

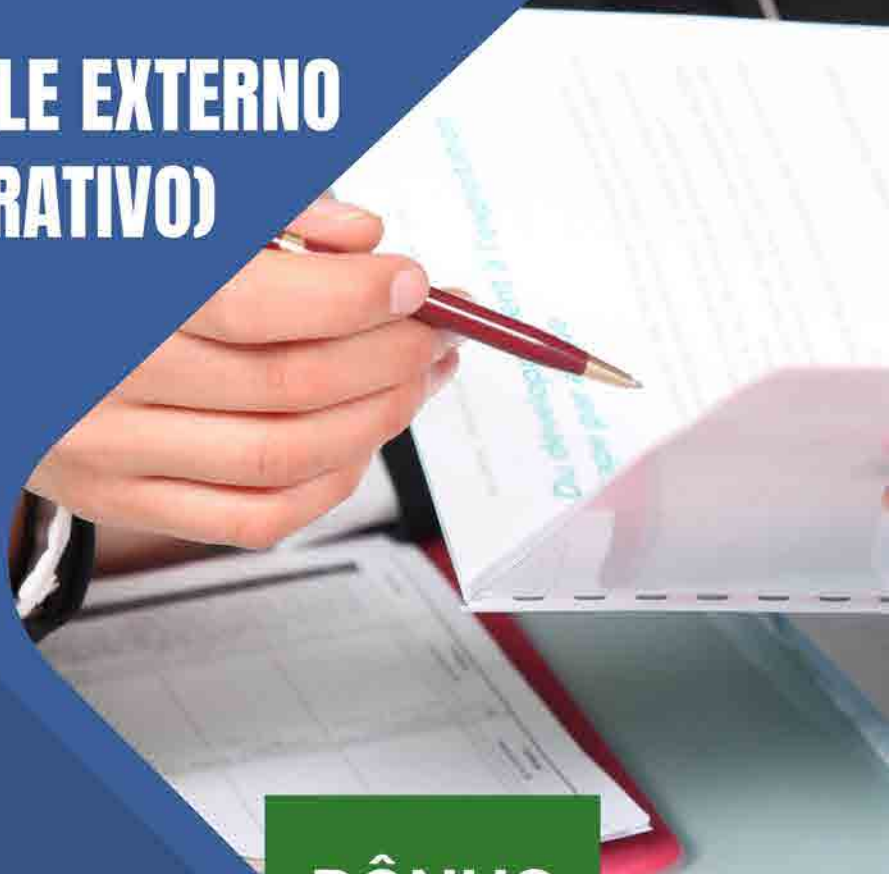
DE ACORDO COM O EDITAL Nº 01/2026



TCE-GO

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS

**TÉCNICO DE CONTROLE EXTERNO
(TÉCNICO ADMINISTRATIVO)**



- › Língua Portuguesa
- › Matemática e Raciocínio Lógico
- › Licitações e Contratos Administrativos
- › Noções de Direito Constitucional
- › Noções de Controle Externo
- › Noções de Administração Financeira e Orçamentária
- › Contabilidade aplicada ao Setor Público
- › Noções de Administração Pública
- › Administração Geral
- › Administração Estratégica
- › Comportamento Organizacional
- › Gestão de Pessoas

CONTEÚDO DIGITAL

- › Noções de Direito Administrativo
- › Legislação Institucional

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA



AVISO IMPORTANTE: **Este é um Material de Demonstração**

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

Aqui, você poderá conferir algumas páginas selecionadas para conhecer de perto a qualidade, o formato e a proposta pedagógica do nosso conteúdo. Lembramos que este não é o material completo.



POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?



- × Conteúdo totalmente alinhado ao edital.
- × Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.
- × Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.
- × Questões gabaritadas.
- × Bônus especiais que otimizam seus estudos.

Aproveite a oportunidade de intensificar sua preparação com um material completo e focado na sua aprovação:
Acesse agora: www.apostilasopcao.com.br

Disponível nas versões impressa e digital, com envio imediato!

Estudar com o material certo faz toda a diferença na sua jornada até a APROVAÇÃO.





TCE-GO

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS

**TÉCNICO DE CONTROLE EXTERNO
(TÉCNICO ADMINISTRATIVO)**

EDITAL Nº 01/2026

CÓD: OP-186AG-26
7901204401460

ÍNDICE

Língua Portuguesa

1. Redação Oficial	13
2. Ortografia.....	20
3. Acentuação	21
4. Emprego do sinal indicativo de crase.....	23
5. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados; Relação do texto com seu contexto histórico.....	23
6. Sinonímia e antonímia; Denotação e conotação	24
7. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre	25
8. Intertextualidade	27
9. Figuras de linguagem	28
10. Elementos estruturais e processos de formação de palavras	32
11. Pontuação	33
12. Pronomes.....	34
13. Concordância nominal e concordância verbal	35
14. Flexão nominal e flexão verbal; Vozes do verbo; Correlação de tempos e modos verbais.....	37
15. Regência nominal e regência verbal	40
16. Morfossintaxe; Coordenação e subordinação	41
17. Conectivos.....	45
18. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas)	46

Matemática e Raciocínio Lógico

1. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas; Frações e operações com frações	57
2. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais; regra de três; porcentagem e problemas envolvendo regra de três simples, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos.....	65
3. Raciocínio Lógico: Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações.....	70
4. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal; raciocínio matemático; raciocínio sequencial; orientação espacial e temporal; formação de conceitos; discriminação de elementos	73
5. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas.....	90

Licitações e Contratos Administrativos

1. Princípios e governança das contratações públicas	97
2. Planejamento das contratações: plano anual de contratações, estudo técnico preliminar,.....	101
3. Termo de referência e matriz de riscos	101
4. Modalidades de licitação e critérios de julgamento; fases da licitação; contratação direta: dispensa e inexigibilidade; sistema de registro de preços; credenciamento e pré-qualificação	105
5. Contratos administrativos: formalização, execução, fiscalização e gestão contratual;	108

ÍNDICE

6. Recebimento do objeto; alterações contratuais e equilíbrio econômico-financeiro; sanções	108
7. Administrativas e processo sancionador.....	108
8. Portal nacional de contratações públicas (pncp)	112

Noções de Direito Constitucional

1. Da aplicabilidade das normas constitucionais: normas de eficácia plena, contida e limitada; normas programáticas.....	121
2. Princípios fundamentais	123
3. Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos; dos partidos políticos	124
4. Da organização do estado: da organização político-administrativa: da união; dos estados federados; dos municípios; das competências da união, dos estados e dos municípios	134
5. Da administração pública: disposições gerais; dos servidores públicos	142
6. Da organização dos poderes; do poder executivo: do presidente e do vice-presidente da república; das atribuições e responsabilidades do presidente da república; do poder legislativo: do congresso nacional; das atribuições do congresso nacional; da câmara dos deputados; do senado federal; dos deputados e dos senadores; do processo legislativo; da fiscalização contábil, financeira e orçamentária, operacional e patrimonial: controle externo; competência e atuação dos tribunais de contas; ministério público de contas; do poder judiciário: disposições gerais; do supremo tribunal federal; do conselho nacional de justiça: organização e competência; do superior tribunal de justiça	149
7. Das funções essenciais à justiça: do ministério público; da advocacia pública; da advocacia e da defensoria pública	176

Noções de Controle Externo

1. Sistema constitucional de controle: controle interno e controle externo; competências e natureza jurídica dos tribunais de contas; jurisdição sobre os jurisdicionados; prestações e tomadas de contas; processo de controle externo, contraditório e ampla defesa; responsabilização e sanções.....	189
2. Instrumentos de fiscalização: auditoria,	193
3. Levantamento, monitoramento, acompanhamento e inspeção.....	193
4. Tipos de auditoria: de conformidade, operacional e financeira	197
5. Normas de auditoria governamental: normas da intosai	201
6. Normas brasileiras de auditoria do setor público (nbasp 100, 200, 300 e 400)	205
7. Planejamento de auditoria: determinação de escopo e amostragem estatística; matriz de risco	205
8. Programas de auditoria e papéis de trabalho.....	209
9. Técnicas e procedimentos de auditoria: exame documental, inspeção física, conferência	213
10. De cálculos, observação, entrevista, circularização, conciliações, análise de contas contábeis e revisão analítica.....	213
11. Evidências e caracterização de achados de auditoria; matriz de achados e matriz de responsabilização.....	218
12. Comunicação dos resultados: relatórios de auditoria; monitoramento das determinações e recomendações.....	221

ÍNDICE

Noções de Administração Financeira e Orçamentária

1. Orçamento público: conceito. Princípios orçamentários; ciclo orçamentário;	231
2. Orçamento-programa: conceitos e objetivos; emendas parlamentares; orçamento impositivo	231
3. Orçamento na constituição federal de 1988; constituição federal de 1988 (artigos 165 a 169)	235
4. Mcasp, 11ª edição: parte i – procedimentos contábeis orçamentários.....	241
5. Proposta orçamentária: elaboração, discussão, votação e aprovação.....	241
6. Plano plurianual	245
7. Lei de diretrizes orçamentárias.....	246
8. Lei orçamentária anual	247
9. Receita orçamentária: conceito; etapas;	251
10. Estágios; fontes; classificação por esfera	251
11. Orçamentária; classificação por natureza	251
12. Ingressos extraorçamentários; dispêndios extraorçamentários; restos a pagar.....	255
13. Despesa orçamentária: conceito; etapas; estágios.....	256
14. Estrutura programática; classificação por esfera orçamentária; classificação institucional; classificação funcional; classificação por natureza	260
15. Despesas de exercícios anteriores	264
16. Créditos orçamentários iniciais e adicionais; dívida flutuante e fundada; suprimento de fundos; programação financeira	267
17. Despesa obrigatória de caráter continuado; despesas com pessoal: definições e limites;.....	271
18. Controle da despesa total com pessoal; despesas com a seguridade social	271
19. Dívida e endividamento público: definições. Limites da dívida pública e das operações de crédito.....	275
20. Recondução da dívida aos limites	279
21. Contratação de operações de crédito.....	283
22. Vedações de operações de crédito	286
23. Operações de crédito por antecipação de receita orçamentária (aro)	289
24. Lei de responsabilidade fiscal (lei complementar nº 101/2000 e alterações)	293
25. Lei nº 4.320/1964 E alterações	310

Contabilidade aplicada ao Setor Público

1. Manual de contabilidade aplicada ao setor público – mcasp, 11ª edição: parte i – procedimentos contábeis orçamentários; parte ii – procedimentos contábeis patrimoniais; parte iv – plano de contas aplicado ao setor público; parte v – demonstrações contábeis aplicadas ao setor público	325
2. Normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público – nbc tsp: nbc tsp estrutura conceitual; nbc tsp 01 a 04, 06 a 13, 15, 23, 25 e 34.....	325
3. Plano de contas aplicado ao setor público.....	325
4. Lei nº 4.320/1964 E alterações	329
5. Prestação de contas ao tribunal de contas	329

ÍNDICE

Noções de Administração Pública

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	339
2. Processo organizacional: planejamento, organização, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação.....	341
3. Princípios básicos da administração pública.....	343
4. Gestão da qualidade: excelência nos serviços públicos.....	343
5. Simplificação, racionalização e avaliação dos serviços prestados aos usuários de serviços públicos - decreto nº 9.094/2017	346
6. Gestão estratégica do poder judiciário brasileiro	350
7. Ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico, tático e operacional	355
8. Balanced scorecard	358
9. Gestão de projetos.....	358
10. Gestão de processos	361
11. Metodologias de avaliação de desempenho	362
12. Governança e governabilidade	363
13. Transparência e acesso à informação	365
14. Indicadores de gestão	367
15. Gestão por competências	369
16. Processo decisório	373
17. Gestão de conflitos	375
18. Administração gerencial	378
19. Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva.....	379
20. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	382

Administração Geral

1. Teorias da administração e evolução das.....	389
2. Escolas administrativa.....	389
3. Metáforas organizacionais	395
4. Funções do administrador	399
5. Tipos de organização e estrutura organizacional. Organizações formais e informais; centralização e descentralização; departamentalização; visão sistêmica	399
6. Processo decisório e tipos de decisão	400
7. Organização racional do trabalho	400
8. Eficiência e eficácia	404
9. Divisão do trabalho e especialização	405
10. Ambientes organizacionais	409
11. Noções básicas de gerenciamento de projetos.	413

Administração Estratégica

1. Planejamento estratégico: definição de	417
2. Missão, visão e valores; diagnóstico do ambiente externo e interno; formulação, implementação e controle da estratégia	417
3. Ferramentas de diagnóstico: análise swot, cinco forças competitivas, visão-baseada em recursos (rbv); business model canvas	424
4. Escolas do planejamento estratégico.....	428
5. Balanced scorecard (bsc)	433
6. Cadeia de valor	433

Comportamento Organizacional

1. Fundamentos de comportamento organizacional e individual; valores, atitudes e satisfação no trabalho, personalidade, emoções e motivação, equipes de trabalho; liderança.....	439
2. Conflito e negociação.....	443
3. Desenvolvimento organizacional	449
4. Comunicação organizacional	454
5. Clima e cultura organizacional	458

Gestão de Pessoas

1. Departamento pessoal e rotinas.....	469
2. Administrativa.....	469
3. Recrutamento, seleção e integração; treinamento, capacitação e desenvolvimento.....	473
4. Gestão e avaliação de desempenho	479
5. Remuneração e benefícios.....	480
6. Gestão estratégica de recursos humanos: planejamento; retenção de talentos; plano de carreira.....	484
7. Gestão do conhecimento	488
8. Gestão por competências	489
9. Clima e cultura organizacional	489
10. Qualidade de vida no trabalho	490
11. Diversidade, inclusão e acessibilidade	490
12. Aprendizagem organizacional.....	494
13. Gestão da informação.....	498
14. Trabalho em equipe	499
15. Teletrabalho e trabalho híbrido	505
16. Legislação aplicável ao servidor público estadual (lei estadual nº 20.756/2020)	509

ÍNDICE

Conteúdo Digital

Noções de Direito Administrativo

1. Administração pública	3
2. Regime jurídico administrativo: princípios constitucionais e legais da administração pública; princípios administrativos implícitos.....	5
3. Lei de introdução às normas do direito brasileiro (decreto-lei nº 4.657/1942 Com redação dada pela lei nº 12.376/2010 E alterações) e sua aplicação na administração pública	8
4. Poderes da administração pública: poderes e deveres dos administradores públicos; uso e abuso do poder	11
5. Lei de abuso de autoridade (lei nº 13.869/2019 E alterações)	12
6. Ato administrativo: conceito, características e atributos; elementos e requisitos de validade; classificação dos atos administrativos; formação e efeitos; extinção, revogação, invalidação e convalidação; cassação e caducidade	16
7. Organização administrativa: administração direta e indireta; descentralização e desconcentração; autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.....	20
8. Processo administrativo	24
9. Lei estadual nº 13.800/2001 E alterações.....	28
10. Controle da administração pública: classificações relativas ao controle da administração pública; controle interno e externo; controle judicial, controle pelo poder legislativo, tribunal de contas e ministério público	40
11. Responsabilidade civil do estado	43
12. Serviços públicos: concessão, permissão e autorização	46
13. Bens públicos	50
14. Responsabilização do agente público	52
15. Decreto federal nº 9.830/2019	55
16. Lei de improbidade administrativa (lei nº 8.429/1992 Com redação dada pela lei nº 14.230/2021 E alterações)	59
17. Licitação e contratos administrativos. Lei federal nº 14.133/2021 E alterações.....	68
18. Contratação de serviços de publicidade: lei federal nº 12.232/2010 E alterações	112
19. Direito de acesso à informação, lei estadual nº 18.025/2013 E lei federal nº 12.527/2011 E alterações	117

Legislação Institucional

1. Constituição da república federativa do brasil de 1988: administração pública; fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial; controle interno e controle externo.....	139
2. Constituição do estado de goiás: disposições relativas ao tribunal de contas do estado de goiás.....	139
3. Lei orgânica do tribunal de contas do estado de goiás (lei estadual nº 16.168, De 11/12/2007).....	147
4. Regimento interno do tribunal de contas do estado de goiás (resolução nº 22, de 04/09/2008,	165
5. E alterações posteriores)	165
6. Plano de cargos, carreiras e remuneração dos servidores do tribunal de contas do estado de goiás (lei estadual nº 15.122, De 04/02/2005)	217
7. Regime jurídico dos servidores públicos civis do estado de goiás (lei estadual nº 20.756, De 28/01/2020).....	226
8. Código de ética dos servidores do tribunal de contas do estado de goiás	270

ÍNDICE

9. Políticas institucionais do tribunal de contas do estado de goiás (governança institucional),.....	271
10. Gestão de pessoas, segurança da informação, gestão de riscos e proteção de dados pessoais,.....	271
11. Quando existentes) e demais resoluções normativas relacionadas à organização, ao funcionamento e à gestão institucional do tribunal.....	271
12. Resolução administrativa nº 15/2024, que dispõe sobre o sistema de planejamento e gestão.....	275

Conteúdo Digital

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

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

LÍNGUA PORTUGUESA

REDAÇÃO OFICIAL

REDAÇÃO OFICIAL

O QUE É REDAÇÃO OFICIAL¹

Em uma frase, pode-se dizer que redação oficial é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações. Interessa-nos tratá-la do ponto de vista do Poder Executivo.

A redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Fundamentalmente esses atributos decorrem da Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais. Ademais, não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão.

A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos. A publicidade implica, pois, necessariamente, deve possuir clareza e concisão, além de atender à disposição constitucional, a forma dos atos normativos obedece a certa tradição. Há normas para sua elaboração que remontam ao período de nossa história imperial, como, por exemplo, a obrigatoriedade – estabelecida por decreto imperial de 10 de dezembro de 1822 – de que se aponha, ao final desses atos, o número de anos transcorridos desde a Independência. Essa prática foi mantida no período republicano.

Esses mesmos princípios (impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal) aplicam-se às comunicações oficiais: elas devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoais e uniformes, o que exige o uso de certo nível de linguagem. Nesse quadro, fica claro também que as comunicações oficiais são necessariamente uniformes, pois há sempre um único comunicador (o Serviço Público) e o receptor dessas comunicações ou é o próprio Serviço Público (no caso de expedientes dirigidos por um órgão a outro) – ou o conjunto dos cidadãos ou instituições tratados de forma homogênea (o público).

Outros procedimentos rotineiros na redação de comunicações oficiais foram incorporados ao longo do tempo, como as formas de tratamento e de cortesia, certos clichês de redação, a estrutura dos expedientes, etc. Mencione-se, por exemplo, a

fixação dos fechos para comunicações oficiais, regulados pela Portaria no 1 do Ministro de Estado da Justiça, de 8 de julho de 1937, que, após mais de meio século de vigência, foi revogado pelo Decreto que aprovou a primeira edição deste Manual.

Acrescente-se, por fim, que a identificação que se buscou fazer das características específicas da forma oficial de redigir não deve ensejar o entendimento de que se proponha a criação – ou se aceite a existência – de uma forma específica de linguagem administrativa, o que coloquialmente e pejorativamente se chama burocratês. Este é antes uma distorção do que deve ser a redação oficial, e se caracteriza pelo abuso de expressões e clichês do jargão burocrático e de formas arcaicas de construção de frases.

A redação oficial não é, portanto, necessariamente árida e infensa à evolução da língua. É que sua finalidade básica – comunicar com impessoalidade e máxima clareza – impõe certos parâmetros ao uso que se faz da língua, de maneira diversa daquela da literatura, do texto jornalístico, da correspondência particular, etc. Apresentadas essas características fundamentais da redação oficial, passemos à análise pormenorizada de cada uma delas.

► A Impessoalidade

A finalidade da língua é comunicar, quer pela fala, quer pela escrita. Para que haja comunicação, são necessários:

- alguém que comunique,
- algo a ser comunicado, e
- alguém que receba essa comunicação.

No caso da redação oficial, quem comunica é sempre o Serviço Público (este ou aquele Ministério, Secretaria, Departamento, Divisão, Serviço, Seção); o que se comunica é sempre algum assunto relativo às atribuições do órgão que comunica; o destinatário dessa comunicação ou é o público, o conjunto dos cidadãos, ou outro órgão público, do Executivo ou dos outros Poderes da União. Percebe-se, assim, que o tratamento impessoal que deve ser dado aos assuntos que constam das comunicações oficiais decorre:

- da ausência de impressões individuais de quem comunica: embora se trate, por exemplo, de um expediente assinado por Chefe de determinada Seção, é sempre em nome do Serviço Público que é feita a comunicação. Obtém-se, assim, uma desejável padronização, que permite que comunicações elaboradas em diferentes setores da Administração guardem entre si certa uniformidade;
- da impessoalidade de quem recebe a comunicação, com duas possibilidades: ela pode ser dirigida a um cidadão, sempre concebido como público, ou a outro órgão público. Nos dois casos, temos um destinatário concebido de forma homogênea e impessoal;

¹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

AMOSTRA

c) do caráter impessoal do próprio assunto tratado: se o universo temático das comunicações oficiais se restringe a questões que dizem respeito ao interesse público, é natural que não cabe qualquer tom particular ou pessoal. Desta forma, não há lugar na redação oficial para impressões pessoais, como as que, por exemplo, constam de uma carta a um amigo, ou de um artigo assinado de jornal, ou mesmo de um texto literário. A redação oficial deve ser isenta da interferência da individualidade que a elabora. A concisão, a clareza, a objetividade e a formalidade de que nos valemos para elaborar os expedientes oficiais contribuem, ainda, para que seja alcançada a necessária impessoalidade.

► A Linguagem dos Atos e Comunicações Oficiais

A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos e expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; de outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos públicos, o que só é alcançado se em sua elaboração for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade.

As comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua compreensão dificultada.

Ressalte-se que há necessariamente uma distância entre a língua falada e a escrita. Aquela é extremamente dinâmica, reflete de forma imediata qualquer alteração de costumes, e pode eventualmente contar com outros elementos que auxiliem a sua compreensão, como os gestos, a entoação, etc. Para mencionar apenas alguns dos fatores responsáveis por essa distância. Já a língua escrita incorpora mais lentamente as transformações, tem maior vocação para a permanência, e vale-se apenas de si mesma para comunicar.

A língua escrita, como a falada, compreende diferentes níveis, de acordo com o uso que dela se faça. Por exemplo, em uma carta a um amigo, podemos nos valer de determinado padrão de linguagem que incorpore expressões extremamente pessoais ou coloquiais; em um parecer jurídico, não se há de estranhar a presença do vocabulário técnico correspondente. Nos dois casos, há um padrão de linguagem que atende ao uso que se faz da língua, a finalidade com que a empregamos.

Entretanto, o mesmo ocorre com os textos oficiais: por seu caráter impessoal, por sua finalidade de informar com o máximo de clareza e concisão, eles requerem o uso do padrão culto da língua. Há consenso de que o padrão culto é aquele em que:

- a) se observam as regras da gramática formal, e
- b) se emprega um vocabulário comum ao conjunto dos usuários do idioma.

É importante ressaltar que a obrigatoriedade do uso do padrão culto na redação oficial decorre do fato de que ele está acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas regionais, dos

modismos vocabulares, das idiossincrasias linguísticas, permitindo, por essa razão, que se atinja a pretendida compreensão por todos os cidadãos.

Lembre-se que o padrão culto nada tem contra a simplicidade de expressão, desde que não seja confundida com pobreza de expressão. De nenhuma forma o uso do padrão culto implica emprego de linguagem rebuscada, nem dos contorcionismos sintáticos e figuras de linguagem próprios da língua literária.

Pode-se concluir, então, que não existe propriamente um “padrão oficial de linguagem”; o que há é o uso do padrão culto nos atos e comunicações oficiais. É claro que haverá preferência pelo uso de determinadas expressões, ou será obedecida certa tradição no emprego das formas sintáticas, mas isso não implica, necessariamente, que se consagre a utilização de uma forma de linguagem burocrática. O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada.

A linguagem técnica deve ser empregada apenas em situações que a exijam, sendo de evitar o seu uso indiscriminado. Certos rebuscamentos acadêmicos, e mesmo o vocabulário próprio a determinada área, são de difícil entendimento por quem não esteja com eles familiarizado. Deve-se ter o cuidado, portanto, de explicitá-los em comunicações encaminhadas a outros órgãos da administração e em expedientes dirigidos aos cidadãos. Outras questões sobre a linguagem, como o emprego de neologismo e estrangeirismo, são tratadas em detalhe em 9.3. Semântica.

► Formalidade e Padronização

As comunicações oficiais devem ser sempre formais, isto é, obedecem a certas regras de forma: além das já mencionadas exigências de impessoalidade e uso do padrão culto de linguagem, é imperativo, ainda, certa formalidade de tratamento. Não se trata somente da eterna dúvida quanto ao correto emprego deste ou daquele pronome de tratamento para uma autoridade de certo nível (v. a esse respeito 2.1.3. Emprego dos Pronomes de Tratamento); mais do que isso, a formalidade diz respeito à polidez, à civilidade no próprio enfoque dado ao assunto do qual cuida a comunicação.

A formalidade de tratamento vincula-se, também, à necessária uniformidade das comunicações. Ora, se a administração federal é una, é natural que as comunicações que expede sigam um mesmo padrão.

O estabelecimento desse padrão, uma das metas deste Manual, exige que se atente para todas as características da redação oficial e que se cuide, ainda, da apresentação dos textos. A clareza datilográfica, o uso de papéis uniformes para o texto definitivo e a correta diagramação do texto são indispensáveis para a padronização. Consulte o Capítulo II, As Comunicações Oficiais, a respeito de normas específicas para cada tipo de expediente.

► Concisão e Clareza

A concisão é antes uma qualidade do que uma característica do texto oficial. Conciso é o texto que consegue transmitir um máximo de informações com um mínimo de palavras. Para que se redija com essa qualidade, é fundamental que se tenha, além de conhecimento do assunto sobre o qual se escreve, o necessário tempo para revisar o texto depois de pronto. É nessa releitura que muitas vezes se percebem eventuais redundâncias ou repetições desnecessárias de ideias.

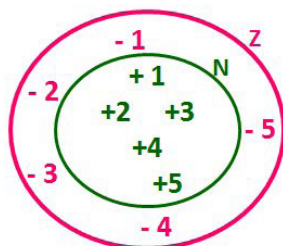


MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

NÚMEROS INTEIROS E RACIONAIS: OPERAÇÕES (ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO); EXPRESSÕES NUMÉRICAS; MÚLTIPLOS E DIVISORES DE NÚMEROS NATURAIS; PROBLEMAS; FRAÇÕES E OPERAÇÕES COM FRAÇÕES

CONJUNTO DOS NÚMEROS INTEIROS - Z

O conjunto dos números inteiros é a reunião do conjunto dos números naturais $N = \{0, 1, 2, 3, 4, \dots, n, \dots\}$, ($N \subset Z$); o conjunto dos opostos dos números naturais e o zero. Representamos pela letra Z.



$N \subset Z$ (N está contido em Z)

Subconjuntos:

Símbolo	Representação	Descrição
*	Z^*	Conjunto dos números inteiros não nulos
+	Z^+	Conjunto dos números inteiros não negativos
* e +	Z^{*+}	Conjunto dos números inteiros positivos
	Z_-	Conjunto dos números inteiros não positivos
* e -	Z^{*-}	Conjunto dos números inteiros negativos

Observamos nos números inteiros algumas características:

- **Módulo:** distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Representa-se o módulo por $| \cdot |$. O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.
- **Números Opostos:** dois números são opostos quando sua soma é zero. Isto significa que eles estão a mesma distância da origem (zero).



Somando-se temos: $(+4) + (-4) = (-4) + (+4) = 0$



AMOSTRA

OPERAÇÕES

- **Soma ou Adição:** Associamos aos números inteiros positivos a ideia de ganhar e aos números inteiros negativos a ideia de perder.
- **Atenção:** O sinal (+) antes do número positivo pode ser dispensado, mas o sinal (-) antes do número negativo nunca pode ser dispensado.
- **Subtração:** empregamos quando precisamos tirar uma quantidade de outra quantidade; temos duas quantidades e queremos saber quanto uma delas tem a mais que a outra; temos duas quantidades e queremos saber quanto falta a uma delas para atingir a outra. A subtração é a operação inversa da adição. O sinal sempre será do maior número.
- **Atenção:** todos os parênteses, colchetes, chaves, números, ..., entre outros, precedidos de sinal negativo, têm o seu sinal invertido, ou seja, é dado o seu oposto.

Exemplo:

1. (FUNDAÇÃO CASA – AGENTE EDUCACIONAL – VUNESP)

Para zelar pelos jovens internados e orientá-los a respeito do uso adequado dos materiais em geral e dos recursos utilizados em atividades educativas, bem como da preservação predial, realizou-se uma dinâmica elencando “atitudes positivas” e “atitudes negativas”, no entendimento dos elementos do grupo. Solicitou-se que cada um classificasse suas atitudes como positiva ou negativa, atribuindo (+4) pontos a cada atitude positiva e (-1) a cada atitude negativa. Se um jovem classificou como positiva apenas 20 das 50 atitudes anotadas, o total de pontos atribuídos foi

- (A) 50.
- (B) 45.
- (C) 42.
- (D) 36.
- (E) 32.

Resolução:

50-20=30 atitudes negativas
20.4=80
30.(-1)=-30
80-30=50

Resposta: A

- **Multiplicação:** é uma adição de números/fatores repetidos. Na multiplicação o produto dos números a e b , pode ser indicado por $a \times b$, $a \cdot b$ ou ainda ab sem nenhum sinal entre as letras.
- **Divisão:** a divisão exata de um número inteiro por outro número inteiro, diferente de zero, dividimos o módulo do dividendo pelo módulo do divisor.

Atenção:

- 1) No conjunto $\mathbb{Z}$, a divisão não é comutativa, não é associativa e não tem a propriedade da existência do elemento neutro.
- 2) Não existe divisão por zero.

- 3) Zero dividido por qualquer número inteiro, diferente de zero, é zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

Na multiplicação e divisão de números inteiros é muito importante a **REGRA DE SINAIS**:

- Sinais iguais (+) (+); (-) (-) = resultado sempre positivo;
- Sinais diferentes (+) (-); (-) (+) = resultado sempre **negativo**.

Exemplo:

1. (PREF. DE NITERÓI)

Um estudante empilhou seus livros, obtendo uma única pilha 52cm de altura. Sabendo que 8 desses livros possui uma espessura de 2cm, e que os livros restantes possuem espessura de 3cm, o número de livros na pilha é:

- (A) 10
- (B) 15
- (C) 18
- (D) 20
- (E) 22

Resolução:

São 8 livros de 2 cm: $8 \cdot 2 = 16$ cm

Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:

$52 - 16 = 36$ cm de altura de livros de 3 cm

$36 : 3 = 12$ livros de 3 cm

O total de livros da pilha: $8 + 12 = 20$ livros ao todo.

Resposta: D

- **Potenciação:** A potência a^n do número inteiro a , é definida como um produto de n fatores iguais. O número a é denominado a *base* e o número n é o *expoente*. $a^n = a \times a \times a \times a \times \dots \times a$, a é multiplicado por a n vezes. Tenha em mente que:
 - Toda potência de base positiva é um número inteiro positivo.
 - Toda potência de **base negativa** e **expoente par** é um número **inteiro positivo**.
 - Toda potência de **base negativa** e **expoente ímpar** é um número **inteiro negativo**.

► Propriedades da Potenciação

- **1) Produtos de Potências com bases iguais:** Conserva-se a base e somam-se os expoentes. $(-a)^3 \cdot (-a)^6 = (-a)^{3+6} = (-a)^9$
- **2) Quocientes de Potências com bases iguais:** Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes. $(-a)^8 : (-a)^6 = (-a)^{8-6} = (-a)^2$
- **3) Potência de Potência:** Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes. $[(-a)^5]^2 = (-a)^{5 \cdot 2} = (-a)^{10}$
- **4) Potência de expoente 1:** É sempre igual à base. $(-a)^1 = -a$ e $(+a)^1 = +a$
- **5) Potência de expoente zero e base diferente de zero:** É igual a 1. $(+a)^0 = 1$ e $(-b)^0 = 1$



LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

PRINCÍPIOS E GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

PRINCÍPIOS COMO PARÂMETROS DE VALIDADE E DE DECISÃO

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos organiza a atuação administrativa por meio de um conjunto de princípios que condiciona tanto a validade dos atos quanto a qualidade das escolhas realizadas. Eles não funcionam como fórmulas isoladas. A legalidade define o campo de atuação permitido; o interesse público orienta a finalidade; a motivação torna verificável o caminho decisório; e a eficiência exige que os meios empregados sejam compatíveis com o resultado esperado. Em uma contratação de manutenção preventiva de instalações elétricas de prédios administrativos, por exemplo, não basta demonstrar que o procedimento adotou uma forma juridicamente admitida. Também é necessário justificar a necessidade, estabelecer requisitos pertinentes, evitar restrições indevidas à disputa e construir condições capazes de produzir continuidade do serviço com custo e desempenho adequados.

► Legalidade, interesse público e motivação administrativa

A legalidade, no regime das contratações, exige observância das competências, dos procedimentos e das condições previstas no ordenamento. Essa exigência não reduz a decisão administrativa a uma sequência mecânica de atos. A Administração frequentemente precisa escolher entre alternativas juridicamente possíveis, e é nesse espaço que a motivação assume função central. Motivar significa explicitar as razões que ligam fatos, necessidades, critérios e decisão. Se determinado órgão exige atendimento técnico em prazo reduzido, precisa demonstrar por que esse prazo é necessário para o objeto, em vez de apenas incluí-lo como requisito. A motivação torna possível verificar se a exigência protege o interesse público ou apenas reduz injustificadamente o universo de fornecedores.

Vinculação, objetividade e coerência entre documentos

A vinculação ao instrumento convocatório e o julgamento objetivo protegem a previsibilidade do procedimento. A Administração não pode estabelecer um critério e, no momento da seleção, decidir com base em preferência não declarada. A mesma coerência deve existir entre planejamento, edital, proposta e contrato. Requisitos técnicos precisam guardar relação com a necessidade identificada; critérios de aceitação devem refletir o desempenho efetivamente esperado; e obrigações contratuais devem corresponder ao que foi submetido à competição. Quando essas peças divergem, surgem riscos de tratamento desigual, disputas interpretativas e dificuldades de fiscalização. A segurança jurídica depende, em grande medida, dessa continuidade lógica.

► Isonomia, impessoalidade e competitividade

A igualdade entre os interessados exige regras que tratem situações equivalentes de modo equivalente e distingam apenas quando exista fundamento relacionado ao objeto. A impessoalidade impede que preferências subjetivas, vínculos pessoais ou conveniências estranhas à finalidade pública orientem a escolha. Já a competitividade protege a existência de disputa efetiva, afastando barreiras desnecessárias capazes de reduzir participantes sem ganho técnico proporcional. Esses princípios se conectam à razoabilidade e à proporcionalidade: uma exigência pode parecer útil, mas será inadequada se o benefício esperado não justificar o impacto restritivo produzido no mercado.

A relação entre esses princípios fica mais clara quando eles são comparados pela função que desempenham na decisão administrativa:

Princípio ou eixo	Função prática na contratação	Risco que procura evitar	Manifestação operacional
Legalidade e motivação	Estruturar a decisão dentro das competências e justificar escolhas	Ato arbitrário ou sem fundamento verificável	Registro das razões técnicas e administrativas
Isonomia e impessoalidade	Preservar tratamento objetivo entre interessados	Favorecimento ou discriminação indevida	Requisitos aplicáveis de modo uniforme
Competitividade e proporcionalidade	Evitar barreiras superiores ao necessário	Redução artificial da disputa	Exigências calibradas ao objeto e ao risco
Vinculação e julgamento objetivo	Manter coerência entre regras anunciadas e decisão	Mudança de critério durante o procedimento	Aplicação dos critérios previamente definidos



AMOSTRA

A tabela demonstra que o princípio jurídico também opera como mecanismo de desenho institucional. Uma exigência excessiva pode simultaneamente afetar competitividade, proporcionalidade e igualdade; uma decisão sem justificativa suficiente pode comprometer motivação, transparência e controle. A análise correta, portanto, não consiste em procurar um único princípio supostamente dominante, mas em avaliar como a escolha administrativa preserva o conjunto de valores aplicáveis ao caso concreto.

Conflitos aparentes e ponderação administrativa

Situações concretas podem produzir tensão entre valores legítimos. A busca por maior celeridade não autoriza a supressão de controles indispensáveis; a ampliação máxima da disputa não obriga a Administração a aceitar soluções incapazes de atender requisitos essenciais; e a transparência deve conviver com hipóteses legais de proteção de informações cuja divulgação seja inadequada. A decisão equilibrada identifica a finalidade de cada regra e demonstra por que determinada solução preserva, no grau possível, os valores relevantes. Em contratações sensíveis, a documentação dessa ponderação é especialmente importante porque permite que unidades de controle e a sociedade compreendam o raciocínio adotado sem reconstruí-lo por suposição.

EFICIÊNCIA, ECONOMICIDADE E RESULTADO DA CONTRATAÇÃO

A contratação pública é um instrumento para produzir resultados administrativos, e não um fim em si mesma. Eficiência, eficácia, economicidade e interesse público aproximam a análise jurídica da análise de desempenho. Uma aquisição aparentemente barata pode ser inadequada se gerar falhas frequentes, alto custo de manutenção, indisponibilidade operacional ou substituição prematura. Por outro lado, a solução tecnicamente mais sofisticada não é necessariamente vantajosa quando suas funcionalidades excedem a necessidade institucional. A decisão adequada considera custo, qualidade, risco, prazo, manutenção, capacidade de fiscalização e impacto sobre a continuidade do serviço.

► Vantajosidade além do menor desembolso imediato

A economicidade exige relação racional entre recursos utilizados e benefícios obtidos. Isso significa que preço é variável relevante, mas não suficiente. Em um contrato de manutenção de equipamentos de climatização, a Administração pode comparar propostas com valores distintos e concluir que uma solução com rotina preventiva mais robusta reduz paralisações e reparos emergenciais. Essa avaliação precisa estar apoiada em critérios objetivos e previamente definidos, pois a ideia de vantajosidade não autoriza preferências livres. O resultado esperado deve ser traduzido em requisitos e parâmetros capazes de orientar seleção, execução, medição e pagamento.

Eficiência, eficácia e efetividade no ciclo contratual

A eficiência observa como recursos e processos são organizados; a eficácia verifica se o objeto contratado entrega aquilo que foi definido; e a efetividade considera se a contratação contribui para a finalidade pública que justificou a demanda. Esses planos não são idênticos. Um contrato pode ser executado pontualmente e ainda assim não resolver o problema original porque a solução foi mal concebida. Pode também alcançar o resultado técnico, mas consumir esforço administrativo desproporcional por causa de controles mal desenhados. A governança adequada conecta essas dimensões desde a identificação da necessidade até o acompanhamento dos resultados, evitando que o êxito seja medido apenas pela assinatura do contrato ou pela execução financeira.

► Transparência, publicidade e controle social

A publicidade e a transparência permitem que decisões, documentos e resultados sejam conhecidos e fiscalizados nos limites definidos pelo ordenamento. Publicar um ato é diferente de torná-lo compreensível. A transparência pressupõe informação organizada, coerente e suficientemente clara para revelar objeto, critérios, responsabilidades e andamento. Essa qualidade melhora o controle interno, reduz assimetrias de informação entre Administração e mercado e favorece o controle social. Também reforça a confiança institucional, porque decisões controvertidas podem ser avaliadas a partir de justificativas registradas, e não apenas de seus efeitos externos.

Desenvolvimento sustentável e efeitos ampliados da escolha

O desenvolvimento nacional sustentável integra a lógica decisória das contratações. Sua aplicação não significa inserir exigências ambientais ou sociais de forma automática. O critério deve estar relacionado ao objeto, à política pública pertinente e às condições de execução. Em uma contratação de serviços de manutenção predial, podem ser relevantes práticas de destinação adequada de resíduos, especificações de materiais compatíveis com eficiência energética ou rotinas que reduzam desperdícios. A Administração deve evitar tanto a omissão de impactos previsíveis quanto a criação de obrigações sem relação proporcional com a necessidade. O valor público surge quando a solução combina regularidade jurídica, desempenho, responsabilidade no uso de recursos e efeitos coerentes com as finalidades estatais.

Antes de aprovar uma solução, algumas perguntas operacionais ajudam a conectar o resultado pretendido aos princípios aplicáveis. A relação abaixo não substitui a análise técnica do processo, mas evidencia pontos que precisam ser demonstrados em cada caso.



NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

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

O estudo da aplicabilidade das normas constitucionais é essencial à correta interpretação da Constituição Federal¹. Esse estudo permite compreender o alcance e a realizabilidade dos diversos dispositivos da Constituição.

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

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

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

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

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

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

► Normas de eficácia plena

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

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

- **são autoaplicáveis**, isto é, elas independem de lei posterior regulamentadora que lhes complete o alcance e o sentido. Isso não quer dizer que não possa haver lei regulamentadora

- versando sobre uma norma de eficácia plena; a lei regulamentadora até pode existir, mas a norma de eficácia plena já produz todos os seus efeitos de imediato, independentemente de qualquer tipo de regulamentação;

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

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

► Normas constitucionais de eficácia contida ou prospectiva

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

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

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

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

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

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

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

- **Uma lei:** o direito de greve, na iniciativa privada, é norma de eficácia contida prevista no art. 9º da CF/88. Desde a promulgação da CF/88, o direito de greve já pode ser exercido pelos trabalhadores do regime celetista; no

¹ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-j3AAnRp14j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/cursos/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

AMOSTRA

▪ entanto, a lei poderá restringi-lo, definindo os “serviços ou atividades essenciais” e dispondo sobre “o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade”.

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

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

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

▶ **Normas constitucionais de eficácia limitada**

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

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

As normas constitucionais de eficácia limitada possuem as seguintes características:

▪ **são não autoaplicáveis**, ou seja, dependem de complementação legislativa para que possam produzir todos os seus efeitos;

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

Muito cuidado para não confundir!

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

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

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

▪ **normas declaratórias de princípios institutivos ou organizativos:** são aquelas que dependem de lei para estruturar e organizar as atribuições de instituições, pessoas e órgãos

▪ previstos na Constituição. É o caso, por exemplo, do art. 88 da CF/88, segundo o qual “a lei disporá sobre a criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública.”

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

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

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

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

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

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

Diante dessa afirmação, surge, então, a seguinte questão: quais são os efeitos jurídicos produzidos pelas normas de eficácia limitada?

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

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

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

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

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



NOÇÕES DE CONTROLE EXTERNO

SISTEMA CONSTITUCIONAL DE CONTROLE: CONTROLE INTERNO E CONTROLE EXTERNO; COMPETÊNCIAS E NATUREZA JURÍDICA DOS TRIBUNAIS DE CONTAS; JURISDIÇÃO SOBRE OS JURISDICIONADOS; PRESTAÇÕES E TOMADAS DE CONTAS; PROCESSO DE CONTROLE EXTERNO, CONTRADITÓRIO E AMPLA DEFESA; RESPONSABILIZAÇÃO E SANÇÕES

ARQUITETURA CONSTITUCIONAL DO CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Integração entre fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial

A amplitude do controle constitucional decorre da diversidade de dimensões da gestão pública. A fiscalização contábil examina registros e demonstrações capazes de retratar os atos e fatos de natureza patrimonial. A dimensão financeira acompanha movimentação de recursos, ingressos, pagamentos, disponibilidades e obrigações. O enfoque orçamentário verifica se a execução das despesas e receitas observa as autorizações e limites próprios do planejamento público. A fiscalização operacional dirige atenção ao funcionamento de políticas, programas, processos e unidades administrativas, permitindo avaliar desempenho, resultados e adequação dos meios empregados. A vertente patrimonial alcança bens, direitos, obrigações e demais componentes do patrimônio público. Essas perspectivas são complementares: uma despesa pode estar formalmente registrada de maneira correta e, ainda assim, revelar problema de economicidade ou deficiência operacional. Por isso, a fiscalização constitucional não se reduz à conferência documental, exigindo compreensão da gestão como conjunto integrado de decisões, recursos e resultados.

O caráter sistêmico também impõe comunicação entre unidades responsáveis por planejamento, execução, contabilidade, auditoria e controle. Quando informações ficam dispersas ou controles não dialogam entre si, aumenta a possibilidade de erros persistirem sem detecção. Em sentido inverso, controles bem estruturados permitem rastrear decisões, identificar responsáveis, comparar execução com objetivos previamente fixados e produzir evidências úteis para correção tempestiva. Essa lógica fortalece tanto a capacidade interna de gestão quanto a qualidade das informações posteriormente examinadas pelo controle externo.

► Controle interno como função permanente de cada Poder

O sistema constitucional de controle da Administração Pública organiza mecanismos destinados a verificar legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência da gestão e regularidade da aplicação de recursos públicos. Nesse arranjo, o controle interno não se confunde com simples conferência burocrática nem se limita ao Poder Executivo. Cada Poder mantém estruturas próprias de controle voltadas à fiscalização de seus atos de gestão, ao acompanhamento da execução orçamentária, financeira, patrimonial e operacional e à prevenção de falhas que possam comprometer o interesse público. A função de controle interno possui caráter permanente porque acompanha a atividade administrativa desde sua formação até seus efeitos, permitindo identificar riscos, corrigir desvios e aperfeiçoar procedimentos antes mesmo da atuação dos órgãos de controle externo.

Finalidades preventivas, corretivas e de apoio institucional

O controle interno exerce função preventiva quando verifica previamente riscos, controles, rotinas e compatibilidade de procedimentos com normas e objetivos institucionais. Atua de modo corretivo ao detectar irregularidades ou fragilidades já ocorridas e recomendar providências para sua superação. Também desempenha função de apoio ao controle externo, porque produz registros, relatórios, evidências e avaliações que auxiliam a fiscalização exercida pelo Poder Legislativo com o auxílio dos Tribunais de Contas. Essa cooperação não elimina a autonomia dos sistemas internos. O gestor continua responsável pela adequada organização dos processos administrativos, pela manutenção de controles capazes de detectar inconsistências e pela adoção de medidas para impedir que falhas se perpetuem.

► Controle externo e relação entre Poder Legislativo e Tribunais de Contas

O controle externo é exercido pelo Poder Legislativo e conta com o auxílio técnico dos Tribunais de Contas. Essa expressão de auxílio não significa subordinação hierárquica dos Tribunais de Contas ao Legislativo. Trata-se de relação constitucional própria, na qual o Parlamento exerce determinadas competências políticas e institucionais, enquanto a Corte de Contas desempenha atribuições técnicas, fiscalizatórias, instrutórias e decisórias previstas na Constituição. O controle externo alcança a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração, examinando tanto a conformidade jurídica dos atos quanto a adequada utilização dos recursos públicos.

AMOSTRA

Distinção funcional entre controle interno e controle externo

A comparação entre os dois mecanismos revela que ambos integram um sistema de fiscalização complementar, mas possuem posições institucionais distintas. O controle interno está inserido na própria estrutura do Poder ou órgão controlado e acompanha rotinas de gestão. O controle externo é exercido fora da estrutura administrativa diretamente responsável pelo ato fiscalizado e possui capacidade própria de inspeção, julgamento de determinadas contas, emissão de pareceres e aplicação de sanções previstas no ordenamento.

A tabela apresentada abaixo destaca diferenças essenciais entre essas modalidades e permite visualizar a complementaridade entre elas.

Critério	Controle interno	Controle externo
Inserção institucional	Integra a estrutura de cada Poder ou órgão	É exercido pelo Legislativo com auxílio dos Tribunais de Contas
Momento de atuação	Pode atuar de forma prévia, concomitante e posterior	Atua segundo competências constitucionais de fiscalização e julgamento
Finalidade imediata	Prevenir, detectar e corrigir falhas de gestão	Fiscalizar a gestão pública e promover responsabilização quando cabível
Relação com o gestor	Próxima à rotina administrativa	Externa à estrutura diretamente responsável pelo ato controlado

A distinção não cria compartimentos isolados. Uma auditoria interna pode identificar deficiência na execução de contrato e recomendar correção imediata, enquanto o Tribunal de Contas pode examinar posteriormente o mesmo ajuste sob perspectiva mais ampla, avaliando legalidade, dano ao erário, responsabilidades e providências institucionais. A coexistência desses mecanismos aumenta a capacidade de fiscalização, desde que cada órgão respeite suas atribuições e mantenha registros que permitam o acompanhamento dos atos praticados.

TRIBUNAIS DE CONTAS: NATUREZA JURÍDICA, COMPETÊNCIAS E ALCANCE SUBJETIVO

Distinção entre contas de governo e contas de gestão

A atuação dos Tribunais de Contas exige distinguir objetos de natureza diferente. As contas de governo apresentam visão global da condução financeira, orçamentária e fiscal de determinado período e são apreciadas para subsidiar o julgamento político atribuído ao Poder Legislativo. Nesse contexto, o Tribunal de Contas emite parecer prévio, oferecendo avaliação técnica sobre a execução governamental. As contas de gestão, por outro lado, concentram-se na atuação de administradores e demais responsáveis pela utilização de recursos públicos, podendo ser julgadas diretamente pela Corte de Contas dentro de sua competência constitucional. A diferença não é meramente terminológica: ela define o tipo de pronunciamento produzido, o órgão responsável pela decisão final e a natureza da responsabilidade examinada.

Essa distinção também ajuda a compreender por que a competência dos Tribunais de Contas não pode ser tratada como função homogênea. Em algumas situações, a Corte produz manifestação técnica destinada a integrar procedimento decisório de outro Poder; em outras, profere decisão própria sobre contas de responsáveis. O exame de cada processo deve, portanto, começar pela identificação do objeto submetido ao controle. Confundir contas de governo com contas de gestão pode levar a conclusões equivocadas sobre competência, rito e efeitos da deliberação.

► Posição constitucional e natureza das funções exercidas

Os Tribunais de Contas são instituições de estatura constitucional, dotadas de autonomia funcional e competências próprias. Embora auxiliem o Poder Legislativo no controle externo, não se confundem com órgãos internos das casas legislativas nem exercem função jurisdicional típica do Poder Judiciário. Suas decisões possuem natureza administrativa qualificada e decorrem diretamente de atribuições constitucionais de fiscalização e controle. Essa característica explica por que suas deliberações podem produzir efeitos concretos sobre gestores, responsáveis e terceiros sujeitos ao dever de prestar contas, sem que isso transforme a Corte de Contas em órgão judicial.

Função técnica e independência decisória

A independência decisória permite que o Tribunal de Contas aprecie fatos, documentos, contratos, despesas, receitas, atos de pessoal e demais aspectos submetidos à sua fiscalização segundo critérios jurídicos e técnicos. O órgão pode realizar auditorias e inspeções, requisitar documentos, examinar a regularidade da gestão, emitir determinações, apreciar justificativas e aplicar consequências previstas no ordenamento quando identificadas irregularidades. A função técnica não significa ausência de efeitos jurídicos. Ao contrário, os julgamentos e deliberações da Corte podem constituir obrigações, fixar responsabilidades e orientar a correção de condutas administrativas.



AMOSTRA

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITO. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS; CICLO ORÇAMENTÁRIO; ORÇAMENTO-PROGRAMA: CONCEITOS E OBJETIVOS; EMENDAS PARLAMENTARES; ORÇAMENTO IMPOSITIVO

O orçamento público é a expressão, em termos financeiros e programáticos, das escolhas que o Estado pretende executar em determinado período. Ele não se reduz a uma planilha de entradas e saídas, porque articula autorização legislativa, planejamento governamental, gestão do caixa e prestação de contas. A lei orçamentária estima receitas e fixa despesas, permitindo que a sociedade e os órgãos de controle conheçam como os recursos públicos serão mobilizados e aplicados. Ao mesmo tempo, a autorização não significa que toda dotação será necessariamente gasta: a execução depende de condições legais, fiscais, administrativas e financeiras que se verificam ao longo do exercício.

► Orçamento como instrumento jurídico, financeiro e de planejamento

Sob a dimensão jurídica, a despesa depende de autorização orçamentária adequada, salvo hipóteses excepcionais tratadas pelo próprio sistema constitucional e legal. Sob a dimensão financeira, o orçamento organiza o fluxo esperado de recursos e orienta a compatibilização entre compromissos e disponibilidade de caixa. Sob a dimensão de planejamento, ele transforma objetivos públicos em programas, ações, metas e dotações. Essas três funções se reforçam. Uma prefeitura que pretenda ampliar a coleta seletiva, por exemplo, precisa inserir a iniciativa em sua programação, prever os recursos necessários, observar a finalidade da dotação e ajustar o cronograma de contratação à arrecadação efetiva. A existência de crédito orçamentário é condição relevante, mas não substitui a análise da execução financeira nem os controles do procedimento administrativo.

Unidade, universalidade e anualidade

Os princípios orçamentários dão coerência ao sistema. A unidade orienta a formação de uma visão integrada do orçamento do ente, evitando peças desconectadas que dificultem o conhecimento global das finanças públicas. A universalidade exige que receitas e despesas abrangidas pelo orçamento sejam nele compreendidas, reduzindo espaços de execução paralela e favorecendo transparência. A anualidade vincula a autorização orçamentária a um exercício financeiro, ainda que o planejamento público alcance períodos mais longos e certas obrigações produzam efeitos além de um ano. A articulação entre essas ideias permite distinguir planejamento plurianual de autorização anual: um investimento pode integrar uma política continuada, mas sua execução em cada exercício precisa encontrar suporte no orçamento correspondente.

A tabela apresenta como princípios diferentes protegem dimensões distintas da gestão e por que seu uso combinado é mais importante que uma leitura isolada.

Princípio	Finalidade central	Efeito prático	Risco quando ignorado
Unidade	Integrar a visão orçamentária do ente	Facilita leitura global de receitas e despesas	Fragmentação da informação
Universalidade	Abranger receitas e despesas pertinentes	Reduz execução paralela e amplia transparência	Omissão de fluxos relevantes
Anualidade	Delimitar temporalmente a autorização	Vincula a execução ao exercício	Confusão entre planejamento e autorização
Exclusividade	Preservar o objeto próprio da lei orçamentária	Evita matérias estranhas ao conteúdo orçamentário	Uso inadequado da lei para temas desconexos

A exclusividade busca impedir que a lei orçamentária seja convertida em veículo para matérias sem pertinência com previsão de receita e fixação de despesa, ressalvadas autorizações que a própria ordem constitucional admite. Outros princípios, como legalidade, publicidade, transparência, especificação e equilíbrio, completam esse desenho. A especificação evita dotações excessivamente genéricas, enquanto a transparência exige informação compreensível e acessível sobre escolhas e resultados. O equilíbrio não significa identidade mecânica entre qualquer conjunto de receitas e despesas, mas expressa a necessidade de compatibilizar decisões de gasto, financiamento e sustentabilidade fiscal.



AMOSTRA

► **Princípios como critérios de decisão**

Na prática, princípios funcionam como critérios para formular, interpretar e executar o orçamento. Quando uma secretaria propõe inserir despesas fora da peça orçamentária sob o argumento de que seriam pequenas, a universalidade oferece parâmetro contrário à ocultação do fluxo. Quando se pretende aproveitar a lei orçamentária para disciplinar matéria administrativa sem relação com orçamento, a exclusividade delimita o conteúdo. Quando uma dotação é descrita de modo incapaz de revelar sua finalidade, a especificação exige maior clareza. Por isso, princípios não são enunciados decorativos: condicionam a qualidade da autorização legislativa, o controle e a execução.

CICLO ORÇAMENTÁRIO E ARTICULAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

O ciclo orçamentário é um processo contínuo que conecta formulação, deliberação legislativa, execução, acompanhamento e controle. Embora a lei orçamentária tenha vigência anual, o ciclo não começa nem termina no primeiro e no último dia do exercício. Enquanto um orçamento está sendo executado, o governo já prepara a proposta do exercício seguinte e avalia resultados de períodos anteriores. Essa sobreposição exige coordenação institucional, porque decisões tomadas em uma etapa afetam as demais. A qualidade da estimativa de receita, por exemplo, influencia a fixação da despesa e, depois, a necessidade de ajustar a programação financeira.

► **Elaboração, apreciação e aprovação**

A elaboração é conduzida pelo Poder Executivo com participação dos órgãos setoriais, que apresentam necessidades, programas e estimativas dentro de orientações gerais. As propostas são consolidadas para formar o projeto de lei orçamentária. Esse projeto é encaminhado ao Poder Legislativo, onde recebe análise técnica e política, pode ser alterado por emendas compatíveis com o sistema de planejamento e, ao final, é submetido à votação. O processo legislativo não representa mera confirmação da proposta executiva: é momento de deliberação sobre prioridades, alocação de recursos e adequação das programações às regras constitucionais e fiscais.

Integração entre PPA, LDO e LOA

O Plano Plurianual organiza diretrizes, objetivos e programas para horizonte superior ao exercício anual. A Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece parâmetros e prioridades que orientam a preparação e a execução do orçamento, além de tratar de matérias fiscais relevantes. A Lei Orçamentária Anual concretiza financeiramente parte desse planejamento ao estimar receitas e fixar despesas para o exercício. A coerência entre os três instrumentos evita que a programação anual se afaste das escolhas de médio prazo ou seja construída sem referência a prioridades e metas fiscais. Um projeto de mobilidade urbana previsto no planejamento plurianual precisa ser compatibilizado com as diretrizes do exercício e receber dotação anual para que suas etapas possam ser executadas.

A sequência do ciclo pode ser lida pelas decisões que predominam em cada momento. Na elaboração, selecionam-se prioridades e estimam-se recursos; na discussão legislativa, o foco recai sobre a legitimidade e a distribuição das alocações; na execução, a preocupação central é converter autorização em atos regulares e financeiramente suportáveis; no controle, confrontam-se resultados, legalidade e informações registradas. Essa leitura por funções evita a impressão de que cada fase pertence a um universo isolado e reforça a responsabilidade compartilhada entre órgãos de planejamento, unidades executoras, Legislativo e instituições de controle.

A passagem de uma fase para outra não elimina a necessidade de ajustes. Durante a execução, frustrações de receita, mudanças de preço, emergências ou atrasos administrativos podem exigir créditos adicionais, limitação de empenho ou reprogramação financeira. Essas respostas precisam preservar a autorização legal e a lógica do planejamento. O ciclo, portanto, combina estabilidade das escolhas aprovadas com mecanismos formais de adaptação.

► **Execução, acompanhamento e controle**

Na execução, receitas previstas são arrecadadas e despesas fixadas percorrem os procedimentos próprios até o pagamento. A programação financeira organiza o ritmo de desembolso e permite compatibilizar o gasto com o comportamento do caixa. Paralelamente, controles interno, externo e social verificam legalidade, regularidade fiscal e resultados. A avaliação não serve apenas para apontar falhas passadas: ela alimenta a elaboração de novos orçamentos ao revelar custos, gargalos, metas não alcançadas e necessidades de redesenho. Um programa de mobilidade que execute integralmente a dotação, mas entregue apenas parte da infraestrutura prevista, exige análise diferente de outro que tenha executado menos recursos porque realizou o objeto com economia.

Os vínculos mais importantes do ciclo podem ser organizados em uma sequência de responsabilidades concretas.

- A elaboração transforma prioridades e estimativas em uma proposta compatível com os instrumentos de planejamento.
- A deliberação legislativa examina a proposta, introduz alterações admissíveis e forma a autorização anual.
- A execução converte dotações em compromissos, entregas e pagamentos, respeitando disponibilidade financeira e finalidade.
- O controle confronta atos e resultados com normas, objetivos e informações registradas, produzindo correções para ciclos posteriores.

Essa dinâmica explica por que orçamento não é um evento anual isolado. Ele integra um sistema em movimento, no qual planejamento, autorização, execução e avaliação se retroalimentam e exigem informações comparáveis ao longo do tempo.

AMOSTRA

CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO – NBC TSP: NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL; NBC TSP 01 A 04, 06 A 13, 15, 23, 25 E 34

Prezado(a),

A fim de atender na íntegra o conteúdo do edital, este tópico será disponibilizado na Área do Aluno em nosso site. Essa área é reservada para a inclusão de materiais que complementam a apostila, sejam esses, legislações, documentos oficiais ou textos relacionados a este material, e que, devido a seu formato ou tamanho, não cabem na estrutura de nossas apostilas.

Por isso, para atender você da melhor forma, os materiais são organizados de acordo com o título do tópico a que se referem e podem ser acessados seguindo os passos indicados na página 2 deste material, ou por meio de seu login e senha na Área do Aluno.

Caso prefira, também é possível acessar o arquivo diretamente pelo link abaixo. Para isso, é necessário copiar e colar o link em seu navegador: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-tsp-do-setor-publico/>

Bons estudos!

MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO – MCASP, 11ª EDIÇÃO: PARTE I – PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS ORÇAMENTÁRIOS; PARTE II – PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS PATRIMONIAIS; PARTE IV – PLANO DE CONTAS APLICADO AO SETOR PÚBLICO; PARTE V – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Noções de Administração Financeira e Orçamentária.
Bons estudos!

PLANO DE CONTAS APLICADO AO SETOR PÚBLICO

O Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) é uma estrutura padronizada de contas contábeis utilizada por todas as entidades do setor público brasileiro, com o objetivo de uniformizar os registros e permitir a consolidação das contas públicas em âmbito nacional.

Seu principal propósito é organizar, de forma sistemática, os registros contábeis dos atos e fatos administrativos, possibilitando a geração de informações consistentes, comparáveis e úteis para a tomada de decisão, controle e transparência da gestão pública.

Além disso, o PCASP está alinhado às diretrizes internacionais de contabilidade pública, contribuindo para a convergência às normas internacionais (IPSAS) e promovendo maior qualidade na evidenciação das informações contábeis.

► Conceito de Conta Contábil

A conta contábil é o instrumento básico de registro utilizado pela contabilidade para representar, de forma qualitativa e quantitativa, os elementos que compõem o patrimônio e suas variações.

Cada conta possui uma função específica dentro do sistema contábil, permitindo identificar, classificar e mensurar os eventos que impactam a situação patrimonial da entidade.

No contexto do PCASP, as contas são organizadas de maneira padronizada, obedecendo a uma estrutura hierárquica que facilita a compreensão e o controle das informações registradas.

► Teoria das Contas

A teoria das contas fornece a base conceitual para o funcionamento do sistema contábil, estabelecendo como os registros devem ser realizados e interpretados.

No setor público, as contas são classificadas principalmente em dois grandes grupos:

- Contas patrimoniais, que representam os elementos do ativo, passivo e patrimônio líquido
- Contas de resultado, que evidenciam as variações patrimoniais aumentativas e diminutivas



AMOSTRA

As contas patrimoniais refletem a posição estática do patrimônio em determinado momento, enquanto as contas de resultado demonstram as alterações ocorridas ao longo do período.

Essa distinção é essencial para compreender tanto a situação patrimonial quanto o desempenho econômico da entidade pública.

► Finalidade da Padronização Contábil no Setor Público

A padronização promovida pelo PCASP desempenha papel fundamental na contabilidade pública, pois assegura que todas as entidades registrem seus atos e fatos de maneira uniforme.

Essa uniformidade é indispensável para:

- Permitir a consolidação das contas públicas em nível nacional
- Facilitar a comparação entre diferentes entes e períodos
- Aumentar a transparência e o controle social
- Reduzir inconsistências e erros na escrituração contábil

Sem um plano de contas padronizado, seria inviável produzir informações confiáveis e comparáveis sobre a gestão pública em larga escala.

► Integração com Normas e Diretrizes

O PCASP não é um instrumento isolado, mas integra um conjunto mais amplo de normas e orientações que regem a contabilidade aplicada ao setor público.

Ele está diretamente vinculado a instrumentos normativos como:

- Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), que detalha procedimentos e orientações práticas
- Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), que estabelecem princípios e critérios técnicos
- Legislação fiscal e financeira, como a Lei nº 4.320/1964 e a Lei de Responsabilidade Fiscal

Essa integração garante que o PCASP seja aplicado de forma consistente com os princípios contábeis e com as exigências legais, fortalecendo a qualidade da informação contábil no setor público.

SISTEMA CONTÁBIL, REGISTRO CONTÁBIL E COMPOSIÇÃO DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

► Estrutura do Sistema Contábil no Setor Público

O sistema contábil no setor público é estruturado de forma a abranger todas as dimensões da gestão governamental, permitindo o registro e controle não apenas dos fatos patrimoniais, mas também dos eventos orçamentários e de controle.

Esse sistema é tradicionalmente organizado em subsistemas que, embora distintos em suas finalidades, atuam de forma integrada. Para compreender essa estrutura, é importante observar os principais subsistemas que compõem a contabilidade pública:

- Subsistema Orçamentário, responsável pelo registro da previsão e execução do orçamento público
- Subsistema Patrimonial, que evidencia os bens, direitos, obrigações e variações patrimoniais
- Subsistema de Controle, voltado ao acompanhamento de atos administrativos que não afetam imediatamente o patrimônio
- Subsistema de Custos, destinado à mensuração dos custos dos serviços públicos

A integração entre esses subsistemas permite uma visão abrangente da gestão pública, assegurando que os registros contábeis reflitam tanto a execução do orçamento quanto seus impactos patrimoniais.

► Conceito e Finalidade do Registro Contábil

O registro contábil consiste no processo de reconhecimento, mensuração e escrituração dos atos e fatos administrativos que afetam o patrimônio público. Ele representa a base operacional da contabilidade, sendo fundamental para a geração de informações confiáveis.

No setor público, o registro contábil deve refletir, de forma simultânea e integrada, os aspectos orçamentários e patrimoniais das operações realizadas. Isso significa que um mesmo evento pode gerar registros em diferentes subsistemas, ampliando a capacidade informacional da contabilidade.

Sua finalidade principal é assegurar que todas as transações sejam devidamente documentadas, classificadas e registradas, possibilitando o controle, a prestação de contas e a transparência da gestão pública.

► Características do Registro Contábil

Para que o registro contábil cumpra sua função de forma adequada, ele deve observar determinadas características qualitativas, que garantem a utilidade da informação gerada.

Nesse sentido, destacam-se os seguintes atributos fundamentais:

- Tempestividade, que exige o registro dos fatos no momento em que ocorrem
- Fidedignidade, assegurando que a informação represente corretamente a realidade



NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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

As organizações podem ser formais e informais.

► Formais

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

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

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

► Informais

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

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

Características das Organizações Informais
São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
Sua relação é de coesão ou antagonismo;
As lideranças são informais, por meio da influência;
Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;
Têm possibilidade de oposição à organização formal;
Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;
São intangíveis (não visíveis);
São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

► Tipos de estrutura organizacional

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

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

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

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

São tipos tradicionais de organização:

a) Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;

b) Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;



AMOSTRA

c) Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

a) Estrutura Divisional: é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;

b) Estrutura Matricial: combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização do produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc.

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

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

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

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

► Natureza

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

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

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

► Finalidades

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

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

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

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

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

► Critérios de departamentalização

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

São critérios de departamentalização:

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

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

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



ADMINISTRAÇÃO GERAL

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS ESCOLAS ADMINISTRATIVA

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

1. Abordagem Clássica: que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

2. Abordagem Humanística: que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

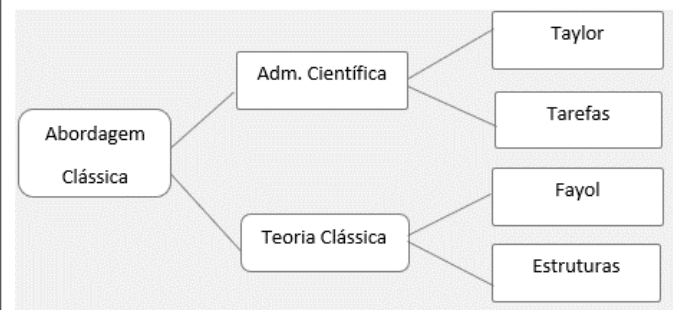
3. Abordagem Neoclássica: que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

4. Abordagem Estruturalista: que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

5. Abordagem Comportamental: que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

6. Abordagem Sistêmica: centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

7. Abordagem Contingencial: que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



Origem da Abordagem Clássica

1 — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:

- Ciência que substituiu o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do imprevisto.

2 — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:

- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

Aspectos da conclusão da Abordagem Científica: A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

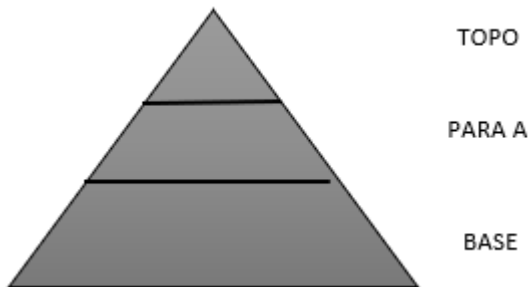
AMOSTRA

► Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.

- Uma única maneira correta (the best way).
- Mão de obra e não recursos humanos.
- Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

Teoria Clássica

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.

Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

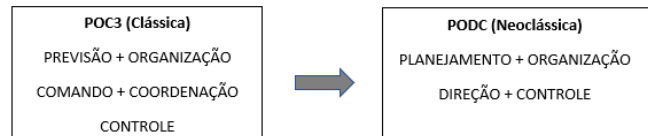
Princípios da Teoria Clássica:

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

Abordagem Neoclássica

1. No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando o novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



Fundamentos da Abordagem Neoclássica

A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.

- Deverá se apoiar em princípios basilares, já que envolve diversas situações.
- Princípios universais.
- O universo físico e a cultura interferem no meio ambiente e afetam a Administração.
- Visão mais flexível, de ajustamento, de continuidade e interatividade com o meio.
- Ênfase nos princípios e nas práticas gerais da Administração.
- Reafirmando os postulados clássicos.
- Ênfase nos objetivos e resultados.
- Ecletismo (influência de teorias diversas) nos conceitos.

Teoria Burocrática

Tem como pai Max Weber, por esse motivo é muitas vezes chamada de Teoria Weberiana. Para a burocracia a organização alcançaria a eficiência quando explicasse, em detalhes, como as coisas deveriam ser feitas.

Burocracia não é algo negativo, o excesso de funções sim. A Burocracia é a organização eficiente por excelência. O excesso da Burocracia é que transforma ela em algo negativo, o que chamamos de disfunções.

Características

- Caráter formal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Caráter racional e divisão do trabalho.
- Impessoalidade nas relações.
- Hierarquia de autoridade.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Competência técnica e meritocracia.
- Especialização da administração.
- Profissionalização dos participantes.
- Completa previsibilidade de comportamento.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES; DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO; FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico é uma prática essencial no campo da administração, responsável por orientar as organizações em direção ao alcance de suas metas de longo prazo. Ele funciona como um mapa, traçando o caminho que a organização deve seguir para se manter competitiva, adaptável e alinhada com suas missões e valores. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e incerto, o planejamento estratégico torna-se ainda mais crucial, permitindo que as organizações antecipem mudanças, aproveitem oportunidades e enfrentem desafios com maior eficiência.

Este processo envolve uma série de etapas interconectadas, desde a análise do ambiente até a implementação e avaliação das estratégias desenvolvidas. Cada uma dessas etapas desempenha um papel vital na construção de um plano que não só reflita a realidade da organização, mas também esteja preparado para as flutuações do mercado e do ambiente externo.

► Análise do Ambiente

A análise do ambiente é a etapa inicial e uma das mais críticas do planejamento estratégico. Ela envolve a coleta, o exame e a interpretação de informações tanto internas quanto externas que podem impactar o futuro da organização. O objetivo dessa análise é identificar fatores que influenciam a capacidade da organização de atingir seus objetivos e adaptar-se às mudanças do mercado e do ambiente.

Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno foca nos aspectos internos da organização, incluindo seus recursos, capacidades, processos e cultura organizacional. Esta etapa é crucial para identificar as forças e fraquezas da organização, informações que servirão como base para a formulação de estratégias.

- **Recursos Humanos:** Avaliar o talento, as competências e o engajamento dos colaboradores. Uma força de trabalho bem treinada e motivada pode ser uma vantagem competitiva significativa.
- **Recursos Financeiros:** Examinar a saúde financeira da organização, incluindo fluxo de caixa, endividamento e capacidade de investimento. A análise financeira ajuda a determinar até que ponto a organização pode financiar novas iniciativas.

- **Processos e Tecnologia:** Analisar a eficiência dos processos operacionais e o nível de tecnologia utilizada. Processos eficientes e tecnologia avançada são fundamentais para a otimização das operações e a inovação.

- **Cultura Organizacional:** Avaliar os valores, crenças e comportamentos que predominam na organização. Uma cultura forte e alinhada aos objetivos estratégicos pode promover a coesão interna e a eficácia na execução das estratégias.

Ferramentas como a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) são amplamente utilizadas para identificar e categorizar esses elementos, fornecendo uma visão clara dos recursos internos disponíveis e das áreas que necessitam de melhorias.

Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo busca compreender os fatores fora do controle da organização, mas que exercem influência direta ou indireta sobre ela. Essa análise é fundamental para identificar oportunidades e ameaças que podem afetar o planejamento estratégico.

- **Ambiente Econômico:** Avaliar as condições econômicas gerais, como taxas de crescimento, inflação, níveis de desemprego e poder de compra dos consumidores. Mudanças na economia podem afetar a demanda por produtos e serviços e a capacidade da organização de financiar suas operações.

- **Ambiente Político e Legal:** Considerar a estabilidade política, a regulamentação governamental e as políticas fiscais. Mudanças políticas e novas leis podem criar novas oportunidades ou introduzir barreiras.

- **Ambiente Social e Cultural:** Observar as mudanças nos valores, atitudes e comportamentos da sociedade. Mudanças demográficas, como o envelhecimento da população ou novas preferências dos consumidores, podem criar novas demandas de mercado.

- **Ambiente Tecnológico:** Monitorar as inovações tecnológicas e o ritmo das mudanças tecnológicas. A adoção de novas tecnologias pode oferecer oportunidades de inovação e eficiência, mas também pode introduzir novos concorrentes.

- **Ambiente Competitivo:** Analisar o ambiente de concorrência, identificando os principais concorrentes, suas estratégias, produtos e serviços. Conhecer bem o cenário competitivo ajuda a organização a posicionar-se de maneira mais eficaz.

Uma ferramenta comum utilizada nessa fase é a análise PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal), que oferece uma estrutura para avaliar e categorizar as influências externas.



AMOSTRA

► Integração das Análises Interna e Externa

A integração das análises interna e externa permite que a organização desenvolva uma visão holística de sua posição estratégica. Com base nos resultados da análise SWOT, a organização pode identificar como suas forças podem ser utilizadas para explorar oportunidades ou para mitigar ameaças, e como suas fraquezas podem ser superadas para evitar que se tornem vulnerabilidades em face das ameaças externas.

► Definição da Missão, Visão e Valores

Após a análise do ambiente, a próxima etapa crucial no planejamento estratégico é a definição da missão, visão e valores da organização. Esses três elementos formam a base sobre a qual todas as estratégias e ações futuras são desenvolvidas, fornecendo um direcionamento claro e coeso para todos os membros da organização. Eles são essenciais para comunicar o propósito, as aspirações e os princípios fundamentais da organização, tanto interna quanto externamente.

► Missão

A missão de uma organização descreve a razão de sua existência e o que ela busca alcançar no presente. É uma declaração que deve ser clara, concisa e inspiradora, refletindo o propósito central e as responsabilidades da organização. A missão deve responder a perguntas como:

- **Quem somos?**
- **O que fazemos?**
- **Para quem fazemos?**
- **Qual é o nosso propósito?**

***Exemplo de declaração de missão:** “Prover soluções inovadoras em tecnologia que capacitam empresas a alcançar seu máximo potencial, com um compromisso inabalável com a qualidade e a excelência no atendimento ao cliente.”*

Uma declaração de missão eficaz deve:

- Ser fácil de entender e lembrar.
- Refletir a identidade única da organização.
- Inspirar e motivar os colaboradores e outros stakeholders.

► Visão

A visão de uma organização projeta um estado futuro desejado, ou seja, o que a organização aspira a se tornar. Ela deve ser ambiciosa e inspiradora, funcionando como uma meta a longo prazo que direciona o planejamento estratégico. A visão deve ser um norte que todos na organização possam seguir.

***Exemplo de declaração de visão:** “Ser reconhecida globalmente como a líder em inovação tecnológica, transformando a forma como as empresas operam e geram valor.”*

Uma declaração de visão eficaz deve:

- Ser inspiradora e motivadora.
- Projetar um futuro claro e aspiracional.
- Ser realista e alcançável a longo prazo.

► Valores

Os valores são os princípios e crenças fundamentais que orientam o comportamento e a tomada de decisão dentro da organização. Eles funcionam como uma bússola ética, garantindo que todas as ações e estratégias estejam alinhadas com os princípios básicos da organização. Os valores ajudam a construir a cultura organizacional e a manter a coesão interna.

Exemplo de valores organizacionais:

- **Integridade:** Agir com ética e transparência em todas as situações.
- **Inovação:** Buscar constantemente novas ideias e soluções criativas.
- **Excelência:** Compromisso com a qualidade em todos os aspectos do trabalho.
- **Colaboração:** Trabalhar em equipe para alcançar objetivos comuns.
- **Responsabilidade Social:** Contribuir positivamente para a sociedade e o meio ambiente.

► Importância da Missão, Visão e Valores

- **Alinhamento Organizacional:** A missão, visão e valores ajudam a alinhar todas as partes da organização em torno de objetivos comuns, facilitando a coesão e a colaboração.
- **Tomada de Decisão:** Fornecem uma base para a tomada de decisão, ajudando a garantir que todas as ações e estratégias estejam em conformidade com os princípios e objetivos da organização.
- **Comunicação e Marketing:** São essenciais para comunicar a identidade e os objetivos da organização aos stakeholders, incluindo clientes, colaboradores, investidores e a comunidade em geral.
- **Motivação e Engajamento:** Inspiram e motivam os colaboradores, proporcionando um senso de propósito e direção.

► Processo de Definição

Definir a missão, visão e valores deve ser um processo colaborativo, envolvendo líderes e stakeholders-chave da organização. É importante que essas declarações sejam revisadas periodicamente para garantir que permaneçam relevantes e alinhadas com o contexto e objetivos atuais da organização.

- **Workshops e Sessões de Brainstorming:** Incluir líderes e colaboradores para coletar diferentes perspectivas e ideias.
- **Pesquisa e Benchmarking:** Analisar missões, visões e valores de outras organizações para inspiração e melhores práticas.
- **Feedback e Revisão:** Coletar feedback dos stakeholders e revisar as declarações até que estejam alinhadas e refinadas.

A definição da missão, visão e valores é uma etapa fundamental no planejamento estratégico, proporcionando uma base sólida para a formulação de estratégias e a tomada de decisões.



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

FUNDAMENTOS DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL; VALORES, ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO, PERSONALIDADE, EMOÇÕES E MOTIVAÇÃO, EQUIPES DE TRABALHO; LIDERANÇA

DINÂMICA COMPORTAMENTAL E NÍVEIS DE ANÁLISE

► Objeto e alcance do estudo nas organizações

O estudo do comportamento nas organizações examina como pessoas, grupos e características da organização influenciam ações, relações e resultados no trabalho. Seu campo abrange percepção, aprendizagem, valores, atitudes, personalidade, emoções, motivação, comunicação, poder, conflito, liderança, cultura e formas de coordenação. O comportamento observado não decorre apenas de características pessoais nem somente de regras institucionais. Ele emerge da interação entre indivíduo e contexto. Uma pessoa pode reagir de maneiras diferentes diante de tarefas com distintos níveis de autonomia, pressão, apoio e clareza. Da mesma forma, um procedimento idêntico pode produzir respostas diversas em equipes que possuem normas, experiências e formas de comunicação diferentes. Compreender essa interação permite interpretar problemas sem reduzir fenômenos complexos a explicações únicas, como “falta de comprometimento” ou “falha da estrutura”.

Níveis individual, grupal e organizacional

O nível individual concentra-se em características e processos da pessoa, como percepção, valores, atitudes, personalidade, emoções, motivação e decisão. O nível grupal observa relações entre pessoas: papéis, normas, confiança, comunicação, coesão, conflito e influência. O nível organizacional considera estrutura, cultura, práticas de gestão, divisão do trabalho, sistemas de recompensa e distribuição de autoridade. Os três níveis se conectam. Uma mudança de fluxo pode exigir aprendizagem individual, redefinir responsabilidades da equipe e alterar relações entre setores. Se a comunicação da mudança for contraditória, profissionais podem formar interpretações distintas e agir de modo inconsistente. Se houver critérios claros, recursos adequados e retorno sobre a execução, aumenta a possibilidade de convergência de comportamentos.

A comparação dos níveis ajuda a localizar causas e escolher intervenções compatíveis com o problema observado.

Nível de análise	Unidade principal	Elementos observados	Exemplo de aplicação
Individual	Pessoa no trabalho	Percepção, atitudes, emoções, motivação e escolhas	Reação de um empregado a uma nova atribuição
Grupal	Equipe interdependente	Papéis, normas, comunicação, confiança e conflito	Coordenação para concluir uma entrega comum
Organizacional	Sistema de trabalho	Estrutura, cultura, práticas de gestão e recursos	Efeito de uma política interna entre departamentos

A tabela mostra que um mesmo resultado pode ter origens combinadas. Uma falha de qualidade pode envolver lacuna de competência, comunicação deficiente e metas incompatíveis entre áreas. A resposta adequada depende dessa distinção: desenvolvimento individual é útil quando falta domínio da tarefa; redesenho de processo é mais pertinente quando o fluxo gera erros; revisão de regras é necessária quando o sistema incentiva condutas contrárias ao resultado esperado.

► Pessoa, situação e interpretação do ambiente

O comportamento profissional não é uma propriedade fixa. Tendências pessoais se manifestam dentro de condições que oferecem incentivos, limites, recursos e significados. Competência e responsabilidade importam, mas seus efeitos dependem de fatores como clareza de função, disponibilidade de informação, tempo, apoio e possibilidade real de decidir. Uma pessoa tecnicamente preparada pode ter desempenho inferior quando recebe prioridades incompatíveis ou depende de decisões tardias. Em sentido inverso, processos bem desenhados reduzem falhas, mas não substituem julgamento e iniciativa. A análise organizacional precisa separar o que decorre da pessoa, o que é produzido pela situação e o que resulta da interação entre ambos.



AMOSTRA

Percepção e atribuição de causas

As pessoas selecionam informações e constroem explicações para acontecimentos. Esse processo afeta julgamentos sobre colegas, chefias e decisões administrativas. Quando um prazo é perdido, alguém pode atribuir o fato à negligência do responsável; outra pessoa pode destacar dependências externas ou instruções imprecisas. Atribuições precipitadas favorecem conflitos quando transformam situações complexas em julgamentos sobre caráter ou intenção. Uma avaliação mais consistente considera recorrência do comportamento, circunstâncias, recursos disponíveis e obstáculos do processo. Em uma unidade que implanta novo atendimento digital, por exemplo, resistência aparente pode refletir insegurança técnica, falta de acesso ou receio de aumento de carga. Identificar a causa muda a resposta gerencial.

Aprendizagem e adaptação cotidiana

Comportamentos também são aprendidos pela experiência, pelas consequências das ações e pela observação do que é efetivamente aceito. Orientações que recebem retorno claro tendem a ser compreendidas com maior precisão. Práticas toleradas repetidamente podem virar normas informais mesmo quando contradizem regras escritas. Em um novo fluxo de registro, a adaptação depende tanto da instrução formal quanto da consistência com que supervisores aplicam critérios. Quando erros são corrigidos com explicação e o padrão permanece estável, torna-se mais fácil formar expectativas seguras. Quando cada responsável exige algo diferente, cresce a ambiguidade e diminui a capacidade de prever qual conduta será reconhecida como adequada.

VALORES, ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

► Valores e compatibilidade com o ambiente

Valores são convicções relativamente duradouras sobre aquilo que uma pessoa considera desejável, importante ou adequado. Eles orientam prioridades e ajudam a explicar por que indivíduos expostos à mesma situação avaliam alternativas de maneira distinta. No trabalho, podem aparecer na importância atribuída à autonomia, estabilidade, reconhecimento, cooperação, justiça, realização ou responsabilidade. Valores não determinam mecanicamente uma conduta, porque escolhas também dependem de regras, recursos e circunstâncias. Funcionam, porém, como referências para interpretar decisões e avaliar compatibilidade entre expectativas pessoais e práticas organizacionais. Quando há distância persistente entre aquilo que alguém considera essencial e o modo cotidiano de funcionamento do ambiente, podem surgir tensão, menor envolvimento ou desejo de mudança.

Hierarquia de valores e coerência percebida

Os valores pessoais não possuem necessariamente o mesmo peso. Um profissional pode valorizar autonomia e segurança ao mesmo tempo; diante de uma função com ampla liberdade, porém elevada incerteza, precisará ponderar prioridades. A compatibilidade pessoa-organização não significa uniformidade de opiniões, mas existência de condições mínimas para que diferenças convivam com objetivos compartilhados e regras legítimas. Um ponto sensível é a coerência entre valores declarados e práticas efetivas. Se uma organização afirma valorizar colaboração, mas recompensa sistematicamente competição predatória entre colegas, os trabalhadores podem perceber contradição. Essa diferença entre discurso e prática tende a afetar confiança, interpretação de decisões e disposição para cooperar.

► Atitudes e satisfação como avaliações do trabalho

Atitudes são avaliações favoráveis ou desfavoráveis dirigidas a pessoas, situações ou aspectos da experiência profissional. Elas combinam elementos cognitivos, afetivos e comportamentais: o que a pessoa acredita, o que sente e como tende a agir. A satisfação no trabalho é uma avaliação global ou específica da experiência profissional, envolvendo conteúdo da função, relações, condições, reconhecimento, autonomia, justiça percebida e possibilidades de desenvolvimento. Satisfação não equivale a entusiasmo permanente nem garante alto desempenho isoladamente. Uma pessoa pode executar bem uma atividade apesar de insatisfação relevante, por responsabilidade profissional ou por condições externas. A relação entre atitude e comportamento é, portanto, dependente do contexto.

Formação e mudança de atitudes

Atitudes se formam por experiências, interpretações e comparação entre expectativas e realidade. Elas podem mudar quando surgem novas informações ou quando as condições do trabalho são alteradas. A consistência entre crença, sentimento e ação também varia. Um empregado pode considerar um procedimento burocrático, sentir irritação ao utilizá-lo e ainda assim cumpri-lo corretamente por reconhecer a legitimidade da regra. Em outro caso, pode apoiar uma mudança em termos gerais e resistir quando percebe perda concreta de autonomia. Compreender uma atitude exige identificar seu objeto e as condições em que ela se manifesta, em vez de tratá-la como traço permanente.



GESTÃO DE PESSOAS

DEPARTAMENTO PESSOAL E ROTINAS ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO PESSOAL

O Departamento Pessoal (DP) desempenha um papel crucial dentro das organizações, sendo responsável por assegurar que todas as questões burocráticas e legais envolvendo os trabalhadores sejam devidamente cumpridas.

Este setor é focado na execução de processos administrativos relacionados à contratação, manutenção e desligamento de funcionários, garantindo a conformidade com a legislação trabalhista brasileira.

► Principais Atividades do Departamento Pessoal

CONTROLE DE PONTO

► Tipos de controle: manual, mecânico, eletrônico e digital

O controle de ponto é um dos instrumentos mais importantes dentro das rotinas do departamento pessoal, pois permite registrar e acompanhar a jornada de trabalho dos colaboradores. Esse controle garante que a empresa esteja em conformidade com a legislação trabalhista e possibilita o correto pagamento de salários, horas extras e adicionais.

Os principais tipos de controle de ponto utilizados nas organizações são:

- **Manual:** feito por meio de livro ou planilha em papel, onde o trabalhador anota os horários de entrada, saída e intervalos. É um modelo mais suscetível a erros, fraudes e inconsistências, geralmente adotado em empresas muito pequenas.

- **Mecânico:** utiliza relógios de ponto com cartão de papel. O trabalhador insere o cartão no equipamento, que imprime os horários registrados. Apesar de mais seguro que o controle manual, ainda exige conferência manual e cálculo posterior.

- **Eletrônico (REP):** o Registrador Eletrônico de Ponto é regulamentado pela Portaria 671/2021 do Ministério do Trabalho. Armazena as marcações em memória interna e emite comprovantes ao trabalhador. Garante mais precisão e segurança na gestão da jornada.

- **Digital (aplicativos e sistemas online):** uso de softwares e aplicativos para celular ou computador que registram a jornada de forma remota ou no local de trabalho, com tecnologias como geolocalização, biometria e reconhecimento facial. Está cada vez mais comum, especialmente com o aumento do trabalho híbrido e remoto.

► Legislação e obrigatoriedades

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece, no artigo 74, que empresas com mais de 20 empregados são obrigadas a manter controle de jornada. A legislação também prevê:

- A jornada padrão de trabalho é de 8 horas diárias e 44 horas semanais.
- Intervalo para repouso ou alimentação de, no mínimo, 1 hora em jornadas superiores a 6 horas.
- Jornada pode ser controlada por sistema eletrônico, desde que respeite as normas do Ministério do Trabalho.
- É vedada a pré-assinalação de horários, exceto nos intervalos.

A Portaria 671/2021 atualizou e organizou as regras sobre o controle eletrônico de ponto, estabelecendo 3 modalidades principais:

- REP-C (Registrador Convencional)
- REP-A (Registrador Alternativo)
- REP-P (Registrador via Programa)

Essa regulamentação visa dar mais clareza e segurança jurídica tanto para o empregador quanto para o trabalhador.

► Gestão de jornada e horas extras

A correta marcação e análise do ponto é fundamental para calcular horas normais, extras e adicionais:

- **Horas extras:** devem ser remuneradas com acréscimo de, no mínimo, 50% sobre a hora normal.
- **Banco de horas:** permite compensação de horas extras em folgas, desde que haja acordo individual ou coletivo. Pode ser feito por acordo individual escrito (válido por até 6 meses) ou por convenção/acordo coletivo (até 1 ano).
- **Jornadas especiais:** como turnos de revezamento, escalas 12x36 ou contratos intermitentes, exigem controle detalhado e cumprimento das normas específicas.

Empresas que fazem uma boa gestão de ponto evitam passivos trabalhistas, otimizam o pagamento da folha e promovem um ambiente de trabalho mais justo e organizado.

GESTÃO DE FÉRIAS

► Direito ao período de férias e prazos legais

O direito às férias é garantido ao trabalhador pela Constituição Federal (art. 7º, inciso XVII) e pela CLT (artigos 129 a 153). A legislação assegura ao empregado o direito a 30 dias de férias após cada período de 12 meses de trabalho, conhecido como período aquisitivo.



AMOSTRA

As principais regras são:

- O empregado tem direito a 30 dias de férias a cada 12 meses de trabalho.
- As férias devem ser concedidas até 12 meses após o término do período aquisitivo (período concessivo).
- O descumprimento do prazo implica no pagamento em dobro das férias (art. 137 da CLT).
- Durante as férias, o empregado recebe remuneração acrescida de 1/3 constitucional.

► **Cálculo e concessão das férias**

O valor das férias é calculado com base na remuneração do mês anterior à concessão, incluindo:

- Salário base
- Médias de adicionais (insalubridade, periculosidade, horas extras, comissões etc.)
- 1/3 constitucional

A fórmula básica para o cálculo é:

Remuneração de férias = salário + médias + 1/3 constitucional

Exemplo:

- **Salário mensal:** R\$ 2.100,00
- **1/3 constitucional:** R\$ 700,00
- **Total das férias:** R\$ 2.800,00

O pagamento deve ser feito até 2 dias antes do início do período de descanso. Além disso:

- A empresa pode dividir as férias em até 3 períodos, sendo que um deles não pode ser inferior a 14 dias corridos, e os demais não podem ser menores que 5 dias corridos cada.
- Empregados menores de 18 anos e maiores de 50 só podiam ter férias em um único período, mas essa restrição foi revogada pela Reforma Trabalhista de 2017.

► **Férias coletivas e abono pecuniário**

As férias podem ser concedidas individualmente ou coletivamente, a depender das necessidades da empresa.

Férias coletivas:

- Podem ser concedidas a todos os empregados da empresa ou a setores específicos.
- Devem ser comunicadas com mínimo de 15 dias de antecedência ao sindicato da categoria, à Superintendência Regional do Trabalho e aos empregados.
- Devem abranger períodos iguais para todos os trabalhadores do setor atingido.
- Os empregados com menos de 12 meses de serviço também entram em férias, com período proporcional e início de novo período aquisitivo após o retorno.

Abono pecuniário:

- O trabalhador pode vender até 1/3 do período de férias (ou seja, até 10 dias) em troca de pagamento.
- Deve fazer o pedido com mínimo de 15 dias antes do término do período aquisitivo.
- Esse valor também é acrescido do 1/3 constitucional.

AFASTAMENTOS E LICENÇAS

► **Tipos de afastamentos: médicos, maternidade, acidente de trabalho, entre outros**

No contexto das rotinas do departamento pessoal, afastamento é toda interrupção ou suspensão temporária do contrato de trabalho, normalmente por motivo de saúde, acidente, obrigação legal ou interesse pessoal do empregado. Os principais tipos são:

▪ **Afastamento por doença comum:** ocorre quando o trabalhador apresenta atestado médico. Se o afastamento for de até 15 dias, a empresa é responsável pelo pagamento do salário. A partir do 16º dia, o pagamento é realizado pelo INSS, mediante o auxílio-doença.

▪ **Afastamento por acidente de trabalho:** acontece quando o colaborador sofre lesão ou enfermidade relacionada à atividade laboral. O afastamento superior a 15 dias também é de responsabilidade do INSS, mas com concessão do auxílio-doença acidentário (B91). Além disso, o empregado tem estabilidade de 12 meses após o retorno ao trabalho.

▪ **Licença maternidade:** concedida à trabalhadora gestante por até 120 dias, podendo ser prorrogada por mais 60 dias caso a empresa faça parte do Programa Empresa Cidadã. Durante esse período, a remuneração é paga diretamente pela Previdência Social.

▪ **Licença paternidade:** normalmente de 5 dias corridos, podendo ser estendida por mais 15 dias no caso do Programa Empresa Cidadã.

▪ **Afastamento por serviço militar obrigatório:** o empregado convocado para o serviço militar tem o contrato de trabalho suspenso durante o período e tem o direito à reintegração ao término.

▪ **Licença não remunerada:** ocorre por solicitação do empregado e com concordância da empresa. Durante o período, o contrato de trabalho é suspenso, e não há recolhimento de encargos.

▪ **Outros afastamentos legais:** casamento (3 dias), falecimento de familiar (2 dias), doação de sangue (1 dia por ano), entre outros, previstos no artigo 473 da CLT.

► **Comunicação com a Previdência Social**

Nos afastamentos que superam os 15 dias (exceto os de natureza pessoal com licença acordada entre empresa e empregado), é obrigatória a comunicação ao INSS, o que envolve:

- Preenchimento do atestado médico e documentação comprobatória.
- Agendamento e realização da perícia médica.
- Emissão do Comunicado de Acidente de Trabalho (CAT), nos casos de acidente ou doença ocupacional.





GOSTOU DESSE MATERIAL?

Imagine o impacto da versão **COMPLETA** na sua preparação. É o passo que faltava para garantir aprovação e conquistar sua estabilidade. Ative já seu **DESCONTO ESPECIAL!**

EU QUERO SER APROVADO!

