ideal para se construir um relacionamento sólido e duradouro, não é apenas atender as suas expectativas, mas sim, superá-las, pois aqueles clientes que têm suas expectativas superadas acabam se tornando fiéis a organização.

O início do processo de atendimento que busca a satisfação dos clientes ocorre com o mapeamento das necessidades do cliente e isso é possível por meio de uma comunicação clara e objetiva. A comunicação deve dirigir-se para o oferecimento de soluções e respostas na qual o cliente busca e isso não significa falar muito, mas sim ser um excelente ouvinte e estar atento aquilo que o cliente fala.

Em razão disso um relacionamento entre uma organização e um cliente é construído por meio de bons atendimentos. Analisar o comportamento e os interesses do cliente pode ajudar na estratégia de retê-lo, criando relacionamentos consistentes, com qualidade e fidelização, a atenção, a cortesia e o interesse também são os três pontos iniciais para se atentar na preparação de um bom atendimento.

Ninguém procura uma empresa que oferece produtos ou serviços, sem ter uma necessidade por alguma coisa, em vista disso toda a atenção deve ser concentrada em ouvir e atender prontamente o cliente sem desviar-se para outras atividades naquele momento, pois o cliente pode interpretar esta ação como uma falta de profissionalismo.

Lembre-se de utilizar uma linguagem clara e compreensível, nem sempre os clientes compreendem termos muito técnicos e científicos que para uma organização pode soar normal ou comum. Esteja atento aquilo que irá perguntar para que não repita a mesma pergunta demonstrando falta de interesse ou atenção, seja educado e cortês, mas isso não significa que se possa invadir a privacidade/intimidade do cliente, evite perguntas ou situações que possam causar qualquer tipo de constrangimento ou inconveniência.

Utilize um tom de voz agradável ao dirigir-se a um cliente, tenha percepção sobre suas limitações, fique atento a sua faixa etária e adeque a forma de tratamento a senhores(as).

Com a grande competitividade entre as empresas, a velocidade em que se atende as necessidades de um cliente, pode ser um fator determinante para que estes retornem a empresa, entretanto não é um ponto positivo ter que refazer uma atividade/ação para corrigir algo que foi feito de forma rápida e com pouca qualidade.

Um ambiente de trabalho organizado também pode contribuir para um atendimento mais rápido, ágil e eficiente.

A empresa deve ser leal ao cumprimento dos prazos, sendo assim, não prometa prazos que não seja capaz de cumprir. Envolve outros setores ao processo de atendimento para que possa responder mais prontamente as questões que possam surgir.

Nas reações e percepções do cliente é possível identificar sua aprovação ou reprovação em relação as negociações ou atendimento, busque oportunidades para agir.

Seja sempre objetivo ao realizar um atendimento, busque rapidamente soluções para as necessidades do cliente que se encontra em atendimento.

Os colaboradores de uma organização devem buscar conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que ela toma e da situação que ela se encontra. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação, falta de comprometimento e dificuldades para se argumentar e demonstrar confiança aos clientes no momento do atendimento.

Assim torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

### A Importância da Comunicação Interna para o Atendimento

A Comunicação Interna compreende os procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização e que segundo Scroferneker<sup>1</sup> “Visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis”.

Com isso, observamos, que a mesma forma que um bom atendimento pode cativar, conquistar, e reter um cliente, um mal atendimento pode facilmente trazer prejuízos e colocar uma empresa em uma situação difícil.

A satisfação do cliente deve ser uma das grandes prioridades de uma empresa que busca competitividade e permanência no mercado. E por isso toda empresa deve estabelecer princípios, normas e a maneira adequada de transmitir essas informações aos seus colaboradores, que devem estar sujeitos a constantes treinamentos.

A comunicação interna, em um nível adequado, oferece um atendimento eficiente, rápido e objetivo, com isso podemos perceber que a empresa adota estratégias que satisfaçam o consumidor, tendo em vista que há uma preocupação em qualificar as pessoas de modo a obterem conhecimentos, habilidades, atitudes específicas de acordo com o ramo de atividade da empresa e domínio sobre os produtos que serão promovidos.

O treinamento pode ensinar, corrigir, melhorar, adequar o comportamento das pessoas em relação as mudanças ou mesmo exigências de um mercado extremamente disputado e concorrido.

O atendente deve sempre responder ao cliente com entusiasmo e com uma saudação positiva, e mesmo que o cliente perca a paciência, o profissional, deve se manter calmo de acordo com a conduta esperada pela empresa.

E lembre-se que um atendimento de sucesso ocorrerá se o atendente priorizar e estiver preparado para:

1. Fazer uma boa recepção;
2. Ouvir as necessidades do cliente;
3. Fazer perguntas de esclarecimento;
4. Orientar o cliente;
5. Demonstrar interesse e empatia;
6. Dar uma solução ao atendimento;
7. Fazer o fechamento;
8. Resolver pendências quando houver.

### Princípios para o Bom Atendimento

1. Foco no Cliente: as organizações buscam reduzir os custos dos produtos, aumentar os lucros, mas não podem perder de vista a qualidade e satisfação dos clientes.

2. O serviço ou produto deve atender a uma real necessidade do usuário: um serviço ou produto deve ser exatamente como o usuário espera, deseja ou necessita que ele seja.

3. Manutenção da qualidade: o padrão de qualidade mantido ao longo do tempo é que leva à conquista da confiabilidade.

A atuação com base nesses princípios deve ser orientada por algumas ações que imprimem a qualidade ao atendimento, tais como:

- Atenuar a burocracia;
- Fazer uso da empatia;
- Analisar as reclamações;
- Acatar as boas sugestões.
- Cumprir prazos e horários;
- Evitar informações conflitantes;
- Divulgar os diferenciais da organização;
- Identificar as necessidades dos usuários;
- Cuidar da comunicação (verbal e escrita);
- Imprimir qualidade à relação atendente/usuário;
- Desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade.

Essas ações estão relacionadas a indicadores que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva pelos usuários, entre eles: competência, presteza, cortesia, paciência, respeito.

Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, na percepção dos usuários.

Atender o cliente significa identificar as suas necessidades e solucioná-las, ao passo de não deixar o telefone tocar por muito tempo para atendê-lo e assim que receber a ligação já transferi-la para o setor correspondente.

Afinal o profissional de qualquer área ou formação tem capacidade de atender o telefone, visto que é um procedimento técnico, enquanto que para atender o cliente são necessárias capacidades humanas e analíticas, é necessário entender o comportamento das pessoas, ou seja, entender de gente, além de ter visão sistêmica do negócio e dos seus processos.

Muitos profissionais chegam a ter pânico do telefone porque ele não para de tocar e porque ele atrapalha a realização de outras atividades, que erroneamente são consideradas mais importantes.

Mas será que existe algo mais importante do que o cliente que se encontra do outro lado da linha, aguardando pelo atendimento? É claro que não existe, ocorre que nem sempre se tem a consciência de que é o cliente que será atendido e não o telefone. Não se tem a consciência que cada ligação recebida significa uma oportunidade de negociar, de vender, de divulgar a empresa, de manter laços amistosos com o cliente.

O cliente sempre espera um tratamento individualizado, considerando que cada situação de atendimento é única, e deve levar em conta as pessoas envolvidas e suas necessidades, além do contexto

1 SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajétórias teórico conceituais da Comunicação Organizacional*, 2006.

da situação. Como as pessoas são diferentes, agem de maneira diferenciada, a condução do atendimento também necessita ser personalizada, apropriada para cada perfil de cliente e situação.

Assim, o cliente poderá se apresentar: bem-humorado, tímido, apressado, paciente, inseguro, nervoso, entre outras características. O mais importante é identificar no início da interação como o cliente se encontra, pois assim o atendimento ocorrerá de maneira assertiva.

A chave para o sucesso do bom atendimento depende muito da boa comunicação, isto é, de como é realizada a transmissão e recepção de informação.

Atender às necessidades dos clientes é a parte essencial da excelência do atendimento ao cliente, certamente tudo gira em torno desse fator: somente irá existir interação se estiver fornecendo algo de que o cliente precise.

Exemplificando: O cliente vai ao banco porque precisa receber e/ou pagar contas; toma o trem porque precisa ir do ponto A ao B; procura o médico porque precisa ficar com boa saúde. Entretanto, será tudo tão simples? O que diferencia as interações que o cliente descreveria como excelentes ou satisfatórias ou péssimas? Quais são suas necessidades básicas ou mínimas e o que mais pode ser importante para ele?

É difícil saber se o comportamento humano é intencional ou não, mesmo que, segundo a psicanálise, existem as intenções inconscientes. Por isso é preciso classificar tudo o que o homem faz em sociedade. Até mesmo o silêncio, é comunicação, ele pode significar concordância, indiferença, desprezo, etc.

Assim, a comunicação, tanto interna quanto externa das organizações, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação.

É uma ferramenta estratégica, pois muitos erros podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Portanto, um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e cultura organizacional.

Na era da informação, a rapidez e o valor das informações faz com que as organizações se vejam no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial.

Diante disso, emergem os problemas de comunicação. Os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida em que os participantes do ato comunicativo encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações.

O principal problema da comunicação organizacional a sobrecarga de input de informação, podendo este estar relacionado a má seleção de informações por parte do indivíduo ou a uma cultura organizacional valorizadora de grande quantidade de informações.

### **Dimensões de um Atendimento de Qualidade**

#### **Comunicabilidade**

É a qualidade do ato comunicativo, no qual a mensagem é transmitida de maneira integral, correta, rápida e economicamente. A transmissão integral supõe que não há ruídos supressivos, deformantes ou concorrentes. A transmissão correta implica em identidade entre a mensagem mentada pelo emissor e pelo receptor.

#### **Apresentação**

O responsável pelo primeiro atendimento representa a primeira impressão da organização, que o cliente irá formar, como a imagem dela como um todo. E por isso, a apresentação inicial de quem faz o atendimento deve transmitir confiabilidade, segurança, técnica e ter uma apresentação ímpar.

É fundamental que a roupa esteja limpa e adequada ao ambiente de trabalho.

Se a organização adotar uniforme, é indispensável que o use sempre, e que o apresente sempre de forma impecável. Unhas e cabelos limpos e hálito agradável também compreendem os elementos que constituem a imagem que o cliente irá fazer da empresa, por meio do atendente.

A expressão corporal e a disposição na apresentação se tornam fatores que irão compor o julgamento do cliente e a satisfação do atendimento começa a ser formado na apresentação, assim a saudação inicial deve ser firme, profissional, clara e de forma que transmita compromisso, interesse e prontidão. O tom de voz deve ser sempre agradável.

Lembre-se!! O que prejudica o relacionamento das empresas com os clientes, é a forma de tratamento na apresentação, pois é fundamental que no ato da apresentação, o atendente mostre ao cliente que ele é bem-vindo e que sua presença na empresa é importante.

Há várias regras a serem seguidas para a apresentação inicial para um bom atendimento. Com por exemplo: O que dizer antes de iniciar o atendimento? O nome do atendente; O nome da empresa; Bom dia; Boa tarde; Boa noite; Pois não, em que posso ajudá-lo?; entre outros.

A sequência não importa, o que deve ser pensado na hora, é que essas frases realmente devem ser ditas de forma positiva de acordo com seu contexto. E o atendente também deve se lembrar que os clientes não aguentam mais ser atendimentos com apresentações mecânicas, pois o que eles esperam é uma apresentação receptiva.

Por isso, saudar com “bom dia, boa tarde, ou, boa noite” é ótimo! Mas, diga isso, com sinceridade, assim o cliente perceberá a veracidade em suas palavras.

Dizer o nome da empresa se o atendimento for por meio do telefone também faz parte, porém, faça de forma clara e devagar. Não dê margem, ou fale de forma que ele tenha que perguntar de onde é logo após o atendente ter falado. Dizer o nome, também é importante. Mas, isso pode ser dito de uma forma melhor como, perguntar o nome do cliente primeiro, e depois o atendente diz o seu. Exemplo: Qual seu nome, por favor? Oi Maria, eu sou a Madalena, hoje posso ajuda-la em quê?

O cliente com certeza já irá se sentir com prestígio, e também, irá perceber que essa empresa trabalha pautada na qualidade do atendimento.

Segundo a sabedoria popular, leva-se de 5 a 10 segundos para formarmos a primeira impressão de algo. Por isso, o atendente deve trabalhar nesses segundos iniciais como fatores essenciais para o atendimento, fazendo com que o cliente tenha uma boa imagem da organização.

O profissionalismo na apresentação se tornou fator chave para o atendimento, ou seja, o excesso de intimidade na apresentação é repudiável, o cliente não está procurando amigos de infância, mas sim, soluções aos seus problemas.

Assim, os nomes que caracterizam intimidade devem ser abolidos do atendimento. Tampouco, os nomes e adjetivos no diminutivo.

Outro fator que decepciona e enfurece os clientes, é a demora no atendimento, principalmente quando ele observa que o atendente está conversando com outros seus assuntos particulares em paralelo, ou, fazendo ações que são particulares e não condizem com seu trabalho.

A instantaneidade na apresentação do atendimento configura seriedade e transmite confiança ao cliente, portanto, o atendente deve tratar a apresentação no atendimento como ponto inicial, de sucesso, para um bom relacionamento com o cliente.

### **Atenção, Cortesia e Interesse**

O atendimento é mais importante que preço, produto ou serviço para o cliente, quando ele procura a organização é porquê tem necessidade de algo. O atendente deve desprender toda a atenção para ele, por isso deve interromper tudo o que está fazendo, e prestar atenção única e exclusivamente no cliente.

Assuntos particulares e distrações são encarados pelos clientes como falta de profissionalismo, por isso, atentar-se ao que ele diz, questiona ou traduz em forma de gestos e movimentos, devem ser compreendidos e transformados em conhecimento ao atendente.

Perguntar mais de uma vez a mesma coisa, ou, indagar algo que já foi dito antes, são decodificados pelo cliente como desprezo. É importante ter atenção a tudo o que o cliente faz e diz, para que o atendimento seja personalizado e os interesses e necessidades dele sejam trabalhados e atendidos.

É indispensável que se use do formalismo e da cortesia, pois o excesso de intimidade pode constranger o cliente, ser educado e cortês é fundamental, porém, o excesso de amabilidade, se torna tão inconveniente quanto a falta de educação.

Por isso, é necessário que o cliente se sinta importante, envolto por um ambiente agradável e favorável para que seus desejos e necessidades sejam atendidos. O atendente deve estar voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre atento para perceber constantemente as suas necessidades. Logo, deve-se demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las prontamente e da melhor forma possível.

Gentileza é o ponto inicial para a construção do relacionamento com o cliente, a educação deve permear em todo processo de atendimento. Desde a apresentação até a despedida. Saudar o cliente, utilizar de: obrigado, por favor, desculpas por imprevistos, são fundamentais em todo o processo.

Caracteriza-se também, como cortesia no atendimento, o tom de voz e a forma com que se dirige ao cliente, o tom de voz deve ser agradável, mas, precisa ser audível, ou seja, que dê para compreender. É vale ressaltar que apenas o cliente deve escutar, e não todo mundo que se encontra no estabelecimento.

Com idosos, a atenção deve ser redobrada. Algumas palavras e tratamentos podem ser ofensivos a eles, portanto, deve-se utilizar sempre como formas de tratamento: Senhor e Senhora.

Assim, ao realizar um atendimento, seja pessoalmente ou por telefone, quem o faz, está oferecendo a sua imagem (vendendo sua imagem) e a da organização que representa. Pois todas as ações representam o que a empresa pretende.

É importante lembrar que não se deve ficar pensando na resposta na hora em que o interlocutor estiver falando. Concentre-se em ouvir. Outro item que deve ser levado em conta no atendimento é não interromper o interlocutor, pois, quando duas pessoas falam ao mesmo tempo, nenhuma ouve corretamente o que a outra está dizendo. E assim, não há a comunicação.

O atendente também não deve se sentir como se estivesse sendo atacado, pois alguns clientes dão um tom mais agressivo à sua fala, porém, isso deve ser combatido por meio da atitude do atendente, que deve responder de forma calma, tranquila e sensata, sem elevar o tom da voz, ou seja, sem se alterar.

### **Presteza, Eficiência e Tolerância**

Ter presteza no atendimento faz com que o cliente sinta que a instituição tem um foco totalmente nele e que esta prima por solucionar as dúvidas, problemas e necessidades dos clientes, ser ágil, sim, mas, a qualidade não pode ser deixada de lado.

De nada adianta fazer rápido, se terá que ser feito novamente, a presteza deve ser acompanhada de qualidade, para isso, é importante que o ambiente de trabalho esteja organizado, para que tudo seja encontrado facilmente.

Estar bem informado sobre os produtos e serviços da organização, também tornam o atendimento mais ágil. Em um mundo em que o tempo está relacionado ao dinheiro, o cliente não se sente bem em lugares que tenha que perder muito tempo para solucionar algum problema.

Instantaneidade é a palavra de ordem, por mais que o processo de atendimento demore, o que o cliente precisa detectar, é que está sendo feito na velocidade máxima permitida.

A demora também pode afetar no processo do próximo atendimento, porém, é importante atender completamente um cliente para depois começar a atender o próximo.

Ser ágil não está ligado a fazer as coisas com rapidez, mas sim, fazer de maneira otimizada. Neste sentido o comportamento do atendente deve ser eficiente para cumprir com o prometido, e solucionar o problema do cliente, assim ser eficiente é realizar tarefas, resolvendo os problemas inerentes a ela, para que se atinja a meta estabelecida.

Posto isso, o atendimento eficiente é aquele que não se perde tempo com coisas que são irrelevantes, e sim, agiliza o processo para que o desejado pelo cliente seja cumprido em menor tempo. Eficiência está ligada a rendimento. Por isso, atendimento eficiente é aquele que rende o suficiente para ser útil.

O atendente precisa compreender que o cliente está ali para ser atendido, e por isso, não deve perder tempo com assuntos ou ações que desviem do pretendido.

Há alguns pontos que levam a um atendimento eficiente, como:

- Todos fazem parte do atendimento.
- Saber o que todos os colaboradores da organização exercem evita que o cliente tenha que repetir mais de uma vez o que deseja e que fique esperando mais tempo que o necessário.
- Cativar o cliente, sem se prolongar muito, mostra eficiência e profissionalismo.

# ORÇAMENTO PÚBLICO

## PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

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

### Conceito

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

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

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

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

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

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

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

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

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

São listadas as seguintes características da lei orçamentária:

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

- **Lei Temporária:** a lei orçamentária tem vigência limitada.

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

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

O orçamento compreende quatro aspectos fundamentais:

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

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

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

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

Os objetivos da política orçamentária são corrigir as falhas de mercado e as distorções, visando manter a estabilidade, melhorar a distribuição de renda, e alocar os recursos com mais eficiência. O Orçamento tem a função de também regular o mercado e coibir abusos, reduzindo falhas de mercado e externalidades negativas (fatores adversos causados pela produção, como poluição, problemas urbanos, dentre outros).

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

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

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

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

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

### Natureza Jurídica do Orçamento

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

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

Deste modo, pode-se afirmar que, no Brasil, o orçamento é apenas AUTORIZATIVO. Os gestores só podem realizar as despesas que estejam previstas no orçamento, mas a efetivação das despesas não é obrigatória só pelo fato de estarem projetadas no orçamento.

**Exemplo:** o Governo incluiu no orçamento do próximo ano despesas

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

referentes à construção de novas rodovias. Neste caso, trata-se tão somente de uma intenção. No curso do exercício financeiro, antes de assinar qualquer contrato, o Governo poderá desistir da obra.

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

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

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

- TEMPORÁRIA (vigência limitada);

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

- LEI ORDINÁRIA (aprovada por maioria simples).

### Funções

Dentre as funções consubstanciadas no Orçamento Público, destacamos:

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

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

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

### Tipos e Técnicas de Orçamento

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

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

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

- **Orçamento de Desempenho ou por Realizações:** Uma evolução do orçamento clássico foi o chamado orçamento de desempenho em um contexto de Administração por Resultados. Neste tipo de orçamento, o gestor começa a se preocupar com o resultado dos gastos e não apenas com o gasto em si, ou seja, preocupa-se agora em saber “as coisas que o governo faz e não as coisas que o governo compra”. Apesar de ser um passo importante, o orçamento de desempenho ainda se encontra desvinculado de um planejamento central das ações do governo e, embora já ligado aos objetivos, não pode, ainda, ser considerado um orçamento-programa, visto que lhe falta uma característica essencial, que é a vinculação ao Sistema de Planejamento.<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

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

- a) melhor planejamento de trabalho;
- b) maior precisão na elaboração dos orçamentos;
- c) melhor determinação das responsabilidades;
- d) maior oportunidade para redução dos custos;
- e) maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e da população em geral
- f) facilidade para identificação de duplicação de funções;
- g) melhor controle da execução do programa;

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

- h) identificação dos gastos e realizações por programa e sua comparação em termos absolutos e relativos;
- i) apresentação dos objetivos e dos recursos da instituição e do inter-relacionamento entre custos e programas; e
- j) ênfase no que a instituição realiza e não no que ela gasta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Orçamento Participativo**

Os orçamentos públicos nas democracias representativas são elaborados pelos poderes Executivo e Legislativo. Aliás, segundo os juristas especializados, a principal razão da existência do Legislativo na sua função precípua de representação popular, está na co-participação com o executivo na alocação dos recursos públicos por intermédio da elaboração dos orçamentos. O orçamento participativo incorpora a população ao processo decisório da elaboração orçamentária, seja por meio de lideranças da sociedade civil, seja por meio de audiências públicas ou por outras formas de consulta direta à sociedade. Trata-se de ouvir de forma direta as comunidades para a definição das ações do Governo para resolução dos problemas por elas considerados prioritários. É exercitado no Brasil em alguns estados da federação e em muitas Prefeituras. Na União, não tem sido aplicado, embora sejam feitas audiências públicas durante.

**Tabela Resumida de Técnicas e Práticas Orçamentárias**

A tabela abaixo objetiva dar uma visão agregada das técnicas orçamentárias vistas até aqui, bem como contempla outras práticas de elaboração orçamentária.

Denominação	Características	Observações
<b>Orçamento Tradicional</b>	Processo orçamentário em que é explicitado apenas o objeto de gasto.	Apresenta valores para as despesas com pessoal, material, serviços etc., sem relacionar os gastos a nenhuma finalidade (programa ou ação). Também é conhecido como Orçamento Clássico.
<b>Orçamento de Desempenho</b>	Processo orçamentário que apresenta duas dimensões do orçamento: - objeto de gasto; - um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas. Enfatiza o desempenho organizacional	Também conhecido como orçamento funcional
<b>Orçamento Programa</b>	Orçamento que expressa, financeira e fisicamente, os programas de trabalho de governo, possibilitando: a) a integração do planejamento com o orçamento; b) a quantificação de objetivos e a fixação de metas; c) as relações insumo-produto; d) as alternativas programáticas; e) o acompanhamento físico-financeiro; f) a avaliação de resultados; g) a gerência por objetivos	Originalmente, integrava o sistema de planejamento, programação e orçamentação introduzido nos Estados Unidos, no final da década de 1950, sob a denominação PPBS (Planning Programming Budgeting System)
<b>Orçamento Participativo</b>	Processo orçamentário que contempla a população no processo decisório, por meio de lideranças ou audiências públicas Existência de uma coparticipação do Executivo e Legislativo na elaboração dos orçamentos Transparência dos critérios e informações que nortearão a tomada de decisões	Necessidade de um maior discricionariedade do governo na alocação dos gastos, a fim de que possa atender os anseios da Sociedade. Requer auto grau de mobilização social. Deve haver disposição do poder público em descentralizar e repartir o poder.
<b>Orçamento Base-Zero</b>	Processo orçamentário que se apoia na necessidade de justificativa de todos os programas cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário. Analisa, revê e avalia todas as despesas propostas e não apenas as das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente.	Abordagem orçamentária desenvolvida nos Estados Unidos, pela Texas Instruments Inc., durante o ano de 1969. Foi adotada pelo Estado da Geórgia (governo Jimmy Carter), com vistas ao ano fiscal de 1973.

3 ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público*.