



CÓD: OP-032AG-24
7908403559572

TRF 5

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO

Analista Judiciário- Área Administrativa

EDITAL Nº 17, DE 25 DE JULHO DE 2024

Língua Portuguesa

1. Interpretação de texto	9
2. Argumentação	9
3. Pressupostos e subentendidos	17
4. Níveis de linguagem	17
5. Articulação do texto: coesão e coerência	18
6. Termos da oração. Processos de coordenação e subordinação	19
7. Discurso direto e indireto	24
8. Tempos, modos e vozes verbais	26
9. Classes de palavras. Flexão nominal e verbal	27
10. Concordância nominal e verbal	33
11. Regência nominal e verbal	35
12. Ortografia e acentuação	36
13. Ocorrência da Crase	36
14. Pontuação	38
15. Equivalência e transformação de estruturas	41
16. Redação. Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República): aspectos gerais da redação oficial; finalidade dos expedientes oficiais; adequação da linguagem ao tipo de documento; adequação do formato do texto ao gênero	43
17. Semântica e estilística: figuras de linguagem, sinonímia, antonímia, polissemia, denotação e conotação	52

Noções de Informática

1. Noções de sistema operacional (Windows 10 ou superior)	65
2. Rede de computadores: Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e Intranet; Programa de navegação (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome)	75
3. Sítios de busca e pesquisa na Internet	81
4. Grupos de discussão	83
5. Redes sociais	85
6. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas	87
7. Segurança da informação: Procedimentos de segurança; Noções de vírus, worms e outras pragas virtuais; Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.). Boas práticas de segurança cibernética, incluindo autenticação de dois fatores e gestão de senhas	89

Noções dos Direitos das Pessoas com Deficiência

1. Inclusão, direitos e garantias legais e constitucionais das pessoas com deficiência (Lei nº 13.146/2015)	97
2. Normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (Lei nº 10.098/2000)	114
3. Prioridade de atendimento às pessoas com deficiência (Lei nº 10.048/2000)	117

Noções de Sustentabilidade

1. Resolução CNJ nº 400/2021 e suas alterações.....	125
2. Lei nº 14.133/2021 e suas alterações: artigo 11º	129
3. Decreto nº 7.746/2012	129
4. Política Nacional sobre Mudanças do Clima (Lei nº 12.187/2009)	131
5. Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010)	133
6. Conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	143
7. Res. CJF Nº 709/2021.....	144

Atos Normativos

1. Código de Conduta do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus (Resolução nº 147/2011, do Conselho da Justiça Federal)	151
2. Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD)	153

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição: conceito, objeto e classificações	171
2. Princípios fundamentais	173
3. supremacia da Constituição.....	173
4. Princípios fundamentais; Ações Constitucionais: habeas corpus, habeas data, mandado de segurança; mandado de injunção; ação popular; ação civil pública	175
5. Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade; arguição de descumprimento de preceito fundamental; súmula vinculante; repercussão geral.....	176
6. Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos;Ações Constitucionais: habeas corpus, habeas data, mandado de segurança; mandado de injunção; ação popular; ação civil pública; direitos sociais; direitos de nacionalidade; direitos políticos; partidos políticos	179
7. Organização político-administrativa: União; Estados; Municípios; Distrito Federal; Territórios; intervenção federal e estadual	189
8. Administração Pública: disposições gerais; servidores públicosOrganização político-administrativa: União; Estados; Municípios; Distrito Federal; Territórios; intervenção federal e estadual.....	197
9. Organização dos Poderes: Poder Executivo: atribuições e responsabilidades do Presidente da República	203
10. Poder Legislativo: órgãos e atribuições; processo legislativo; fiscalização contábil, financeira e orçamentária.....	206
11. Poder Judiciário: disposições gerais; Supremo Tribunal Federal; Conselho Nacional de Justiça; Superior Tribunal de Justiça; Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; Tribunais e Juízes Eleitorais; Tribunais e Juízes dos Estados	215
12. Funções essenciais à Justiça: Ministério Público; Advocacia Pública; Advocacia; Defensoria Pública	227
13. Finanças Públicas: normas gerais; dos orçamentos	232
14. Ordem econômica e financeira: princípios gerais da atividade econômica; política urbana; política agrícola e fundiária e reforma agrária	238
15. Ordem social: disposição geral; seguridade social; educação, cultura e desporto; comunicação social; meio ambiente; indígenas.....	245

Noções de Direito Administrativo

1. Administração pública: princípios básicos	259
2. Poderes administrativos: poder hierárquico, poder disciplinar, poder regulamentar, poder de polícia, uso e abuso do poder	263
3. Serviços públicos: conceito, regime jurídico, princípios, titularidade e competência; Delegação: concessão, permissão e autorização	270
4. Ato administrativo: conceito, requisitos e atributos; anulação, revogação e convalidação; discricionariedade e vinculação ..	281
5. Organização administrativa: administração direta e indireta; centralizada e descentralizada; autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, consórcios públicos (Lei nº 11.107/2005)	292
6. Órgãos públicos: conceito, natureza e classificação	299
7. Servidores públicos: cargo, emprego e função públicos; Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União e alterações): disposições preliminares, provimento, vacância, remoção, redistribuição e substituição; direitos e vantagens: vencimento e remuneração; vantagens; férias; licenças; afastamentos; direito de petição; regime disciplinar: deveres e proibições; acumulação; responsabilidades; penalidades	301
8. Processo administrativo (Lei nº 9.784/1999): disposições gerais, direitos e deveres dos administrados	337
9. Controle e responsabilização da administração: controle administrativo; controle judicial; controle legislativo	346
10. responsabilidade civil do Estado	352
11. Lei nº 8.429/1992: disposições gerais; atos de improbidade administrativa	357
12. Lei nº 11.416/2006, que dispõe sobre as carreiras do Poder Judiciário da União	373
13. Licitações e Contratos da Administração Pública - Lei nº 14.133/2021 e suas alterações; Convênios administrativos	376
14. Regime Diferenciado de Contratações Públicas: Lei Federal nº 12.462, de 4 de agosto de 2011	445
15. Parcerias Público-Privadas (Lei nº 11.079/2004, com alterações posteriores)	451

Noções de Administração

1. Ética no serviço público	463
2. Modelos de gestão pública	464
3. Gestão estratégica (planejamento estratégico no serviço público)	468
4. Qualidade no serviço público	470
5. Excelência no serviço público	471
6. Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública	476
7. Avaliação e mensuração do desempenho	479
8. Caracterização das organizações: tipos de estruturas organizacionais	483
9. Aspectos comportamentais: liderança	487
10. motivação	490
11. clima e cultura organizacional	492
12. Desenvolvimento Institucional	497
13. Abordagens da mudança organizacional	500
14. Gerenciamento de conflitos	505
15. Novas formas de gestão de serviços públicos: formas de supervisão e contratualização de resultados	505
16. Processo decisório: tipos de decisões	505
17. prestação de serviços públicos e novas tecnologias	507

18. Instrumentos gerenciais contemporâneos: gestão de processos	511
19. gestão de projetos	513
20. gestão por resultados	514

Administração Financeira e Orçamentária

1. Administração Pública: Princípios Constitucionais Relativos à Administração Pública	523
2. Proibição Discrecionalidade Administrativa	523
3. Orçamento Público: Conceito, Princípios Orçamentários	523
4. Orçamento Programa: Fundamentos e Técnicas	524
5. Ciclo Orçamentário: Elaboração da Proposta, Estudo e Aprovação, Execução e Avaliação da Execução Orçamentária.....	524
6. Orçamento Público no Brasil: Lei Federal nº 4.320/1964 atualizada	528
7. Orçamento na Constituição Federal de 1988: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual	536
8. Despesa Orçamentária: Estrutura da Programação Orçamentária	537
9. Classificação da Despesa por Esfera Orçamentária.....	538
10. Classificação Institucional	539
11. Classificação Funcional da Despesa	540
12. Estrutura Programática	541
13. Classificação: Categoria Econômica, Grupo de Natureza da Despesa, Modalidade Aplicação, Elemento de Despesa.....	542
14. Acompanhamento e Controle da Execução Orçamentária	543
15. Despesas de Exercícios Anteriores.....	544
16. Suprimento de Fundos.....	545
17. Receita Orçamentária: Classificação por Natureza: Categoria Econômica, Origem, Espécie, Desdobramentos para Identificação de Peculiaridades da Receita, Tipo	546
18. Classificação da Receita por Esfera Orçamentária	547
19. Créditos Orçamentários Iniciais e Adicionais	549
20. Recursos Arrecadados em Exercícios Anteriores	549
21. Etapas da Receita Orçamentária e da Despesa Orçamentária	551
22. Restos a Pagar	552
23. Dívida Ativa	553
24. Lei Complementar nº 101/2000 atualizada: Disposições Preliminares, Planejamento, Receita e Despesa Pública, Transferências voluntárias, Destinação de Recursos para o Setor Privado, Dívida e Endividamento	554
25. Gestão Patrimonial e Contábil	575
26. Execução orçamentária e financeira na visão da Nova Contabilidade Pública (Parte I do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) – 10ª Edição - Procedimentos Contábeis e Orçamentários). Da transparência, Controle e Fiscalização	576

Noções de Gestão de Pessoas

1. Modelos de Gestão de Pessoas - Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo	581
2. Gestão Estratégica de Pessoas	582
3. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio	583
4. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público	585
5. Planejamento de RH	586
6. Motivação	586
7. Gestão de processos de mudança organizacional. Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança.....	586
8. Métodos de Avaliação de desempenho.....	586
9. Gestão de clima e cultura organizacional	586
10. Planejamento de RH	586
11. Gestão de Pessoas por Competências	590
12. Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional	591

Noções de Governança Corporativa

1. Gestão por processos.....	595
2. Gestão de riscos.....	600
3. Gestão de projetos.....	602
4. Processos do PMBOK7	602
5. Processos de análise e tomada de decisão	602
6. Gerenciamento de crise	602
7. Compliance. Conceitos suporte da alta administração. código de conduta. controles internos. treinamento e comunicação	605
8. NOÇÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA: Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº. 325/2020 - ref. ao ciclo 2021-2026).....	610
9. Ferramentas de análise para Gestão e Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	616
10. BSC - Balance Score Card	616
11. Estratégias, Indicadores de Gestão e Gestão por Competências	617

Noções de Gestão Estratégica

1. Gestão Estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº. 325/2020 - ref. ao ciclo 2021-2026).....	615
2. Ferramentas de análise para Gestão e Planejamento Estratégico, Tático e Operacional	620
3. BSC - Balance Score Card	620
4. Estratégias, Indicadores de Gestão e Gestão por Competências	621

LÍNGUA PORTUGUESA

INTERPRETAÇÃO DE TEXTO

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

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

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

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

Dicas práticas

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

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

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

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

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

ARGUMENTAÇÃO

— Argumentação

O ato de comunicação não visa apenas transmitir uma informação a alguém. Quem comunica pretende criar uma imagem positiva de si mesmo (por exemplo, a de um sujeito educado, ou inteligente, ou culto), quer ser aceito, deseja que o que diz

seja admitido como verdadeiro. Em síntese, tem a intenção de convencer, ou seja, tem o desejo de que o ouvinte creia no que o texto diz e faça o que ele propõe.

Se essa é a finalidade de que todo ato de comunicação e todo texto contém um componente argumentativo, a argumentação é o conjunto de recursos de natureza linguística destinados a persuadir a pessoa a quem a comunicação se destina. Além disso, está presente em todo tipo de texto e visa promover adesão às teses e aos pontos de vista defendidos.

As pessoas costumam pensar que o argumento é apenas uma prova de verdade ou uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. Contudo, o argumento é mais que isso: como dito anteriormente, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, ou seja, aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido. A argumentação pertence ao domínio da retórica, arte de persuadir as pessoas mediante ao uso de recursos de linguagem.

Para compreender claramente o que é um argumento, é bom voltar ao que diz Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., numa obra intitulada “Tópicos: os argumentos são úteis quando se tem de escolher entre duas ou mais coisas”.

Se tivermos de escolher entre uma coisa vantajosa e uma desvantajosa, como a saúde e a doença, não precisamos argumentar. Suponhamos, no entanto, que tenhamos de escolher entre duas coisas igualmente vantajosas, a riqueza e a saúde. Nesse caso, precisamos argumentar sobre qual das duas é mais desejável. O argumento pode então ser definido como qualquer recurso que torna uma coisa mais desejável que outra. Isso significa que ele atua no domínio do preferível. Ele é utilizado para fazer o interlocutor crer que, entre duas teses, uma é mais provável que a outra, mais possível que a outra, mais desejável que a outra, e mais preferível à outra.

O objetivo da argumentação não é demonstrar a verdade de um fato, mas levar o ouvinte a admitir como verdadeiro o que o enunciador está propondo.

Há uma diferença entre o raciocínio lógico e a argumentação. O primeiro opera no domínio do necessário, ou seja, pretende demonstrar que uma conclusão deriva necessariamente das premissas propostas, que se deduz obrigatoriamente dos postulados admitidos. No raciocínio lógico, as conclusões não dependem de crenças, de uma maneira de ver o mundo, mas sim do encadeamento de premissas e conclusões.

Por exemplo, um raciocínio lógico é o seguinte encadeamento:

A é igual a B.

A é igual a C.

Então: C é igual a B.

Admitidos os dois postulados, a conclusão é, obrigatoriamente, que C é igual a A.

Outro exemplo:

Todo ruminante é um mamífero.

A vaca é um ruminante.

Logo, a vaca é um mamífero.

Admitidas como verdadeiras as duas premissas, a conclusão também será verdadeira.

No domínio da argumentação, as coisas são diferentes. Nele, a conclusão não é necessária, não é obrigatória. Por isso, deve-se mostrar que ela é a mais desejável, a mais provável, a mais plausível.

Se o Banco do Brasil fizer uma propaganda dizendo-se mais confiável do que os concorrentes porque existe desde a chegada da família real portuguesa ao Brasil, ele estará dizendo-nos que um banco com quase dois séculos de existência é sólido e, por isso, confiável. Embora não haja relação necessária entre a solidez de uma instituição bancária e sua antiguidade, esta tem peso argumentativo na afirmação da confiabilidade de um banco. Portanto é provável que se creia que um banco mais antigo seja mais confiável do que outro fundado há dois ou três anos.

Enumerar todos os tipos de argumentos é uma tarefa quase impossível, tantas são as formas de que nos valem para fazer as pessoas preferirem uma coisa a outra. Por isso, é importante entender bem como eles funcionam.

Já vimos diversas características dos argumentos. É preciso acrescentar mais uma: o convencimento do interlocutor, o auditório, que pode ser individual ou coletivo, será tanto mais fácil quanto mais os argumentos estiverem de acordo com suas crenças, suas expectativas, seus valores.

Não se pode convencer um auditório pertencente a uma dada cultura enfatizando coisas que ele abomina. Será mais fácil convencê-lo valorizando coisas que ele considera positivas. No Brasil, a publicidade da cerveja vem com frequência associada ao futebol, ao gol, à paixão nacional. Nos Estados Unidos, essa associação certamente não surtiria efeito, porque lá o futebol não é valorizado da mesma forma que no Brasil.

O poder persuasivo de um argumento está vinculado ao que é valorizado ou desvalorizado numa dada cultura.

Tipos de Argumento

Já verificamos que qualquer recurso linguístico destinado a fazer o interlocutor dar preferência à tese do enunciador é um argumento.

Argumento de Autoridade

É a citação, no texto, de afirmações de pessoas reconhecidas pelo auditório como autoridades em certo domínio do saber, para servir de apoio àquilo que o enunciador está propondo.

Esse recurso produz dois efeitos distintos: revela o conhecimento do produtor do texto a respeito do assunto de que está tratando; dá ao texto a garantia do autor citado. É preciso, no entanto, não fazer do texto um amontoado de citações. A citação precisa ser pertinente e verdadeira.

Exemplo:

“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.”

“Quem disse a frase aí de cima não fui eu... Foi Einstein. Para ele, uma coisa vem antes da outra: sem imaginação, não há conhecimento. Nunca o inverso.”

Alex José Periscinoto.

In: Folha de S. Paulo, 30/8/1993, p. 5-2

A tese defendida nesse texto é que a imaginação é mais importante do que o conhecimento. Para levar o auditório a aderir a ela, o enunciador cita um dos mais célebres cientistas do mundo. Se um físico de renome mundial disse isso, então as pessoas devem acreditar que é verdade.

Argumento de Quantidade

É aquele que valoriza mais o que é apreciado pelo maior número de pessoas, o que existe em maior número, o que tem maior duração, o que tem maior número de adeptos, etc. O fundamento desse tipo de argumento é que mais = melhor. A publicidade faz largo uso do argumento de quantidade.

Argumento do Consenso

É uma variante do argumento de quantidade. Fundamenta-se em afirmações que, numa determinada época, são aceitas como verdadeiras e, portanto, dispensam comprovações, a menos que o objetivo do texto seja comprovar alguma delas. Parte da ideia de que o consenso, mesmo que equivocado, corresponde ao indiscutível, ao verdadeiro e, portanto, é melhor do que aquilo que não desfruta dele.

Em nossa época, são consensuais, por exemplo, as afirmações de que o meio ambiente precisa ser protegido e de que as condições de vida são piores nos países subdesenvolvidos. Ao confiar no consenso, porém, corre-se o risco de passar dos argumentos válidos para os lugares comuns, os preconceitos e as frases carentes de qualquer base científica.

Argumento de Existência

É aquele que se fundamenta no fato de que é mais fácil aceitar aquilo que comprovadamente existe do que aquilo que é apenas provável, que é apenas possível. A sabedoria popular enuncia o argumento de existência no provérbio “Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”.

Nesse tipo de argumento, incluem-se as provas documentais (fotos, estatísticas, depoimentos, gravações, etc.) ou provas concretas, que tornam mais aceitável uma afirmação genérica. Durante a invasão do Iraque, por exemplo, os jornais diziam que o exército americano era muito mais poderoso do que o iraquiano. Essa afirmação, sem ser acompanhada de provas concretas, poderia ser vista como propagandística. No entanto, quando documentada pela comparação do número de canhões, de carros de combate, de navios, etc., ganhava credibilidade.

Argumento quase lógico

É aquele que opera com base nas relações lógicas, como causa e efeito, analogia, implicação, identidade, etc. Esses raciocínios são chamados quase lógicos porque, diversamente dos raciocínios lógicos, eles não pretendem estabelecer relações necessárias entre os elementos, mas sim instituir relações prováveis, possíveis, plausíveis. Por exemplo, quando se diz “A é igual a B”, “B é igual a C”, “então A é igual a C”, estabelece-se uma relação de identidade lógica. Entretanto, quando se afirma “Amigo de amigo meu é meu amigo” não se institui uma identidade lógica, mas uma identidade provável.

Um texto coerente do ponto de vista lógico é mais facilmente aceito do que um texto incoerente. Vários são os defeitos que concorrem para desqualificar o texto do ponto de vista lógico: fugir do tema proposto, cair em contradição, tirar conclusões que não se

fundamentam nos dados apresentados, ilustrar afirmações gerais com fatos inadequados, narrar um fato e dele extrair generalizações indevidas.

Argumento do Atributo

É aquele que considera melhor o que tem propriedades típicas daquilo que é mais valorizado socialmente, por exemplo, o mais raro é melhor que o comum, o que é mais refinado é melhor que o que é mais grosseiro, etc.

Por esse motivo, a publicidade usa, com muita frequência, celebridades recomendando prédios residenciais, produtos de beleza, alimentos estéticos, etc., com base no fato de que o consumidor tende a associar o produto anunciado com atributos da celebridade.

Uma variante do argumento de atributo é o argumento da competência linguística. A utilização da variante culta e formal da língua que o produtor do texto conhece a norma linguística socialmente mais valorizada e, por conseguinte, deve produzir um texto em que se pode confiar. Nesse sentido é que se diz que o modo de dizer dá confiabilidade ao que se diz.

Imagine-se que um médico deva falar sobre o estado de saúde de uma personalidade pública. Ele poderia fazê-lo das duas maneiras indicadas abaixo, mas a primeira seria infinitamente mais adequada para a persuasão do que a segunda, pois esta produziria certa estranheza e não criaria uma imagem de competência do médico:

– Para aumentar a confiabilidade do diagnóstico e levando em conta o caráter invasivo de alguns exames, a equipe médica decide por bem determinar o internamento do governador pelo período de três dias, a partir de hoje, 4 de fevereiro de 2001.

– Para conseguir fazer exames com mais cuidado e porque alguns deles são barra pesada, a gente botou o governador no hospital por três dias.

Como dissemos antes, todo texto tem uma função argumentativa, porque ninguém fala para não ser levado a sério, para ser ridicularizado, para ser desmentido: em todo ato de comunicação deseja-se influenciar alguém. Por mais neutro que pretenda ser, um texto tem sempre uma orientação argumentativa.

A orientação argumentativa é uma certa direção que o falante traça para seu texto. Por exemplo, um jornalista, ao falar de um homem público, pode ter a intenção de criticá-lo, de ridicularizá-lo ou, ao contrário, de mostrar sua grandeza.

O enunciador cria a orientação argumentativa de seu texto dando destaque a uns fatos e não a outros, omitindo certos episódios e revelando outros, escolhendo determinadas palavras e não outras, etc. Veja:

“O clima da festa era tão pacífico que até sogras e noras trocavam abraços afetuosos.”

O enunciador aí pretende ressaltar a ideia geral de que noras e sogras não se toleram. Não fosse assim, não teria escolhido esse fato para ilustrar o clima da festa nem teria utilizado o termo até, que serve para incluir no argumento alguma coisa inesperada.

Além dos defeitos de argumentação mencionados quando tratamos de alguns tipos de argumentação, vamos citar outros:

– Uso sem delimitação adequada de palavra de sentido tão amplo, que serve de argumento para um ponto de vista e seu contrário. São noções confusas, como paz, que, paradoxalmente, pode ser usada pelo agressor e pelo agredido. Essas palavras

podem ter valor positivo (paz, justiça, honestidade, democracia) ou vir carregadas de valor negativo (autoritarismo, degradação do meio ambiente, injustiça, corrupção).

– Uso de afirmações tão amplas, que podem ser derrubadas por um único contra exemplo. Quando se diz “Todos os políticos são ladrões”, basta um único exemplo de político honesto para destruir o argumento.

– Emprego de noções científicas sem nenhum rigor, fora do contexto adequado, sem o significado apropriado, vulgarizando-as e atribuindo-lhes uma significação subjetiva e grosseira. É o caso, por exemplo, da frase “O imperialismo de certas indústrias não permite que outras cresçam”, em que o termo imperialismo é descabido, uma vez que, a rigor, significa “ação de um Estado visando a reduzir outros à sua dependência política e econômica”.

A boa argumentação é aquela que está de acordo com a situação concreta do texto, que leva em conta os componentes envolvidos na discussão (o tipo de pessoa a quem se dirige a comunicação, o assunto, etc).

Convém ainda alertar que não se convence ninguém com manifestações de sinceridade do autor (como eu, que não costumo mentir...) ou com declarações de certeza expressas em fórmulas feitas (como estou certo, creio firmemente, é claro, é óbvio, é evidente, afirmo com toda a certeza, etc). Em vez de prometer, em seu texto, sinceridade e certeza, autenticidade e verdade, o enunciador deve construir um texto que revele isso. Em outros termos, essas qualidades não se prometem, manifestam-se na ação.

A argumentação é a exploração de recursos para fazer parecer verdadeiro aquilo que se diz num texto e, com isso, levar a pessoa a que texto é endereçado a crer naquilo que ele diz.

Um texto dissertativo tem um assunto ou tema e expressa um ponto de vista, acompanhado de certa fundamentação, que inclui a argumentação, questionamento, com o objetivo de persuadir. Argumentar é o processo pelo qual se estabelecem relações para chegar à conclusão, com base em premissas. Persuadir é um processo de convencimento, por meio da argumentação, no qual procura-se convencer os outros, de modo a influenciar seu pensamento e seu comportamento.

A persuasão pode ser válida e não válida. Na persuasão válida, expõem-se com clareza os fundamentos de uma ideia ou proposição, e o interlocutor pode questionar cada passo do raciocínio empregado na argumentação. A persuasão não válida apoia-se em argumentos subjetivos, apelos subliminares, chantagens sentimentais, com o emprego de “apelações”, como a inflexão de voz, a mímica e até o choro.

Alguns autores classificam a dissertação em duas modalidades, expositiva e argumentativa. Esta, exige argumentação, razões a favor e contra uma ideia, ao passo que a outra é informativa, apresenta dados sem a intenção de vencer. Na verdade, a escolha dos dados levantados, a maneira de expô-los no texto já revelam uma “tomada de posição”, a adoção de um ponto de vista na dissertação, ainda que sem a apresentação explícita de argumentos. Desse ponto de vista, a dissertação pode ser definida como discussão, debate, questionamento, o que implica a liberdade de pensamento, a possibilidade de discordar ou concordar parcialmente. A liberdade de questionar é fundamental, mas não é suficiente para organizar um texto dissertativo. É necessária também a exposição dos fundamentos, os motivos, os porquês da defesa de um ponto de vista.

Pode-se dizer que o homem vive em permanente atitude argumentativa. A argumentação está presente em qualquer tipo de discurso, porém, é no texto dissertativo que ela melhor se evidencia.

Para discutir um tema, para confrontar argumentos e posições, é necessária a capacidade de conhecer outros pontos de vista e seus respectivos argumentos. Uma discussão impõe, muitas vezes, a análise de argumentos opostos, antagônicos. Como sempre, essa capacidade aprende-se com a prática. Um bom exercício para aprender a argumentar e contra-argumentar consiste em desenvolver as seguintes habilidades:

– **Argumentação:** anotar todos os argumentos a favor de uma ideia ou fato; imaginar um interlocutor que adote a posição totalmente contrária;

– **Contra-argumentação:** imaginar um diálogo-debate e quais os argumentos que essa pessoa imaginária possivelmente apresentaria contra a argumentação proposta;

– **Refutação:** argumentos e razões contra a argumentação oposta.

A argumentação tem a finalidade de persuadir, portanto, argumentar consiste em estabelecer relações para tirar conclusões válidas, como se procede no método dialético. O método dialético não envolve apenas questões ideológicas, geradoras de polêmicas. Trata-se de um método de investigação da realidade pelo estudo de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno em questão e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Descartes (1596-1650), filósofo e pensador francês, criou o método de raciocínio silogístico, baseado na dedução, que parte do simples para o complexo. Para ele, verdade e evidência são a mesma coisa, e pelo raciocínio torna-se possível chegar a conclusões verdadeiras, desde que o assunto seja pesquisado em partes, começando-se pelas proposições mais simples até alcançar, por meio de deduções, a conclusão final. Para a linha de raciocínio cartesiana, é fundamental determinar o problema, dividi-lo em partes, ordenar os conceitos, simplificando-os, enumerar todos os seus elementos e determinar o lugar de cada um no conjunto da dedução.

A lógica cartesiana, até os nossos dias, é fundamental para a argumentação dos trabalhos acadêmicos. Descartes propôs quatro regras básicas que constituem um conjunto de reflexos vitais, uma série de movimentos sucessivos e contínuos do espírito em busca da verdade:

- Evidência;
- Divisão ou análise;
- Ordem ou dedução;
- Enumeração.

A enumeração pode apresentar dois tipos de falhas: a omissão e a incompreensão. Qualquer erro na enumeração pode quebrar o encadeamento das ideias, indispensável para o processo dedutivo.

A forma de argumentação mais empregada na redação acadêmica é o silogismo, raciocínio baseado nas regras cartesianas, que contém três proposições: duas premissas, maior e menor, e a conclusão. As três proposições são encadeadas de tal forma, que a conclusão é deduzida da maior por intermédio da menor. A premissa maior deve ser universal, emprega todo, nenhum, pois alguns não caracteriza a universalidade.

Há dois métodos fundamentais de raciocínio: a dedução (silogística), que parte do geral para o particular, e a indução, que vai do particular para o geral. A expressão formal do método dedutivo é o silogismo. A dedução é o caminho das consequências, baseia-se em uma conexão descendente (do geral para o particular) que leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias gerais, de verdades universais, pode-se chegar à previsão ou determinação de fenômenos particulares. O percurso do raciocínio vai da causa para o efeito.

Exemplo:

Todo homem é mortal (premissa maior = geral, universal)

Fulano é homem (premissa menor = particular)

Logo, Fulano é mortal (conclusão)

A indução percorre o caminho inverso ao da dedução, baseia-se em uma conexão ascendente, do particular para o geral. Nesse caso, as constatações particulares levam às leis gerais, ou seja, parte de fatos particulares conhecidos para os fatos gerais, desconhecidos. O percurso do raciocínio se faz do efeito para a causa. Exemplo:

O calor dilata o ferro (particular)

O calor dilata o bronze (particular)

O calor dilata o cobre (particular)

O ferro, o bronze, o cobre são metais

Logo, o calor dilata metais (geral, universal)

Quanto a seus aspectos formais, o silogismo pode ser válido e verdadeiro; a conclusão será verdadeira se as duas premissas também o forem. Se há erro ou equívoco na apreciação dos fatos, pode-se partir de premissas verdadeiras para chegar a uma conclusão falsa. Tem-se, desse modo, o sofisma. Uma definição inexata, uma divisão incompleta, a ignorância da causa, a falsa analogia são algumas causas do sofisma. O sofisma pressupõe má fé, intenção deliberada de enganar ou levar ao erro; quando o sofisma não tem essas intenções propositais, costuma-se chamar esse processo de argumentação de paralogismo. Encontra-se um exemplo simples de sofisma no seguinte diálogo:

– Você concorda que possui uma coisa que não perdeu?

– Lógico, concordo.

– Você perdeu um brilhante de 40 quilates?

– Claro que não!

– Então você possui um brilhante de 40 quilates.

Exemplos de sofismas:

Dedução

Todo professor tem um diploma (geral, universal)

Fulano tem um diploma (particular)

Logo, fulano é professor (geral – conclusão falsa)

Indução

O Rio de Janeiro tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular)

Taubaté (SP) tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular)

Rio de Janeiro e Taubaté são cidades.

Logo, toda cidade tem uma estátua do Cristo Redentor. (geral – conclusão falsa)

Nota-se que as premissas são verdadeiras, mas a conclusão pode ser falsa. Nem todas as pessoas que têm diploma são professores; nem todas as cidades têm uma estátua do Cristo Redentor. Comete-

se erro quando se faz generalizações apressadas ou infundadas. A “simples inspeção” é a ausência de análise ou análise superficial dos fatos, que leva a pronunciamentos subjetivos, baseados nos sentimentos não ditados pela razão.

Tem-se, ainda, outros métodos, subsidiários ou não fundamentais, que contribuem para a descoberta ou comprovação da verdade: análise, síntese, classificação e definição. Além desses, existem outros métodos particulares de algumas ciências, que adaptam os processos de dedução e indução à natureza de uma realidade particular. Pode-se afirmar que cada ciência tem seu método próprio demonstrativo, comparativo, histórico etc. A análise, a síntese, a classificação a definição são chamadas métodos sistemáticos, porque pela organização e ordenação das ideias visam sistematizar a pesquisa.

Análise e síntese são dois processos opostos, mas interligados; a análise parte do todo para as partes, a síntese, das partes para o todo. A análise precede a síntese, porém, de certo modo, uma depende da outra. A análise decompõe o todo em partes, enquanto a síntese recompõe o todo pela reunião das partes. Sabe-se, porém, que o todo não é uma simples justaposição das partes. Se alguém reunisse todas as peças de um relógio, não significa que reconstruiu o relógio, pois fez apenas um amontoado de partes. Só reconstruiria todo se as partes estivessem organizadas, devidamente combinadas, seguida uma ordem de relações necessárias, funcionais, então, o relógio estaria reconstruído.

Síntese, portanto, é o processo de reconstrução do todo por meio da integração das partes, reunidas e relacionadas num conjunto. Toda síntese, por ser uma reconstrução, pressupõe a análise, que é a decomposição. A análise, no entanto, exige uma decomposição organizada, é preciso saber como dividir o todo em partes. As operações que se realizam na análise e na síntese podem ser assim relacionadas:

Análise: penetrar, decompor, separar, dividir.

Síntese: integrar, recompor, juntar, reunir.

A análise tem importância vital no processo de coleta de ideias a respeito do tema proposto, de seu desdobramento e da criação de abordagens possíveis. A síntese também é importante na escolha dos elementos que farão parte do texto.

Segundo Garcia (1973, p.300), a análise pode ser formal ou informal. A análise formal pode ser científica ou experimental; é característica das ciências matemáticas, físico-naturais e experimentais. A análise informal é racional ou total, consiste em “discernir” por vários atos distintos da atenção os elementos constitutivos de um todo, os diferentes caracteres de um objeto ou fenômeno.

A análise decompõe o todo em partes, a classificação estabelece as necessárias relações de dependência e hierarquia entre as partes. Análise e classificação ligam-se intimamente, a ponto de se confundir uma com a outra, contudo são procedimentos diversos: análise é decomposição e classificação é hierarquização.

Nas ciências naturais, classificam-se os seres, fatos e fenômenos por suas diferenças e semelhanças; fora das ciências naturais, a classificação pode-se efetuar por meio de um processo mais ou menos arbitrário, em que os caracteres comuns e diferenciadores são empregados de modo mais ou menos convencional. A classificação, no reino animal, em ramos, classes, ordens, subordens, gêneros e espécies, é um exemplo de classificação natural, pelas

características comuns e diferenciadoras. A classificação dos variados itens integrantes de uma lista mais ou menos caótica é artificial.

Exemplo: aquecedor, automóvel, barbeador, batata, caminhão, canário, jipe, leite, ônibus, pão, pardal, pintassilgo, queijo, relógio, sabiá, torradeira.

Aves: Canário, Pardal, Pintassilgo, Sabiá.

Alimentos: Batata, Leite, Pão, Queijo.

Mecanismos: Aquecedor, Barbeador, Relógio, Torradeira.

Veículos: Automóvel, Caminhão, Jipe, Ônibus.

Os elementos desta lista foram classificados por ordem alfabética e pelas afinidades comuns entre eles. Estabelecer critérios de classificação das ideias e argumentos, pela ordem de importância, é uma habilidade indispensável para elaborar o desenvolvimento de uma redação. Tanto faz que a ordem seja crescente, do fato mais importante para o menos importante, ou decrescente, primeiro o menos importante e, no final, o impacto do mais importante; é indispensável que haja uma lógica na classificação. A elaboração do plano compreende a classificação das partes e subdivisões, ou seja, os elementos do plano devem obedecer a uma hierarquização. (Garcia, 1973, p. 302304.)

Para a clareza da dissertação, é indispensável que, logo na introdução, os termos e conceitos sejam definidos, pois, para expressar um questionamento, deve-se, de antemão, expor clara e racionalmente as posições assumidas e os argumentos que as justificam. É muito importante deixar claro o campo da discussão e a posição adotada, isto é, esclarecer não só o assunto, mas também os pontos de vista sobre ele.

A definição tem por objetivo a exatidão no emprego da linguagem e consiste na enumeração das qualidades próprias de uma ideia, palavra ou objeto. Definir é classificar o elemento conforme a espécie a que pertence, demonstra: a característica que o diferencia dos outros elementos dessa mesma espécie.

Entre os vários processos de exposição de ideias, a definição é um dos mais importantes, sobretudo no âmbito das ciências. A definição científica ou didática é denotativa, ou seja, atribui às palavras seu sentido usual ou consensual, enquanto a conotativa ou metafórica emprega palavras de sentido figurado. Segundo a lógica tradicional aristotélica, a definição consta de três elementos:

- O termo a ser definido;
- O gênero ou espécie;
- A diferença específica.

O que distingue o termo definido de outros elementos da mesma espécie. Exemplo:

Na frase: O homem é um animal racional, classifica-se:

Elemento: o homem.

Espécie: animal.

Diferença específica: racional.

É comum formular definições de maneira inadequada, como por exemplo: Análise é quando decompõem o todo em partes. Esse tipo de definição é gramaticalmente incorreta quando se trata de um advérbio de tempo e quando não especifica o gênero e a espécie. “A gente” é uma forma coloquial inadequada para redação acadêmica.

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

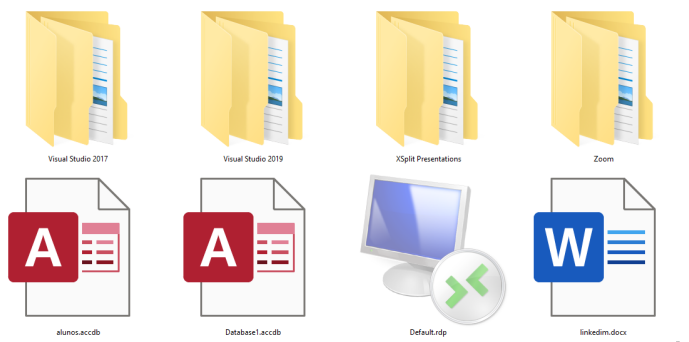
NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (WINDOWS 10 OU SUPERIOR)

Conceito de pastas e diretórios

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

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

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



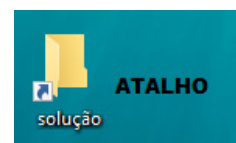
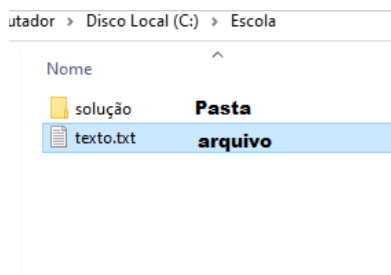
No caso da figura acima temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

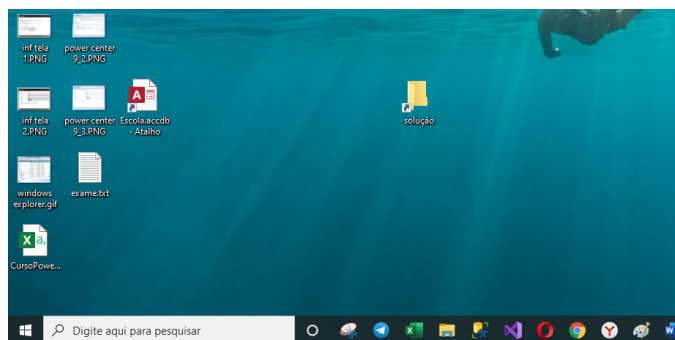
Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- **Arquivo** é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc..), aplicativos diversos, etc.

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



Área de trabalho



Área de transferência

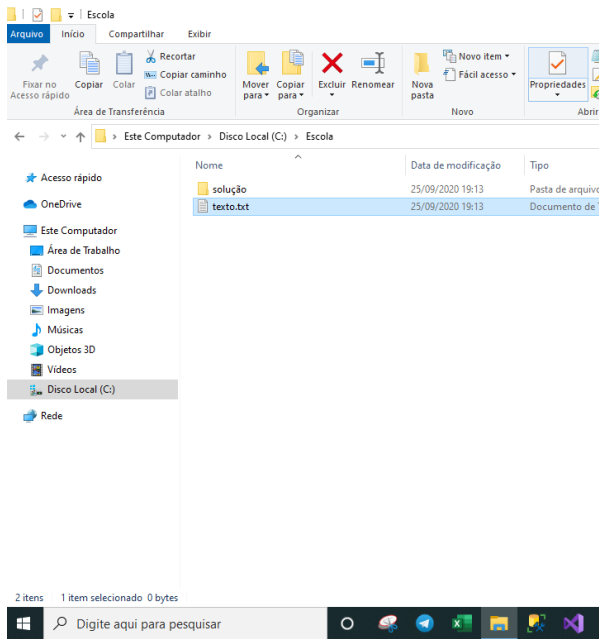
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

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

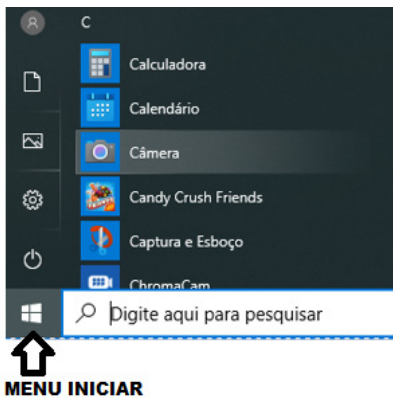
- Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

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



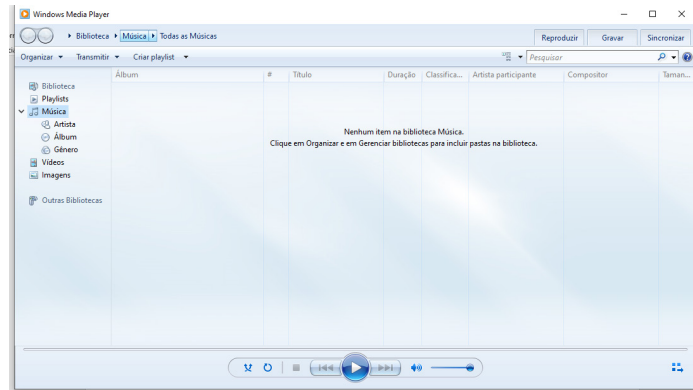
Uso dos menus



Programas e aplicativos e interação com o usuário

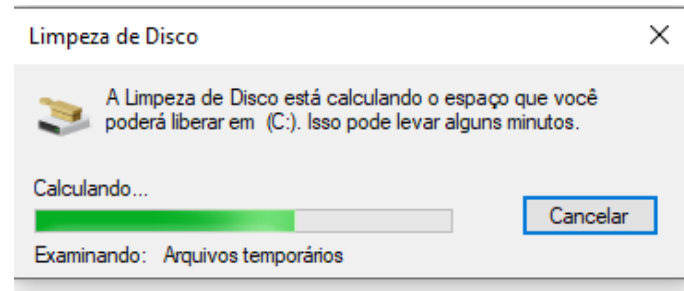
Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

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

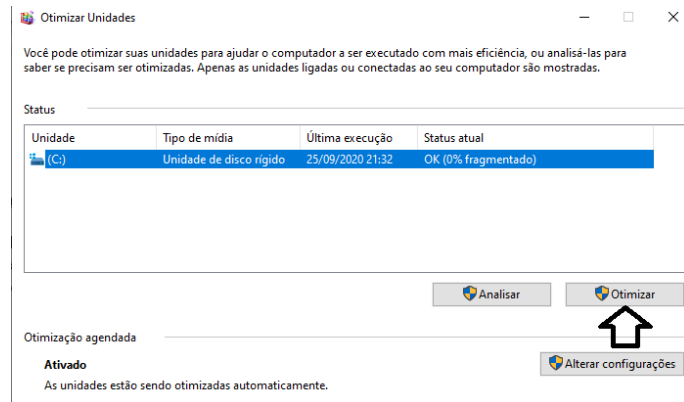


– Ferramentas do sistema

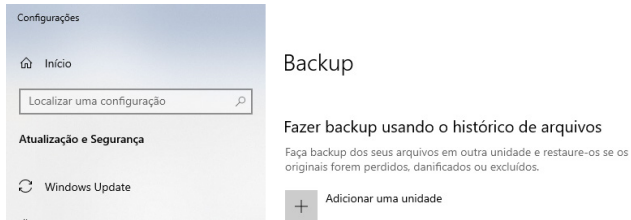
• **A limpeza de disco** é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.



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

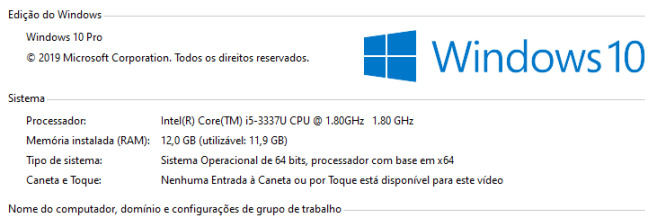



- O recurso de backup e restauração do Windows é muito importante pois pode ajudar na recuperação do sistema, ou até mesmo escolher seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.

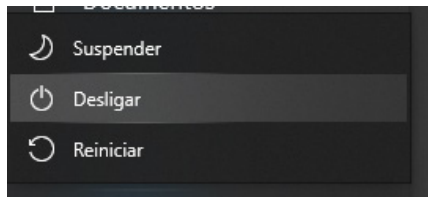


Inicialização e finalização

Exibir informações básicas sobre o computador

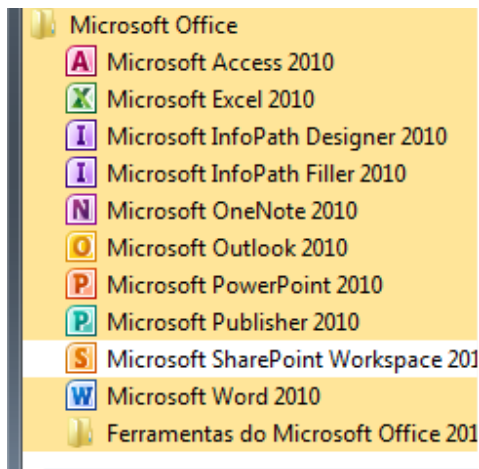


Quando fizermos login no sistema, entraremos direto no Windows, porém para desligá-lo devemos recorrer ao  e:



E-MAIL, EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS, AGENDA E APRESENTAÇÕES (MICROSOFT OFFICE), COMPARTILHAMENTO DE ARQUIVOS (ONE DRIVE, TEAMS).

Microsoft Office



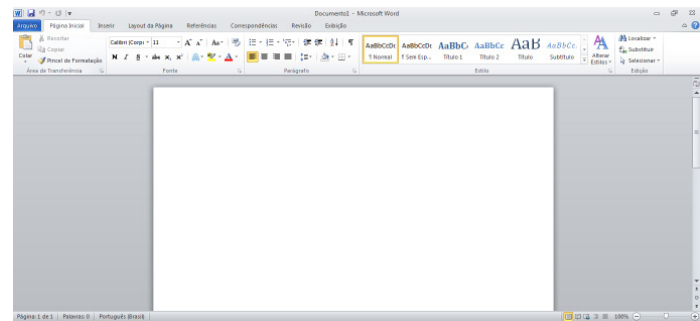
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização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

Word

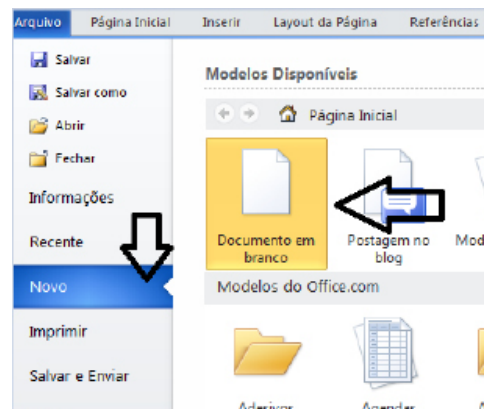
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

• **Área de trabalho do Word**

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



• **Iniciando um novo documento**



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

• **Alinhamentos**

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

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

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

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



GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
	Tipo de letra
	Tamanho
	Aumenta / diminui tamanho
	Recursos automáticos de caixa-altas e baixas
	Limpa a formatação

• **Marcadores**

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

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

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



• Outros Recursos interessantes:

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

Excel

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

São exemplos de planilhas:

- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

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

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

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

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

NOÇÕES DOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

INCLUSÃO, DIREITOS E GARANTIAS LEGAIS E CONSTITUCIONAIS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (LEI Nº 13.146/2015)

LEI Nº 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015.

Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

LIVRO I PARTE GERAL

TÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º É instituída a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania.

Parágrafo único. Esta Lei tem como base a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, ratificados pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008, em conformidade com o procedimento previsto no § 3º do art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil, em vigor para o Brasil, no plano jurídico externo, desde 31 de agosto de 2008, e promulgados pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, data de início de sua vigência no plano interno.

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

§ 1º A avaliação da deficiência, quando necessária, será biopsicossocial, realizada por equipe multiprofissional e interdisciplinar e considerará: (Vigência) (Vide Decreto nº 11.063, de 2022)

- I - os impedimentos nas funções e nas estruturas do corpo;
- II - os fatores socioambientais, psicológicos e pessoais;
- III - a limitação no desempenho de atividades; e
- IV - a restrição de participação.

§ 2º O Poder Executivo criará instrumentos para avaliação da deficiência. (Vide Lei nº 13.846, de 2019) (Vide Lei nº 14.126, de 2021) (Vide Lei nº 14.768, de 2023)

§ 3º O exame médico-pericial componente da avaliação biopsicossocial da deficiência de que trata o § 1º deste artigo poderá ser realizado com o uso de tecnologia de telemedicina ou por análise documental conforme situações e requisitos definidos em regulamento. (Incluído pela Lei nº 14.724, de 2023)

Art. 2º-A. É instituído o cordão de fita com desenhos de girassóis como símbolo nacional de identificação de pessoas com deficiências ocultas. (Incluído pela Lei nº 14.624, de 2023)

§ 1º O uso do símbolo de que trata o caput deste artigo é opcional, e sua ausência não prejudica o exercício de direitos e garantias previstos em lei. (Incluído pela Lei nº 14.624, de 2023)

§ 2º A utilização do símbolo de que trata o caput deste artigo não dispensa a apresentação de documento comprobatório da deficiência, caso seja solicitado pelo atendente ou pela autoridade competente. (Incluído pela Lei nº 14.624, de 2023)

Art. 3º Para fins de aplicação desta Lei, consideram-se:

I - acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida;

II - desenho universal: concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou de projeto específico, incluindo os recursos de tecnologia assistiva;

III - tecnologia assistiva ou ajuda técnica: produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços que objetivem promover a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida, visando à sua autonomia, independência, qualidade de vida e inclusão social;

IV - barreiras: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

- a) barreiras urbanísticas: as existentes nas vias e nos espaços públicos e privados abertos ao público ou de uso coletivo;
- b) barreiras arquitetônicas: as existentes nos edifícios públicos e privados;
- c) barreiras nos transportes: as existentes nos sistemas e meios de transportes;

d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;

e) barreiras atitudinais: atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;

f) barreiras tecnológicas: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias;

V - comunicação: forma de interação dos cidadãos que abrange, entre outras opções, as línguas, inclusive a Língua Brasileira de Sinais (Libras), a visualização de textos, o Braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, os caracteres ampliados, os dispositivos multimídia, assim como a linguagem simples, escrita e oral, os sistemas auditivos e os meios de voz digitalizados e os modos, meios e formatos aumentativos e alternativos de comunicação, incluindo as tecnologias da informação e das comunicações;

VI - adaptações razoáveis: adaptações, modificações e ajustes necessários e adequados que não acarretem ônus desproporcional e indevido, quando requeridos em cada caso, a fim de assegurar que a pessoa com deficiência possa gozar ou exercer, em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas, todos os direitos e liberdades fundamentais;

VII - elemento de urbanização: quaisquer componentes de obras de urbanização, tais como os referentes a pavimentação, saneamento, encanamento para esgotos, distribuição de energia elétrica e de gás, iluminação pública, serviços de comunicação, abastecimento e distribuição de água, paisagismo e os que materializam as indicações do planejamento urbanístico;

VIII - mobiliário urbano: conjunto de objetos existentes nas vias e nos espaços públicos, superpostos ou adicionados aos elementos de urbanização ou de edificação, de forma que sua modificação ou seu traslado não provoque alterações substanciais nesses elementos, tais como semáforos, postes de sinalização e similares, terminais e pontos de acesso coletivo às telecomunicações, fontes de água, lixeiras, toldos, marquises, bancos, quiosques e quaisquer outros de natureza análoga;

IX - pessoa com mobilidade reduzida: aquela que tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentação, permanente ou temporária, gerando redução efetiva da mobilidade, da flexibilidade, da coordenação motora ou da percepção, incluindo idoso, gestante, lactante, pessoa com criança de colo e obeso;

X - residências inclusivas: unidades de oferta do Serviço de Acolhimento do Sistema Único de Assistência Social (Suas) localizadas em áreas residenciais da comunidade, com estruturas adequadas, que possam contar com apoio psicossocial para o atendimento das necessidades da pessoa acolhida, destinadas a jovens e adultos com deficiência, em situação de dependência, que não dispõem de condições de autossustentabilidade e com vínculos familiares fragilizados ou rompidos;

XI - moradia para a vida independente da pessoa com deficiência: moradia com estruturas adequadas capazes de proporcionar serviços de apoio coletivos e individualizados que respeitem e ampliem o grau de autonomia de jovens e adultos com deficiência;

XII - atendente pessoal: pessoa, membro ou não da família, que, com ou sem remuneração, assiste ou presta cuidados básicos e essenciais à pessoa com deficiência no exercício de suas atividades diárias, excluídas as técnicas ou os procedimentos identificados com profissões legalmente estabelecidas;

XIII - profissional de apoio escolar: pessoa que exerce atividades de alimentação, higiene e locomoção do estudante com deficiência e atua em todas as atividades escolares nas quais se fizer necessária, em todos os níveis e modalidades de ensino, em instituições públicas e privadas, excluídas as técnicas ou os procedimentos identificados com profissões legalmente estabelecidas;

XIV - acompanhante: aquele que acompanha a pessoa com deficiência, podendo ou não desempenhar as funções de atendente pessoal.

CAPÍTULO II DA IGUALDADE E DA NÃO DISCRIMINAÇÃO

Art. 4º Toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação.

§ 1º Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas.

§ 2º A pessoa com deficiência não está obrigada à fruição de benefícios decorrentes de ação afirmativa.

Art. 5º A pessoa com deficiência será protegida de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, tortura, crueldade, opressão e tratamento desumano ou degradante.

Parágrafo único. Para os fins da proteção mencionada no caput deste artigo, são considerados especialmente vulneráveis a criança, o adolescente, a mulher e o idoso, com deficiência.

Art. 6º A deficiência não afeta a plena capacidade civil da pessoa, inclusive para:

I - casar-se e constituir união estável;

II - exercer direitos sexuais e reprodutivos;

III - exercer o direito de decidir sobre o número de filhos e de ter acesso a informações adequadas sobre reprodução e planejamento familiar;

IV - conservar sua fertilidade, sendo vedada a esterilização compulsória;

V - exercer o direito à família e à convivência familiar e comunitária; e

VI - exercer o direito à guarda, à tutela, à curatela e à adoção, como adotante ou adotando, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

Art. 7º É dever de todos comunicar à autoridade competente qualquer forma de ameaça ou de violação aos direitos da pessoa com deficiência.

Parágrafo único. Se, no exercício de suas funções, os juízes e os tribunais tiverem conhecimento de fatos que caracterizem as violações previstas nesta Lei, devem remeter peças ao Ministério Público para as providências cabíveis.

Art. 8º É dever do Estado, da sociedade e da família assegurar à pessoa com deficiência, com prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à sexualidade, à paternidade e à maternidade, à alimentação, à habitação, à educação, à profissionalização,

ao trabalho, à previdência social, à habilitação e à reabilitação, ao transporte, à acessibilidade, à cultura, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à informação, à comunicação, aos avanços científicos e tecnológicos, à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência familiar e comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico.

SEÇÃO ÚNICA DO ATENDIMENTO PRIORITÁRIO

Art. 9º A pessoa com deficiência tem direito a receber atendimento prioritário, sobretudo com a finalidade de:

- I - proteção e socorro em quaisquer circunstâncias;
- II - atendimento em todas as instituições e serviços de atendimento ao público;
- III - disponibilização de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, que garantam atendimento em igualdade de condições com as demais pessoas;
- IV - disponibilização de pontos de parada, estações e terminais acessíveis de transporte coletivo de passageiros e garantia de segurança no embarque e no desembarque;
- V - acesso a informações e disponibilização de recursos de comunicação acessíveis;
- VI - recebimento de restituição de imposto de renda;
- VII - tramitação processual e procedimentos judiciais e administrativos em que for parte ou interessada, em todos os atos e diligências.

§ 1º Os direitos previstos neste artigo são extensivos ao acompanhante da pessoa com deficiência ou ao seu atendente pessoal, exceto quanto ao disposto nos incisos VI e VII deste artigo.

§ 2º Nos serviços de emergência públicos e privados, a prioridade conferida por esta Lei é condicionada aos protocolos de atendimento médico.

TÍTULO II DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

CAPÍTULO I DO DIREITO À VIDA

Art. 10. Compete ao poder público garantir a dignidade da pessoa com deficiência ao longo de toda a vida.

Parágrafo único. Em situações de risco, emergência ou estado de calamidade pública, a pessoa com deficiência será considerada vulnerável, devendo o poder público adotar medidas para sua proteção e segurança.

Art. 11. A pessoa com deficiência não poderá ser obrigada a se submeter a intervenção clínica ou cirúrgica, a tratamento ou a institucionalização forçada.

Parágrafo único. O consentimento da pessoa com deficiência em situação de curatela poderá ser suprido, na forma da lei.

Art. 12. O consentimento prévio, livre e esclarecido da pessoa com deficiência é indispensável para a realização de tratamento, procedimento, hospitalização e pesquisa científica.

§ 1º Em caso de pessoa com deficiência em situação de curatela, deve ser assegurada sua participação, no maior grau possível, para a obtenção de consentimento.

§ 2º A pesquisa científica envolvendo pessoa com deficiência em situação de tutela ou de curatela deve ser realizada, em caráter excepcional, apenas quando houver indícios de benefício direto para sua saúde ou para a saúde de outras pessoas com deficiência e desde que não haja outra opção de pesquisa de eficácia comparável com participantes não tutelados ou curatelados.

Art. 13. A pessoa com deficiência somente será atendida sem seu consentimento prévio, livre e esclarecido em casos de risco de morte e de emergência em saúde, resguardado seu superior interesse e adotadas as salvaguardas legais cabíveis.

CAPÍTULO II DO DIREITO À HABILITAÇÃO E À REABILITAÇÃO

Art. 14. O processo de habilitação e de reabilitação é um direito da pessoa com deficiência.

Parágrafo único. O processo de habilitação e de reabilitação tem por objetivo o desenvolvimento de potencialidades, talentos, habilidades e aptidões físicas, cognitivas, sensoriais, psicossociais, atitudinais, profissionais e artísticas que contribuam para a conquista da autonomia da pessoa com deficiência e de sua participação social em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas.

Art. 15. O processo mencionado no art. 14 desta Lei baseia-se em avaliação multidisciplinar das necessidades, habilidades e potencialidades de cada pessoa, observadas as seguintes diretrizes:

- I - diagnóstico e intervenção precoces;
- II - adoção de medidas para compensar perda ou limitação funcional, buscando o desenvolvimento de aptidões;
- III - atuação permanente, integrada e articulada de políticas públicas que possibilitem a plena participação social da pessoa com deficiência;

IV - oferta de rede de serviços articulados, com atuação inter-setorial, nos diferentes níveis de complexidade, para atender às necessidades específicas da pessoa com deficiência;

V - prestação de serviços próximo ao domicílio da pessoa com deficiência, inclusive na zona rural, respeitadas a organização das Redes de Atenção à Saúde (RAS) nos territórios locais e as normas do Sistema Único de Saúde (SUS).

Art. 16. Nos programas e serviços de habilitação e de reabilitação para a pessoa com deficiência, são garantidos:

- I - organização, serviços, métodos, técnicas e recursos para atender às características de cada pessoa com deficiência;
- II - acessibilidade em todos os ambientes e serviços;
- III - tecnologia assistiva, tecnologia de reabilitação, materiais e equipamentos adequados e apoio técnico profissional, de acordo com as especificidades de cada pessoa com deficiência;
- IV - capacitação continuada de todos os profissionais que participem dos programas e serviços.

Art. 17. Os serviços do SUS e do Suas deverão promover ações articuladas para garantir à pessoa com deficiência e sua família a aquisição de informações, orientações e formas de acesso às políticas públicas disponíveis, com a finalidade de propiciar sua plena participação social.

Parágrafo único. Os serviços de que trata o caput deste artigo podem fornecer informações e orientações nas áreas de saúde, de educação, de cultura, de esporte, de lazer, de transporte, de previdência social, de assistência social, de habitação, de trabalho, de

empreendedorismo, de acesso ao crédito, de promoção, proteção e defesa de direitos e nas demais áreas que possibilitem à pessoa com deficiência exercer sua cidadania.

CAPÍTULO III DO DIREITO À SAÚDE

Art. 18. É assegurada atenção integral à saúde da pessoa com deficiência em todos os níveis de complexidade, por intermédio do SUS, garantido acesso universal e igualitário.

§ 1º É assegurada a participação da pessoa com deficiência na elaboração das políticas de saúde a ela destinadas.

§ 2º É assegurado atendimento segundo normas éticas e técnicas, que regulamentarão a atuação dos profissionais de saúde e contemplarão aspectos relacionados aos direitos e às especificidades da pessoa com deficiência, incluindo temas como sua dignidade e autonomia.

§ 3º Aos profissionais que prestam assistência à pessoa com deficiência, especialmente em serviços de habilitação e de reabilitação, deve ser garantida capacitação inicial e continuada.

§ 4º As ações e os serviços de saúde pública destinados à pessoa com deficiência devem assegurar:

I - diagnóstico e intervenção precoces, realizados por equipe multidisciplinar;

II - serviços de habilitação e de reabilitação sempre que necessários, para qualquer tipo de deficiência, inclusive para a manutenção da melhor condição de saúde e qualidade de vida;

III - atendimento domiciliar multidisciplinar, tratamento ambulatorial e internação;

IV - campanhas de vacinação;

V - atendimento psicológico, inclusive para seus familiares e atendentes pessoais;

VI - respeito à especificidade, à identidade de gênero e à orientação sexual da pessoa com deficiência;

VII - atenção sexual e reprodutiva, incluindo o direito à fertilização assistida;

VIII - informação adequada e acessível à pessoa com deficiência e a seus familiares sobre sua condição de saúde;

IX - serviços projetados para prevenir a ocorrência e o desenvolvimento de deficiências e agravos adicionais;

X - promoção de estratégias de capacitação permanente das equipes que atuam no SUS, em todos os níveis de atenção, no atendimento à pessoa com deficiência, bem como orientação a seus atendentes pessoais;

XI - oferta de órteses, próteses, meios auxiliares de locomoção, medicamentos, insumos e fórmulas nutricionais, conforme as normas vigentes do Ministério da Saúde.

§ 5º As diretrizes deste artigo aplicam-se também às instituições privadas que participem de forma complementar do SUS ou que recebam recursos públicos para sua manutenção.

Art. 19. Compete ao SUS desenvolver ações destinadas à prevenção de deficiências por causas evitáveis, inclusive por meio de:

I - acompanhamento da gravidez, do parto e do puerpério, com garantia de parto humanizado e seguro;

II - promoção de práticas alimentares adequadas e saudáveis, vigilância alimentar e nutricional, prevenção e cuidado integral dos agravos relacionados à alimentação e nutrição da mulher e da criança;

III - aprimoramento e expansão dos programas de imunização e de triagem neonatal;

IV - identificação e controle da gestante de alto risco.

V - aprimoramento do atendimento neonatal, com a oferta de ações e serviços de prevenção de danos cerebrais e sequelas neurológicas em recém-nascidos, inclusive por tele-saúde. (Incluído pela Lei nº 14.510, de 2022)

Art. 20. As operadoras de planos e seguros privados de saúde são obrigadas a garantir à pessoa com deficiência, no mínimo, todos os serviços e produtos ofertados aos demais clientes.

Art. 21. Quando esgotados os meios de atenção à saúde da pessoa com deficiência no local de residência, será prestado atendimento fora de domicílio, para fins de diagnóstico e de tratamento, garantidos o transporte e a acomodação da pessoa com deficiência e de seu acompanhante.

Art. 22. À pessoa com deficiência internada ou em observação é assegurado o direito a acompanhante ou a atendente pessoal, devendo o órgão ou a instituição de saúde proporcionar condições adequadas para sua permanência em tempo integral.

§ 1º Na impossibilidade de permanência do acompanhante ou do atendente pessoal junto à pessoa com deficiência, cabe ao profissional de saúde responsável pelo tratamento justificá-la por escrito.

§ 2º Na ocorrência da impossibilidade prevista no § 1º deste artigo, o órgão ou a instituição de saúde deve adotar as providências cabíveis para suprir a ausência do acompanhante ou do atendente pessoal.

Art. 23. São vedadas todas as formas de discriminação contra a pessoa com deficiência, inclusive por meio de cobrança de valores diferenciados por planos e seguros privados de saúde, em razão de sua condição.

Art. 24. É assegurado à pessoa com deficiência o acesso aos serviços de saúde, tanto públicos como privados, e às informações prestadas e recebidas, por meio de recursos de tecnologia assistiva e de todas as formas de comunicação previstas no inciso V do art. 3º desta Lei.

Art. 25. Os espaços dos serviços de saúde, tanto públicos quanto privados, devem assegurar o acesso da pessoa com deficiência, em conformidade com a legislação em vigor, mediante a remoção de barreiras, por meio de projetos arquitetônico, de ambientação de interior e de comunicação que atendam às especificidades das pessoas com deficiência física, sensorial, intelectual e mental.

Art. 26. Os casos de suspeita ou de confirmação de violência praticada contra a pessoa com deficiência serão objeto de notificação compulsória pelos serviços de saúde públicos e privados à autoridade policial e ao Ministério Público, além dos Conselhos dos Direitos da Pessoa com Deficiência.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei, considera-se violência contra a pessoa com deficiência qualquer ação ou omissão, praticada em local público ou privado, que lhe cause morte ou dano ou sofrimento físico ou psicológico.

CAPÍTULO IV DO DIREITO À EDUCAÇÃO

Art. 27. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurados sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, de forma a alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem.

NOÇÕES DE SUSTENTABILIDADE

RESOLUÇÃO CNJ Nº 400/2021 E SUAS ALTERAÇÕES

RESOLUÇÃO Nº 400 DE 16/06/2021

Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO o disposto nos arts. 37 e 170 da Constituição Federal, que tratam respectivamente dos princípios da Administração Pública e da ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tendo, por fim, assegurar, a todos, existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados, entre outros, os princípios da defesa do meio ambiente e da redução das desigualdades regionais e sociais;

CONSIDERANDO o art. 225 da Constituição Federal, que estabelece que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações;

CONSIDERANDO a necessidade de aprimoramento da gestão do Plano de Logística Sustentável no âmbito do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a Agenda 2030, que contempla os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), baseados nas dimensões do desenvolvimento sustentável – econômica, social, ambiental e institucional – de forma integrada, indivisível e transversal para o atingimento das metas associadas; e a Portaria CNJ no 133/2018, que institui o Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com os ODS, que constituem a Agenda 2030 das Nações Unidas;

CONSIDERANDO que o Plano de Logística Sustentável é instrumento de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, conforme disposto na Resolução CNJ no 347/2020;

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ no Procedimento de Comissão no 0003855-79.2021.2.00.0000, na 332ª Sessão Ordinária, realizada em 1o de junho de 2021,

RESOLVE:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1o A política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário observará o disposto nesta Resolução.

Art. 2o Os órgãos do Poder Judiciário devem adotar modelos de gestão organizacional com processos estruturados que promovam a sustentabilidade, com base em ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas e inclusivas, culturalmente diversas e pautadas na integridade, em busca de um desenvolvimento nacional sustentável.

§ 1o As ações ambientalmente corretas devem ter como objetivo a redução do impacto no meio ambiente, tendo como premissas a redução do consumo, o reaproveitamento e reciclagem de materiais, a revisão dos modelos de padrão de consumo e a análise do ciclo de vida dos produtos.

§ 2o As ações economicamente viáveis devem buscar critérios de eficiência contínua dos gastos, levando em consideração a real necessidade da compra/contratação dentre as propostas mais vantajosas (análise custo-benefício) para sustentação da instituição, tendo em vista as inovações nos processos de trabalho.

§ 3o As ações socialmente justas e inclusivas devem fomentar na instituição e em ações externas a adoção de comportamentos que promovam o equilíbrio e o bem-estar no ambiente de trabalho, por meio de atividades voltadas ao cuidado preventivo com a saúde, acessibilidade e inclusão social dos quadros de pessoal e auxiliar.

§ 4o As ações culturalmente diversas têm como objetivo respeitar a variedade e a convivência entre ideias, características, gêneros e regionalismos no ambiente de trabalho.

CAPÍTULO II DAS DEFINIÇÕES

Art. 3o Para os fins desta Resolução, consideram-se:

I – ações de sustentabilidade: práticas institucionais que tenham como objetivo a promoção de comportamentos éticos e que contribuam para o desenvolvimento ambiental, social, cultural e econômico, melhorando, simultaneamente, o meio ambiente e a qualidade de vida do quadro de pessoal e auxiliar do Poder Judiciário, da comunidade local e da sociedade como um todo;

II – coleta seletiva: coleta de resíduos sólidos previamente separados conforme sua constituição ou composição com destinação ambientalmente adequada;

III – coleta seletiva solidária: coleta dos resíduos recicláveis descartados, separados na fonte geradora, para destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis;

IV – contratações compartilhadas: aquisição conjunta de bens e serviços que geram menor impacto ambiental, maior inclusão social, consideram a dimensão cultural da sustentabilidade e a eficiência econômica, com ganho de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentáveis no país;

V – critérios de sustentabilidade: parâmetros utilizados para avaliação e comparação de bens, materiais ou serviços em função do seu impacto ambiental, social e econômico;

VI – quadro de pessoal: magistrados(as) e servidores(as) efetivos, requisitados(as), cedidos(as) e comissionados(as) sem vínculo;

VII – quadro auxiliar: estagiários(as), terceirizados(as), juízes(as) leigos(as), trabalhadores(as) de serventias judiciais privatizadas, conciliadores(as), voluntários(as) e jovens aprendizes;

VIII – gestão documental: conjunto de procedimentos e operações técnicas para produção, tramitação, uso e avaliação de documentos, com vistas à sua guarda permanente ou eliminação, mediante o uso razoável de critérios de responsabilidade ambiental;

IX – logística sustentável: processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, considerando o ambientalmente correto, o socialmente justo e o desenvolvimento econômico equilibrado;

X – material de consumo: todo material que, em razão de sua utilização, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a 2 (dois) anos;

XI – órgãos do Poder Judiciário: conselhos e tribunais do Poder Judiciário;

XII – PLS-Jud: sistema informatizado para recebimento dos dados referentes aos Planos de Logística Sustentável dos órgãos do Poder Judiciário;

XIII – ponto de equilíbrio: quantidade ideal de recursos materiais necessários para execução das atividades desempenhadas por uma unidade de trabalho, sem prejuízo de sua eficiência;

XIV – práticas de racionalização: ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e o aperfeiçoamento contínuo na gestão dos processos de trabalho; e

XV – resíduos recicláveis descartados: materiais passíveis de retorno ao seu ciclo produtivo, rejeitados pelos órgãos do Poder Judiciário.

CAPÍTULO III DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

SEÇÃO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 4o Os órgãos do Poder Judiciário devem realizar a gestão do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS).

Art. 5o O PLS é instrumento que se alinha à Estratégia Nacional do Judiciário, e aos Planos Estratégicos dos órgãos, com objetivos e responsabilidades definidas, indicadores, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade, que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão.

§ 1o O PLS configura-se como instrumento da Política de Governança de Contratações do órgão que, em conjunto com os demais planos institucionais e de Gestão de Pessoas, tem o objetivo

de desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, garantindo a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

§ 2o O plano de capacitação de cada órgão deverá contemplar ações de capacitação afetas aos temas da sustentabilidade e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da Agenda 2030.

SEÇÃO II DA ELABORAÇÃO DO PLS

Art. 6o Ficam instituídos os indicadores de desempenho mínimos para avaliação do desenvolvimento ambiental, social e econômico do PLS, conforme Anexo, que devem ser aplicados nos órgãos do Poder Judiciário.

Art. 7o O PLS deverá ser composto, no mínimo:

I – por indicadores de desempenho relacionados aos seguintes temas:

- a) uso eficiente de insumos, materiais e serviços;
- b) energia elétrica;
- c) água e esgoto;
- d) gestão de resíduos;
- e) qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- f) sensibilização e capacitação contínua do quadro de pessoal

e, no que couber, do quadro auxiliar e, quando for o caso, de outras partes interessadas;

g) deslocamento de pessoal a serviço, bens e materiais, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes;

h) obras de reformas e leiaute;

i) equidade e diversidade;

j) aquisições e contratações sustentáveis;

II – pela série histórica de gastos e consumos relativos aos indicadores de desempenho, para fins de comparação entre os exercícios;

III – pelas metas alinhadas ao Plano Estratégico do órgão;

IV – pela metodologia de implementação, de avaliação do plano e de monitoramento dos resultados;

V – pela designação das unidades gestoras responsáveis pelo levantamento de dados, formulação de metas e execução das ações.

Parágrafo único. Caso o órgão do Poder Judiciário inclua outros temas no PLS, devem ser definidos os respectivos indicadores, contendo:

I – nome;

II – fórmula de cálculo;

III – fonte de dados;

IV – metodologia; e

V – periodicidade de apuração.

Art. 8o O PLS será instituído por ato do Presidente do órgão do Poder Judiciário e publicado no sítio eletrônico do respectivo órgão.

Parágrafo único. A Comissão Gestora do PLS proporá a revisão do plano, que será promovida pela unidade de sustentabilidade com o apoio das unidades gestoras responsáveis pela execução do PLS, no máximo, a cada 2 (dois) anos.

Art. 9o Para cada tema citado no inciso I do art. 7o, deve ser criado plano de ações, conforme modelo disponibilizado no portal do CNJ, com, no mínimo, os seguintes tópicos:

I – identificação e objetivo da ação;

II – detalhamento de implementação das ações;

III – unidades e áreas envolvidas na implementação de cada ação e respectivos responsáveis;

IV – cronograma de implementação das ações; e

V – previsão de recursos financeiros, humanos, instrumentais, entre outros, necessários para a implementação das ações.

§ 1o O plano de ações referido neste artigo não precisa integrar o texto do PLS ou vir como anexo, podendo ser elaborado e alterado com autorização e aprovação da Comissão Gestora do PLS, na periodicidade que se julgar necessária.

§ 2o O plano de ações deve estar alinhado à proposta orçamentária, plano de compras e contratações e demais instrumentos de gestão do órgão.

SEÇÃO III DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DO PLS

Art. 10. Os resultados apurados relativos aos indicadores de desempenho e às ações do PLS devem ser avaliados pela Comissão Gestora do PLS, pelo menos uma vez ao ano, e devem compor o relatório de desempenho do PLS.

Parágrafo único. O relatório de desempenho do PLS deve ser publicado no sítio eletrônico do respectivo órgão do Poder Judiciário e encaminhado ao CNJ, por meio do PLS-Jud, até o dia 28 de fevereiro do ano posterior ao que se refere.

Art. 11. O CNJ disponibilizará aos órgãos do Poder Judiciário acesso ao PLS-Jud para prestarem as informações referentes aos indicadores constantes do Anexo, com o objetivo de padronizar o envio e o recebimento de dados e facilitar a análise dos indicadores que avaliam o Índice de Desempenho de Sustentabilidade (IDS) do Poder Judiciário.

§ 1o A alimentação do PLS-Jud caberá ao responsável designado pelo respectivo órgão, que atestará a confiabilidade dos dados repassados.

§ 2o Os resultados alcançados pelo órgão, referentes aos indicadores constantes do Anexo, devem ser inseridos no PLS-Jud, obedecendo os seguintes prazos:

I – para os dados mensais, até o dia 30 do mês subsequente ao mês-base;

II – para os dados anuais até o dia 28 de fevereiro do ano subsequente ao ano-base.

§ 3o Independentemente da prestação anual de informações ao CNJ, os órgãos do Poder Judiciário deverão manter o acompanhamento periódico dos indicadores.

Art. 12. O Balanço Socioambiental do Poder Judiciário passa a ser denominado Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário e será elaborado e publicado, anualmente, pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), com informações recebidas via PLS-Jud.

Art. 13. O CNJ disponibilizará modelo de PLS que poderá ser utilizado pelos órgãos do Poder Judiciário.

CAPÍTULO IV DA UNIDADE DE SUSTENTABILIDADE E DA COMISSÃO GESTORA DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

SEÇÃO I DA UNIDADE DE SUSTENTABILIDADE

Art. 14. A unidade de sustentabilidade deve ter caráter permanente para assessorar o planejamento, a implementação, o monitoramento de metas anuais e a avaliação de indicadores de desempenho para o cumprimento desta Resolução.

Art. 15. A unidade de sustentabilidade deve, preferencialmente, ser subordinada diretamente à Presidência, à Secretaria-Geral ou à Diretoria-Geral do órgão do Poder Judiciário.

§ 1o Deverá ser observada a seguinte lotação mínima na unidade de sustentabilidade:

I – 3 (três) servidores(as), nos tribunais que possuam mais de 5.000 servidores do quadro de pessoal;

II – 2 (dois) servidores(as), nos tribunais cuja quantidade de servidores seja inferior ao quantitativo mencionado no inciso I;

§ 2o Os órgãos seccionais da Justiça Federal devem criar suas próprias unidades, observados os quantitativos mínimos estabelecidos no § 1o deste artigo.

Art. 16. São competências da unidade de sustentabilidade:

I – elaborar o PLS em conjunto com as unidades gestoras responsáveis pela execução do PLS;

II – monitorar os indicadores e as metas do PLS;

III – elaborar, em conjunto com as unidades gestoras responsáveis pela execução do PLS, as ações constantes do plano de ações e monitorá-las;

IV – elaborar relatório de desempenho anual do PLS, conforme art.10, contendo:

a) consolidação dos resultados alcançados;

b) evolução do desempenho dos indicadores previstos no Anexo;

c) análise do desempenho dos indicadores e das ações constantes do plano de ações;

V – subsidiar a administração com informações que auxiliem a tomada de decisão sob o aspecto social, ambiental, econômico e cultural;

VI – estimular a reflexão e a mudança dos padrões comportamentais quanto a aquisições, contratações, consumo e gestão documental dos órgãos do Poder Judiciário, bem como dos quadros de pessoal e auxiliar de cada instituição, em busca de posturas mais eficientes, eficazes, responsáveis e inclusivas;

VII – fomentar ações, com o apoio da Comissão Gestora do PLS e em conjunto com as unidades gestoras pela execução do PLS, que estimulem:

a) o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do gasto público;

b) o uso sustentável de recursos naturais e bens públicos;

c) a redução do impacto negativo das atividades do órgão no meio ambiente com a adequada gestão dos resíduos gerados;

d) a promoção das contratações sustentáveis;

e) a gestão sustentável de documentos e materiais;

f) a sensibilização e capacitação do corpo funcional e de outras partes interessadas;

g) a qualidade de vida no ambiente de trabalho;

h) a promoção da equidade e da diversidade;

i) a inclusão social; e

j) o controle de emissão de dióxido carbono no âmbito do órgão do Poder Judiciário.

§ 1o O uso sustentável de recursos naturais e bens públicos deve ter como objetivo o combate ao desperdício e o consumo consciente, com destaque para a gestão sustentável de documentos e materiais com a implementação de processo judicial eletrônico e a informatização dos processos e procedimentos administrativos.

§ 2o A adequada gestão dos resíduos gerados deve promover a coleta seletiva, com estímulo a sua redução, ao reuso e à reciclagem de materiais, e à inclusão socioeconômica dos catadores de resíduos, em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos e as limitações de cada município.

§ 3o A sensibilização e capacitação do corpo funcional e, quando for o caso, de outras partes interessadas, devem estimular de forma contínua o consumo consciente, a responsabilidade socioambiental, a qualidade de vida, equidade e diversidade no âmbito da instituição, bem como a reflexão para que as pessoas possam atuar como agentes transformadores em sociedade.

§ 4o A qualidade de vida no ambiente de trabalho deve compreender a valorização, satisfação e inclusão do capital humano das instituições, em ações que estimulem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a melhoria das condições das instalações físicas e o cuidado preventivo com a saúde, em consonância com o disposto na Resolução CNJ no 207/2015.

§ 5o A promoção da equidade e da diversidade deve se dar por políticas afirmativas não discriminatórias, de forma a assegurar aos quadros de pessoal e auxiliar, às partes e aos usuários do Poder Judiciário, o pleno respeito à identidade e expressão de gênero, religião, estado civil, idade, origem social, opinião política, ascendência social, etnia, e outras condições pessoais.

§ 6o A inclusão social deve se dar por meio de campanhas, programas, parcerias e projetos sociais, que estimulem a interação entre o órgão do Poder Judiciário e a sociedade e facilitem o acesso à justiça.

§ 7o O controle de emissão de dióxido de carbono dar-se-á pelo uso de fontes de energia renovável, de alternativas à utilização de combustível fóssil e pela realização de campanhas de plantio de árvores, contra o desmatamento e as queimadas nas florestas.

Art. 17. A unidade de sustentabilidade deve buscar, incentivar e promover parcerias eficazes com outros tribunais, conselhos, entidades sem fins lucrativos e a sociedade civil, com foco na sustentabilidade, a fim de compartilhar experiências e estratégias relacionadas ao PLS e às compras e contratações.

SEÇÃO II DA COMISSÃO GESTORA DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

Art. 18. A Comissão Gestora do PLS deverá ser presidida por um(a) magistrado(a) e composta por, no mínimo, 5 (cinco) servidores(as) titulares de unidade, abrangendo, necessariamente, as áreas de gestão estratégica, sustentabilidade e compras ou aquisições.

Art. 19. São competências da Comissão Gestora do PLS:

- I – deliberar sobre os indicadores e metas do PLS;
- II – avaliar e aprovar os relatórios de desempenho do PLS, elaborados pela unidade de sustentabilidade;
- III – propor a revisão do PLS; e
- IV – sugerir tarefas e iniciativas às unidades para o alcance das metas e realização das ações propostas no PLS.

CAPÍTULO V DAS CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Art. 20. As unidades envolvidas no processo de contratação, em interatividade com a unidade de sustentabilidade, devem incluir práticas de gestão sustentável, racionalização e consumo consciente, que compreendam, no que couber, as seguintes etapas:

I – estudo e levantamento das alternativas à aquisição de produtos e serviços solicitados, considerando:

- a) a verificação da real necessidade de aquisição do produto e/ou serviço, nas fases de elaboração do Plano Anual de Compras e Contratações;
- b) a análise da série histórica de consumo, na fase de atendimento às demandas, de forma a fomentar o alcance do ponto de equilíbrio;
- c) as inovações no mercado fornecedor; e
- d) o ciclo de vida do produto.

II – a especificação ou alteração de especificação já existente do material ou serviço solicitado, em ferramenta de compras e de administração de material da instituição, observando os critérios e práticas de gestão sustentável;

III – os possíveis impactos da aquisição ou contratação nas metas previstas para os indicadores monitorados pelo PLS do órgão;

IV – as formas de descarte adequado do produto ao fim de sua vida útil, em observância à Política Nacional de Resíduos Sólidos, em especial o emprego da logística reversa na destinação final de suprimentos de impressão, pilhas e baterias, pneus, lâmpadas, óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens, bem como produtos eletroeletrônicos e seus componentes, e resíduos de serviço de saúde, observadas as limitações de cada município;

V – adoção das compras compartilhadas com outros órgãos, visando à economicidade e às diretrizes legais de promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

§ 1o A real necessidade de consumo será avaliada com base em parâmetros objetivos, como o contexto que justifique as demandas, a redução da necessidade de espaços físicos diante da adoção do teletrabalho, a natureza das atividades desempenhadas, a comparação entre unidades com atribuições semelhantes e o histórico de consumo.

§ 2o No caso do inciso III deste artigo, e em decorrência da necessidade de alinhamento entre o Plano de Aquisições e Contratações com o PLS, as unidades gestoras dos indicadores impactados pela aquisição ou contratação devem ser formalmente informadas.

Art. 21. As aquisições e contratações efetuadas pelos órgãos do Poder Judiciário devem observar os critérios de sustentabilidade quanto aos bens, serviços e obras, inclusive na execução de reformas, na locação, aquisição e manutenção predial de bens imóveis, tais como:

- I – rastreabilidade e origem dos insumos de madeira como itens de papelaria e mobiliário, a partir de fontes de manejo sustentável;
- II – eficiência energética;
- III – consumo racional de água;
- IV – nível de emissão de poluentes e ruídos de veículos, máquinas e aparelhos consumidores de energia;
- V – eficácia e segurança dos produtos usados na limpeza e conservação de ambientes;
- VI – certificações orgânicas, fomento à produção local e à agricultura familiar na aquisição de gêneros alimentícios;

ATOS NORMATIVOS

CÓDIGO DE CONDUTA DO CONSELHO E DA JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS (RESOLUÇÃO Nº 147/2011, DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL)

RESOLUÇÃO N. 147, DE 15 DE ABRIL DE 2011.

Institui o Código de Conduta do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus.

O PRESIDENTE DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, usando de suas atribuições legais e tendo em vista o decidido no Processo n. 2010.16.11758, na sessão realizada em 28 de março de 2011,

RESOLVE:

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir o Código de Conduta do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, com as seguintes finalidades:

I– tornar claras as regras de conduta dos servidores e gestores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus;

II– assegurar que as ações institucionais empreendidas por gestores e servidores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus preservem a missão desses órgãos e que os atos delas decorrentes reflitam probidade e conduta ética;

III– conferir coerência e convergência às políticas, diretrizes e procedimentos internos do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus;

IV– oferecer um conjunto de atitudes que orientem o comportamento e as decisões institucionais.

CAPÍTULO I DOS DESTINATÁRIOS

Art. 2º O Código de Conduta aplica-se a todos os servidores e gestores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus. (Redação dada pela Resolução n. 308, de 07/10/2014)

Parágrafo único. Cabe aos gestores, em todos os níveis, aplicar, como um exemplo de conduta a ser seguido, os preceitos estabelecidos no Código e garantir que seus subordinados – servidores, estagiários e prestadores de serviços

– vivenciem tais preceitos.

Art. 3º O Código de Conduta do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus integrará todos os contratos de estágio e de prestação de serviços, de forma a assegurar o alinhamento entre os colaboradores.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS DE CONDUTA

Art. 4º A conduta dos destinatários do Código deverá ser pautada pelos seguintes princípios: integridade, lisura, transparência, respeito e moralidade.

CAPÍTULO III DA PRÁTICA DE PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO, ASSÉDIO OU ABUSO DE PODER

Art. 5º O Conselho e a Justiça Federal de primeiro e segundo graus não serão tolerantes com atitudes discriminatórias ou preconceituosas de qualquer natureza, em relação a etnia, a sexo, a religião, a estado civil, a orientação sexual, a faixa etária ou a condição física especial, nem com atos que caracterizem proselitismo partidário, intimidação, hostilidade ou ameaça, humilhação por qualquer motivo ou assédio moral e sexual.

CAPÍTULO IV DO CONFLITO DE INTERESSES

Art. 6º Gestores ou servidores não poderão participar de atos ou circunstâncias que se contraponham, conforme o caso, aos interesses do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus ou que lhes possam causar danos ou prejuízos.

Art. 7º Recursos, espaço e imagem do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus não poderão, sob qualquer hipótese, ser usados para atender a interesses pessoais, políticos ou partidários.

CAPÍTULO V DO SIGILO DE INFORMAÇÕES

Art. 8º O servidor ou gestor que, por força de seu cargo ou de suas responsabilidades, tiverem acesso a informações do órgão em que atuam ainda não divulgadas publicamente deverão manter sigilo sobre seu conteúdo.

Art. 9º Ao servidor ou gestor do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus é vedado aceitar presentes, privilégios, empréstimos, doações, serviços ou qualquer outra forma de benefício em seu nome ou no de familiares, quando originários de partes, ou dos respectivos advogados e estagiários, bem como de terceiros que sejam ou pretendam ser fornecedores de produtos ou serviços para essas instituições.

Parágrafo único. Não se consideram presentes, para fins deste artigo, os brindes sem valor comercial ou aqueles atribuídos por entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda ou divulgação, por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas.

**CAPÍTULO VI
DO PATRIMÔNIO TANGÍVEL E INTANGÍVEL**

Art. 10. É de responsabilidade dos destinatários do Código zelar pela integridade dos bens, tangíveis e intangíveis, dos órgãos onde atuam, inclusive sua reputação, propriedade intelectual e informações confidenciais, estratégicas ou sensíveis.

**CAPÍTULO VII
DOS USOS DE SISTEMAS ELETRÔNICOS**

Art. 11. Os recursos de comunicação e tecnologia de informação disponíveis no Conselho e na Justiça Federal de primeiro e segundo grau devem ser utilizados com a estrita observância dos normativos internos vigentes, notadamente no que tange à utilização e à proteção das senhas de acesso.

Parágrafo único. É vedada, ainda, a utilização de sistemas e ferramentas de comunicação para a prática de atos ilegais ou impróprios, para a obtenção de vantagem pessoal, para acesso ou divulgação de conteúdo ofensivo ou imoral, para intervenção em sistemas de terceiros e para participação em discussões virtuais acerca de assuntos não relacionados aos interesses do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundos graus.

**CAPÍTULO VIII
DA COMUNICAÇÃO**

Art. 12. A comunicação entre os destinatários do Código ou entre esses e os órgãos governamentais, os clientes, os fornecedores e a sociedade deve ser indiscutivelmente clara, simples, objetiva e acessível a todos os legitimamente interessados.

**CAPÍTULO IX
DA PUBLICIDADE DE ATOS E DISPONIBILIDADE DE INFORMAÇÕES**

Art. 13. É obrigatório aos servidores e gestores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau garantir a publicidade de seus atos e a disponibilidade de informações corretas e atualizadas que permitam o conhecimento dos aspectos relevantes da atividade sob sua responsabilidade, bem como assegurar que a divulgação das informações aconteça no menor prazo e pelos meios mais rápidos.

**CAPÍTULO X
DAS INFORMAÇÕES À IMPRENSA**

Art. 14. Os contatos com os órgãos de imprensa serão promovidos, exclusivamente, por porta-vozes autorizados pelo Conselho, tribunais regionais federais e seções judiciárias, conforme o caso.

**CAPÍTULO XI
DOS CONTRATOS, CONVÊNIOS OU ACORDOS DE COOPERAÇÃO**

Art. 15. Os contratos, convênios ou acordos de cooperação nos quais o Conselho, os tribunais regionais federais e as seções judiciárias sejam partes devem ser escritos de forma clara, com informações precisas, sem haver a possibilidade de interpretações ambíguas por qualquer das partes interessadas.

**CAPÍTULO XII
DAS FALHAS ADMINISTRATIVAS**

Art. 16. Servidores ou gestores do Conselho e da Justiça Federal de primeiro e segundo grau que cometerem eventuais erros deverão receber orientação construtiva, contudo, se cometerem falhas resultantes de desídia, má-fé, negligência ou desinteresse que exponham o Conselho, os tribunais regionais

federais e as seções judiciárias a riscos legais ou de imagem, serão tratados com rigorosa correção.

**CAPÍTULO XIII
DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

Art. 17. O Conselho e a Justiça Federal de primeiro e segundo grau exigirão de seus servidores, no exercício de seus misteres, responsabilidade social e ambiental; no primeiro caso, privilegiando a adoção de práticas que favoreçam a inclusão social e, no segundo, de práticas que combatam o desperdício de recursos naturais e evitem danos ao meio ambiente.

**CAPÍTULO XIV
DO COMITÊ GESTOR DO CÓDIGO DE CONDUTA**

Art. 18. Fica instituído o comitê gestor do Código de Conduta, ao qual compete, entre outras atribuições, zelar pelo seu cumprimento.

Art. 19. Cada tribunal terá um comitê gestor formado por servidores nomeados pelo seu presidente; outro tanto no Conselho da Justiça Federal.

Art. 20. As atribuições do comitê gestor do Código de Conduta serão formalizadas por ato do presidente do Conselho da Justiça Federal.

Art. 21. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.
Ministro ARI PARGENDLER

LEI Nº 13.709/2018 (LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS - LGPD)

LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Parágrafo único. As normas gerais contidas nesta Lei são de interesse nacional e devem ser observadas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (Incluído pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

Art. 2º A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos:

- I - o respeito à privacidade;
- II - a autodeterminação informativa;
- III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião;
- IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem;
- V - o desenvolvimento econômico e tecnológico e a inovação;
- VI - a livre iniciativa, a livre concorrência e a defesa do consumidor; e
- VII - os direitos humanos, o livre desenvolvimento da personalidade, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais.

Art. 3º Esta Lei aplica-se a qualquer operação de tratamento realizada por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, independentemente do meio, do país de sua sede ou do país onde estejam localizados os dados, desde que:

- I - a operação de tratamento seja realizada no território nacional;
- II - a atividade de tratamento tenha por objetivo a oferta ou o fornecimento de bens ou serviços ou o tratamento de dados de indivíduos localizados no território nacional; ou (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência
- III - os dados pessoais objeto do tratamento tenham sido coletados no território nacional.

§ 1º Consideram-se coletados no território nacional os dados pessoais cujo titular nele se encontre no momento da coleta.

§ 2º Excetua-se do disposto no inciso I deste artigo o tratamento de dados previsto no inciso IV do caput do art. 4º desta Lei.

Art. 4º Esta Lei não se aplica ao tratamento de dados pessoais:

- I - realizado por pessoa natural para fins exclusivamente particulares e não econômicos;
- II - realizado para fins exclusivamente:
 - a) jornalístico e artísticos; ou
 - b) acadêmicos, aplicando-se a esta hipótese os arts. 7º e 11 desta Lei;
- III - realizado para fins exclusivos de:

- a) segurança pública;
 - b) defesa nacional;
 - c) segurança do Estado; ou
 - d) atividades de investigação e repressão de infrações penais;
- ou

IV - provenientes de fora do território nacional e que não sejam objeto de comunicação, uso compartilhado de dados com agentes de tratamento brasileiros ou objeto de transferência internacional de dados com outro país que não o de proveniência, desde que o país de proveniência proporcione grau de proteção de dados pessoais adequado ao previsto nesta Lei.

§ 1º O tratamento de dados pessoais previsto no inciso III será regido por legislação específica, que deverá prever medidas proporcionais e estritamente necessárias ao atendimento do interesse público, observados o devido processo legal, os princípios gerais de proteção e os direitos do titular previstos nesta Lei.

§ 2º É vedado o tratamento dos dados a que se refere o inciso III do caput deste artigo por pessoa de direito privado, exceto em procedimentos sob tutela de pessoa jurídica de direito público, que serão objeto de informe específico à autoridade nacional e que deverão observar a limitação imposta no § 4º deste artigo.

§ 3º A autoridade nacional emitirá opiniões técnicas ou recomendações referentes às exceções previstas no inciso III do caput deste artigo e deverá solicitar aos responsáveis relatórios de impacto à proteção de dados pessoais.

§ 4º Em nenhum caso a totalidade dos dados pessoais de banco de dados de que trata o inciso III do caput deste artigo poderá ser tratada por pessoa de direito privado, salvo por aquela que possua capital integralmente constituído pelo poder público. (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

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

- I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;
- II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;
- III - dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;
- IV - banco de dados: conjunto estruturado de dados pessoais, estabelecido em um ou em vários locais, em suporte eletrônico ou físico;
- V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;
- VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;
- VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador;
- VIII - encarregado: pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD); (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência
- IX - agentes de tratamento: o controlador e o operador;

X - tratamento: toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração;

XI - anonimização: utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo;

XII - consentimento: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada;

XIII - bloqueio: suspensão temporária de qualquer operação de tratamento, mediante guarda do dado pessoal ou do banco de dados;

XIV - eliminação: exclusão de dado ou de conjunto de dados armazenados em banco de dados, independentemente do procedimento empregado;

XV - transferência internacional de dados: transferência de dados pessoais para país estrangeiro ou organismo internacional do qual o país seja membro;

XVI - uso compartilhado de dados: comunicação, difusão, transferência internacional, interconexão de dados pessoais ou tratamento compartilhado de bancos de dados pessoais por órgãos e entidades públicos no cumprimento de suas competências legais, ou entre esses e entes privados, reciprocamente, com autorização específica, para uma ou mais modalidades de tratamento permitidas por esses entes públicos, ou entre entes privados;

XVII - relatório de impacto à proteção de dados pessoais: documentação do controlador que contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, bem como medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco;

XVIII - órgão de pesquisa: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta ou pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos legalmente constituída sob as leis brasileiras, com sede e foro no País, que inclua em sua missão institucional ou em seu objetivo social ou estatutário a pesquisa básica ou aplicada de caráter histórico, científico, tecnológico ou estatístico; e (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

XIX - autoridade nacional: órgão da administração pública responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento desta Lei em todo o território nacional. (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

I - finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;

II - adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;

III - necessidade: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;

IV - livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integridade de seus dados pessoais;

V - qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;

VI - transparência: garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial;

VII - segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;

VIII - prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;

IX - não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;

X - responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

CAPÍTULO II

DO TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

SEÇÃO I

DOS REQUISITOS PARA O TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

Art. 7º O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses:

I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;

II - para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador;

III - pela administração pública, para o tratamento e uso compartilhado de dados necessários à execução de políticas públicas previstas em leis e regulamentos ou respaldadas em contratos, convênios ou instrumentos congêneres, observadas as disposições do Capítulo IV desta Lei;

IV - para a realização de estudos por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais;

V - quando necessário para a execução de contrato ou de procedimentos preliminares relacionados a contrato do qual seja parte o titular, a pedido do titular dos dados;

VI - para o exercício regular de direitos em processo judicial, administrativo ou arbitral, esse último nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996 (Lei de Arbitragem) ;

VII - para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro;

VIII - para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária; (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

IX - quando necessário para atender aos interesses legítimos do controlador ou de terceiro, exceto no caso de prevalecerem direitos e liberdades fundamentais do titular que exijam a proteção dos dados pessoais; ou

X - para a proteção do crédito, inclusive quanto ao disposto na legislação pertinente.

§ 1º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

§ 2º (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019) Vigência

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

CONSTITUIÇÃO: CONCEITO, OBJETO E CLASSIFICAÇÕES

Natureza

Segundo a doutrina clássica o direito é dividido em dois grandes ramos, quais sejam: direito público e direito privado¹.

Destaque-se que, não obstante a doutrina mais moderna já tenha superado essa classificação dicotômica entre direito público e privado (vez que o direito é uno e indivisível, devendo ser entendido como um conjunto harmônico), para fins didáticos e de provas de concursos públicos continuaremos a adotá-la. Destaque-se que essa classificação, segundo a doutrina, é atribuída a Jean Domat.

Modernamente, ante o reconhecimento de novos direitos e das transformações do Estado, a doutrina percebeu uma forte influência do direito constitucional sobre o direito privado, reconhecendo, em diversas situações, a aplicação direta dos direitos fundamentais nas relações privadas, surgindo a denominada “eficácia horizontal dos direitos fundamentais”.

Com isso, o Direito Constitucional deixa de ser reconhecido apenas e tão somente em uma relação vertical (Estado X Cidadão), passando a ser reconhecido também nas relações horizontais (cidadão X cidadão). O princípio matriz desse novo panorama é o princípio da dignidade da pessoa humana, fundamento (viga mestra) da República Federativa do Brasil (Art. 1.º, III, CF).

Tema de grande controvérsia diz respeito ao conceito de Constituição, haja vista que ela envolve a perspectiva histórico-universal dos intitulados ciclos constitucionais. Faz-se importante perceber que a ideia de Constituição deve ser compreendida mesmo antes do surgimento do constitucionalismo em sentido estrito.

Isso porque, toda e qualquer sociedade, independentemente da época e do lugar, sempre possuiu um conjunto de regras de organização do Estado, semelhantes ao que intitulamos de Constituição.

Conquanto exista diversos parâmetros para se conceituar o Direito Constitucional e, por consequência, a própria Constituição, partiremos do conceito cunhado pelo brilhante professor José Afonso da Silva que afirma que o direito constitucional é “Direito Público fundamental por referir-se diretamente à organização e fundamento do Estado, à articulação dos elementos primários do mesmo e ao estabelecimento das bases da estrutura política”.

A partir dessa lição do professor José Afonso, podemos conceituar a Constituição Federal como sendo a norma máxima de um Estado que estabelece sua organização e fundamentos, trazendo as regras mínimas essenciais para sua subsistência e formação.

Com isso, a Constituição Federal passa a ser a norma de validade de todo o ordenamento jurídico pátrio, sendo ela o parâmetro de validade dos demais atos normativos, haja vista o princípio da supremacia das normas constitucionais.

Em virtude do conceito transcrito acima podemos afirmar que a **natureza jurídica** do Direito Constitucional é de direito público fundamental.

O quadro abaixo sintetiza a Natureza do Direito Constitucional. Observe:

Natureza do Direito Constitucional		
Dicotomia do Direito	Uno, indivisível e indecomponível	Ramo do Direito Público

Conceito

De acordo com José Afonso da Silva, o Direito Constitucional é o ramo do Direito Público que expõe, interpreta e sistematiza os princípios e normas fundamentais do Estado².

Já para Manoel Gonçalves Ferreira Filho, o Direito Constitucional é o conhecimento sistematizado da organização jurídica fundamental do Estado. Em outras palavras, trata-se do conhecimento sistematizado das regras jurídicas relativas às formas do Estado e do Governo, ao modo de aquisição, exercício do poder, ao estabelecimento de seus órgãos e aos limites de sua ação.

Por seu turno, Uadi Lammêgo Bulos define o Direito Constitucional como a parcela da ordem jurídica que compreende a ordenação sistemática e racional de um conjunto de normas supremas encarregadas de organizar a estrutura do Estado e delimitar as relações de poder.

Para sintetizarmos o referido conceito, adequando o mesmo ao estudo direcionado à concursos públicos, podemos definir o Direito Constitucional como o ramo do Direito Positivo Público que estuda a Constituição Federal, considerada como norma jurídica suprema que organiza o Estado pelos seus elementos constitutivos (povo, território, governo, soberania e finalidade), atribuindo-lhe poder e, ao mesmo tempo, limitando o exercício deste pela previsão de direitos e garantias fundamentais e pela separação de poderes.

O quadro abaixo sintetiza a diferença entre Direito Constitucional e Constituição. Observe:

Direito Constitucional	Constituição
Ramo do Direito Positivo Público que estuda a Constituição.	Norma jurídica suprema que cria o Estado, atribuindo-lhe poder limitado pela previsão de direitos e garantias fundamentais e pela separação de poderes.

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

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

Objeto

Podemos estabelecer seu objeto como sendo aquele que se refere à organização e fundamento do Estado, à articulação de seus elementos primários, bem como ao estabelecimento das bases da estrutura política³.

Não obstante a definição ora fornecida, existem vários sentidos (perspectivas ou critérios) adotados pela doutrina para definir o termo “Constituição”.

O quadro abaixo sintetiza o Objeto do Direito Constitucional. Observe:

Objeto do Direito Constitucional

O estudo de normas fundamentais de um ou mais Estados, quais sejam:

- a) direitos fundamentais
- b) estrutura do Estado
- c) organização dos Poderes

Classificações das constituições

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

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

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

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

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

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

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

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

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

f) Quanto à alterabilidade (estabilidade) – as Constituições podem ser **rígidas** (são aquelas que exigem um processo legislativo mais dificultoso para sua alteração), **flexíveis** (o processo legislativo de sua alteração é o mesmo das normas infraconstitucionais), **semirrígidas** (são as Constituições que possuem matérias que exigem um processo de alteração mais dificultoso, enquanto outras nor-

³ <https://concurseria.com.br/wp-content/uploads/2017/11/Introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-Dto-Constitucional.pdf>

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

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

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

IMPORTANTE

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

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

Constituição material e constituição formal

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

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

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

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

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

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

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

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

Constituição-garantia e constituição-dirigente

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

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

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

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

SUPREMACIA DA CONSTITUIÇÃO

A Constituição Federal é o instrumento normativo através do qual se disciplina a criação das denominadas regras essenciais do Estado, organiza os entes estatais, bem como elenca o procedimento legislativo⁴.

Em virtude dessas características resta cristalina a posição hierárquica preeminente das normas constitucionais → **Princípio da Supremacia da Constituição Federal**.

Destaque-se, contudo, que somente será possível se falar em controle de constitucionalidade naqueles países que adotem, quanto à estabilidade, uma constituição do tipo rígida. Isso porque, se as normas constitucionais forem flexíveis, não existirá procedimento diferenciado das demais espécies normativas, sendo que no caso seria realizado, apenas e tão somente, um controle de legalidade das normas, levando-se em conta, especialmente, o critério da temporalidade.

Segundo a clássica lição de Kelsen o ordenamento jurídico pode ser representado por uma pirâmide, sendo que no topo dela estão as normas constitucionais (Constituição Federal e demais normas materialmente constitucionais), as quais são consideradas normas de validade dos demais atos normativos do sistema, que se encontram hierarquicamente abaixo daquelas.

Para uma compreensão mais simples devemos analisar o ordenamento jurídico brasileiro de cima para baixo, sendo que no topo da pirâmide encontram-se as normas constitucionais e todos os demais atos normativos hierarquicamente abaixo daquelas. Portanto, somente podemos dizer que uma norma é constitucional se ela estiver em harmonia com as normas constitucionais.

Atualmente há uma tendência de ampliar o conteúdo do parâmetro de constitucionalidade, com aquilo que a doutrina vem chamando de bloco de constitucionalidade (ou paradigma de controle). Através desse instituto a doutrina moderna afirma que o parâmetro de constitucionalidade não se limita apenas pelas normas constantes da Constituição Federal e sim também pelas leis com valor constitucional formal, pelos tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos aprovados nos termos do § 3º do art. 5º da CF, bem como pelo conjunto de preceitos e princípios, explícitos ou implícitos, decorrentes da própria Carta Magna.

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

Em virtude da **supremacia da Constituição** é que surge o instituto do controle de constitucionalidade o qual, de forma didática, pode ser conceituado como sendo a verificação de compatibilidade vertical entre as normas constitucionais e os demais atos normativos que se encontram hierarquicamente abaixo delas.

O controle de constitucionalidade é um instrumento de tutela e proteção do princípio da **supremacia da Constituição**, buscando manter a harmonia do ordenamento jurídico.

Destaque-se que somente é possível falar que uma norma é constitucional ou não se ela foi editada e promulgada após a Constituição Federal em vigor à época. Se uma norma tiver sido editada sob a égide de uma Constituição Federal já revogada e estiver em consonância com o atual regramento constitucional, dizemos que ela foi recepcionada, sendo que continuará a vigor.

De outro vértice, se aquela norma estiver em desacordo com a nova Constituição Federal dizemos que ela não foi recepcionada pela nova ordem (sendo extirpada tacitamente do ordenamento jurídico), sendo incorreto dizer que ela é inconstitucional.

Portanto, tecnicamente, o parâmetro para se afirmar se a norma infraconstitucional é ou não constitucional é a Constituição Federal vigente ao tempo em que aquela entrou em vigor. Ressalte-se, contudo, que não raras vezes doutrina e jurisprudência, afastando-se do termo técnico, acabam por utilizar as expressões em questão de forma indiscriminada.

Importante consignar que em virtude da globalização e das regras de Direito Internacional, surgiu o instituto denominado controle de convencionalidade, que é a verificação de compatibilidade entre a legislação nacional e as normas de proteção internacional (tratados e convenções internacionais) ratificadas pelo Governo brasileiro e em vigor no país.

Continuando a análise do presente tópico, após o advento da EC n.º 45/04 e a inserção do § 3º ao art. 5º de nossa Constituição Federal, a doutrina e jurisprudência passaram a conceber status diferenciado para os tratados e convenções internacionais que forem integrados ao nosso ordenamento, a depender da matéria e forma de votação.

Em se tratando de tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos e que foram inseridos em nosso ordenamento observando-se as regras de votação atinentes às Emendas Constitucionais (§ 3º do art. 5º, da CF), eles terão status de normas constitucionais.

De outro vértice, se os tratados e convenções internacionais forem inseridos em nosso ordenamento pátrio segundo as regras de votação comum, eles ganharão status de norma supralegal, encontrando-se acima das leis ordinárias e complementares, mas abaixo

APLICABILIDADE, VIGÊNCIA E EFICÁCIA DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS; INTERPRETAÇÃO CONSTITUCIONAL

O estudo da aplicabilidade das normas constitucionais é essencial à correta interpretação da Constituição Federal⁵. É a compreensão da aplicabilidade das normas constitucionais que nos permitirá entender exatamente o alcance e a realizabilidade dos diversos dispositivos da Constituição.

5 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRp-J4j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%->

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

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

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

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

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

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

1) Normas de eficácia plena

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

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

a) são autoaplicáveis, é dizer, elas independem de lei posterior regulamentadora que lhes complete o alcance e o sentido. Isso não quer dizer que não possa haver lei regulamentadora versando sobre uma norma de eficácia plena; a lei regulamentadora até pode existir, mas a norma de eficácia plena já produz todos os seus efeitos de imediato, independentemente de qualquer tipo de regulamentação;

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

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

2) Normas constitucionais de eficácia contida ou prospectiva

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

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

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

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

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

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

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

– **Uma lei**: o direito de greve, na iniciativa privada, é norma de eficácia contida prevista no art. 9º, da CF/88. Desde a promulgação da CF/88, o direito de greve já pode exercido pelos trabalhadores do regime celetista; no entanto, a lei poderá restringi-lo, definindo os “serviços ou atividades essenciais” e dispondo sobre “o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade”.

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

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

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

3) Normas constitucionais de eficácia limitada

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

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

As normas constitucionais de eficácia limitada possuem as seguintes características:

a) são não-autoaplicáveis, ou seja, dependem de complementação legislativa para que possam produzir os seus efeitos;

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

3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS BÁSICOS

Breve Introdução

Podemos considerar o Direito Administrativo como um ramo autônomo do Direito que se encontra dependente de um acoplado de regras e princípios próprios. Todavia, ainda não existe uma norma codificada, não havendo, desta forma, um Código de Direito Administrativo.

Por esta razão, as regras que regem a atuação da Administração Pública em sua relação com os administrados, seus agentes públicos, organização interna e na prestação de seus serviços públicos, encontram-se esparsas no ordenamento jurídico pátrio, onde a principal fonte normativa é a Constituição Federal.

O regime jurídico brasileiro possui dois princípios justificadores das prerrogativas e restrições da Administração, sendo eles, o princípio da Supremacia do Interesse Público e o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público.

Sobre o tema em estudo, a jurista Maria Sylvia Zanella Di Pietro ensina que há diferenças relevantes entre o regime jurídico da Administração Pública e o regime jurídico administrativo.

Vejam os:

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO
– É um regime mais abrangente – Consiste nas regras e princípios de direito público e privado por meio dos quais, a Administração Pública pode se submeter em sua atuação	– É um regime reservado para as relações jurídicas incidentes nas normas de direito público – O ente público assume uma posição privilegiada em relação ao particular

Princípios de Direito Administrativo

Os princípios de direito administrativo são regras que direcionam os atos da Administração Pública. Os princípios podem vir expressos na Constituição Federal, bem como também podem ser implícitos, ou seja, não estão listados na Constituição, porém, possuem a mesma forma normativa.

O artigo 37, *caput* da Constituição Federal de 1.988, predispõe acerca dos princípios administrativos dispondo que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto, é importante ressaltar que o rol de princípios constitucionais do Direito Administrativo não se exaure no art. 37, *caput* da CFB/988, sendo estes, os já mencionados princípios implícitos.

Princípios Expressos

São os seguintes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejam os em apartado, cada um deles:

Legalidade

Por meio do princípio da legalidade, a Administração Pública só pode atuar conforme a lei, tendo em vista que todas as suas atividades se encontram subordinadas à legislação.

Ressalta-se que de modo diverso da Legalidade na seara civil, onde o que não está proibido está permitido, nos termos do art.5º, II, CFB/88, na Legalidade Administrativa, o administrado poderá atuar somente com prévia autorização legal, haja vista que não havendo autorização legal, não poderá a Administração agir.

Desse modo, a Administração Pública só pode praticar condutas que são autorizadas por lei. Todavia, caso aja fora dos parâmetros legais, é necessário que o ato administrativo seja anulado.

Além disso, é dever da Administração rever seus próprios atos, e tal incumbência possui amparo no Princípio da autotutela. Desse modo, a revisão dos atos que pratica, não depende de autorização ou de controle externo, tendo em vista que a própria Administração poderá fazê-lo por meio de revogação ou anulação. Vejam os:

a) Revogação: trata-se de vício de mérito por conveniência e oportunidade e alcança apenas os atos discricionários.

b) Anulação: trata-se de vício de legalidade e alcança todos os atos, sendo estes vinculados ou discricionários.

Sobre o assunto, determina a Súmula 473 do STF:

– **Súmula 473- STF** - “A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.”

Assim sendo, destaca-se que o Poder Judiciário só possui o condão de intervir em possíveis vícios de legalidade, mas não de mérito. Além disso, não existe na legislação administrativa, prazo para a revogação de atos. Todavia, de acordo com o art. 54 da Lei nº 9784/99, o direito da Administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé. Entretanto, caso o ato nulo tenha sido praticado mediante o uso de má-fé, não haverá prazo para sua anulação.

Impessoalidade

Por meio da impessoalidade, deverá a Administração Pública agir objetivamente em favor da coletividade.

Salienta-se que os atos de pessoalidade são vedados, pois, o exercício da atividade administrativa é atribuição da Administração, haja vista a ela serem atribuídas todas as condutas dos agentes públicos.

São importantes aspectos do Princípio da Impessoalidade:

a) Não Discriminação: não importa a pessoa que o ato administrativo irá alcançar, pois, a atuação do Estado deve ser de forma impessoal com a fixação de critérios objetivos.

b) Agente Público: o Estado age em nome do agente. Assim, não poderão constar nas publicidades os nomes de administradores ou gestores, sendo que as propagandas devem ser informativas e educativas, pois, o ato estará sendo praticado pela Administração Pública. Tal entendimento possui liame com a Teoria da Imputação Volitiva, por meio da qual, a vontade do agente público é imputada ao Estado.

– **OBS. Importante:** De acordo com a jurista Maria Sylvia Zanella di Pietro, o princípio da impessoalidade é fundamento para fins de reconhecimento de validade dos atos praticados por “funcionário de fato”, que se trata daquele que não foi investido no cargo ou função pública de modo regular, tendo em vista que a conduta desse agente, que se encontra laborando de modo irregular na Administração Pública, é atribuída à pessoas jurídica na qual ele está inserido e, por esse motivo, tal vício será convalidado/corrigido.

Moralidade

Além da necessidade de as atividades da Administração estarem de acordo com a lei, é preciso que tais atuações sejam conduzidas com lealdade, ética e probidade, sendo que nesse caso, estará a moralidade se preocupando com a moralidade jurídica, e não a social.

A moralidade jurídica é concretizada através de mecanismos que o Estado cria para fiscalizar de modo mais eficaz as atividades de seus servidores. São exemplos: a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Ação Popular.

Ressalta-se que antes da edição da Súmula Vinculante nº13 do STF, o nepotismo, que se trata da nomeação de parente para ocupar cargo de confiança, já havia sofrido reprimenda da Resolução nº 7 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

Vejam os que determina a Súmula Vinculante nº 13 do STF:

– **Súmula Vinculante 13 STF:** *“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal”.*

Sabendo-se que a prática do nepotismo é Contrária à moralidade, impessoalidade e eficiência administrativas, tal prática foi recentemente condenada pela Súmula que reforça o caráter imoral e ilegítimo da nomeação de parentes para cargos em comissão, incluindo nesses casos, a modalidade cruzada ou transversa. Como exemplo, podemos citar o parente de Marcela que foi nomeado no gabinete de João em troca da nomeação de um parente de João no gabinete de Marcela.

Todavia, a edição da Súmula Vinculante 13 do STF, teve seu impacto positivo enfraquecido por causa de duas ocorrências, sendo elas as seguintes:

a) Ao fazer referência explícita a parentes colaterais até o terceiro grau, a Súmula Vinculante acabou por legitimar a nomeação de primos; e

b) Foi afirmado pelo próprio STF que a proibição não se estende a agentes políticos do Poder Executivo, tais como os ministros de Estado e secretários estaduais, distritais e municipais, pois, no entendimento do STF, a súmula se aplica apenas a cargos comissionados.

Publicidade

É necessário que haja transparência no exercício das atividades exercidas pela Administração Pública. Via regra geral, os atos da Administração devem ser públicos. Contudo, há algumas exceções, como determinados interesses sociais, bem como as situações de foro íntimo.

Para que haja eficácia, é preciso que haja a publicidade dos atos administrativos, pois, com isso, haverá também, melhor controle das atividades administrativas pela própria sociedade.

Constitui exceção ao princípio da publicidade, o artigo 2º, Parágrafo Único, V da Lei nº 9784/99 que determina que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, sendo que nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Ademais, o artigo 5º, XXXIII da CFB/88 e o artigo 5º, X também da CFB, defendem que tais atos com caráter “sigiloso” devem ser compreendidos como exceções à regra geral do Princípio da Publicidade.

Vale ressaltar que de acordo com o artigo 5º, LXXII da CFB/88 e a Lei nº 9507/97, um dos principais remédios constitucionais que prevê a garantia do acesso às informações sobre a pessoa do impetrante, é o Habeas Data.

Por fim, é importante mencionar que a Súmula nº 6 do STF estabelece *“desde que devidamente motivada e com amparo em investigação ou sindicância, é permitida a instauração de processo administrativo disciplinar com base em denúncia anônima, em face do poder-dever de autotutela imposto à Administração”.* Logo, percebe-se que a intenção da Suprema Corte ao elaborar esta Súmula, foi a de preservar a intimidade.

Eficiência

O princípio da eficiência foi introduzido pela EC nº19/98, pois, antes, ele era considerado como princípio infraconstitucional.

Nesse sentido, deverá ser a atuação da Administração Pública pautada nos seguintes critérios:

- a) Rapidez;
- b) Dinamismo;
- c) Celeridade;
- d) Descongestionamento;
- e) Desburocratização;
- f) Perfeição;
- g) Completitude; e
- h) Satisfação;
- i) Rentabilidade ótima, máxima e com menor custo.

Sobre o tema, o STF já se posicionou no sentido de reforçar que o princípio da eficiência não depende de Lei para que seja regulamentado, sendo por isso, considerado como uma norma de eficácia plena.

Além disso, destaca-se que a Emenda Constitucional nº19/98 consagrou a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial, com o objetivo de criar aproximação entre o Poder Público e a iniciativa privada. Vejamos no quadro abaixo, as distinções entre esses dois tipos de Administração:

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> – É direcionada ao controle de procedimentos e preocupa-se com os resultados em segundo plano; – Seu foco encontra-se nos controles administrativos; – Centralização, concentração e controle dos órgãos e entidades públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> – É voltada para o controle de resultados e mantém as formalidades fundamentais à Administração Pública; – É focada no controle de resultados; – Reduz a atuação empresarial do Estado; – Trata de parcerias com entidades do terceiro setor para a prestação de atividades consideradas não essenciais; – Trata da capacitação de servidores e do controle de desempenho; – Cuida da descentralização, desconcentração e autonomia dos órgãos e entidades públicas.

— Outros Princípios Constitucionais Aplicáveis à Administração Pública

Princípio da Celeridade Processual

Previsto no artigo 5º LXXVIII da CFB/88, o princípio da celeridade processual assegura a toda a sociedade nas searas judicial e administrativa, a razoável duração do processo e os meios que garantam celeridade na sua tramitação.

Ressalta-se que o processo administrativo constitui uma sequência de atos que declinam-se à decisão final. Desta maneira, o rito deve sempre prosseguir com o objetivo de que haja conclusão célere de encerramento dos processos.

Salienta-se que a Lei Federal nº 9784/99 elenca importantes diretrizes que podem ser aplicadas aos processos administrativos federais em relação a celeridade. São elas:

a) É dever da Administração emitir de forma clara, decisão nos processos administrativos, bem como responder acerca de solicitações ou reclamações e sobre matérias que sejam de sua competência;

b) Após a conclusão da instrução de processo administrativo, o prazo para Administração decidir é de até 30 dias, exceto se houver prorrogação expressamente motivada, razão pela qual, acrescentar-se-á igual período;

c) Não fixando a lei prazo diferente, será o recurso administrativo decidido no prazo de 30 dias;

d) Salvo disposição legal diversa, o processo administrativo deverá tramitar por no máximo três instâncias administrativas.

Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa

De acordo com os fundamentos contidos no artigo 5º, LV da CFB/88, em decorrência do princípio do contraditório, as decisões administrativas devem ser tomadas levando em consideração a manifestação das partes interessadas.

Para tal, é imprescindível que seja dada oportunidade para que as partes prejudicadas pela decisão sejam ouvidas antes do resultado final do processo.

Ressalta-se que o princípio da ampla defesa possibilita aos litigantes, tanto em processo judicial quanto administrativo, a utilização dos meios cabíveis de prova, dos recursos e dos instrumentos necessários para defesa de seus interesses diante do Judiciário e também da Administração Pública.

Acerca dos princípios do contraditório e da ampla defesa, dispõe a Súmula Vinculante 33 do Supremo Tribunal Federal:

– **Súmula 33 STF:** “Nos processos perante o Tribunal de Contas da União asseguram-se o contraditório e a ampla defesa quando da decisão puder resultar anulação ou revogação de ato administrativo que beneficie o interessado, excetuada a apreciação da legalidade do ato de concessão inicial de aposentadoria, reforma e pensão”.

Princípio de devido processo legal formal e material

Nos ditames do artigo 5º, LIV da CFB/88, a privação de liberdade ou de bens só poderá ser aplicada após o devido processo legal.

O devido processo legal pode ser classificado da seguinte forma:

a) Devido processo legal formal: trata-se do parâmetro que exige o cumprimento de um rito que já esteja definido por lei para que a decisão tenha validade;

b) Devido processo legal material ou substantivo: a decisão final deve ser justa, adequada e respeitar o rito. Desse modo, o devido processo legal material ou substantivo possui o mesmo conteúdo do princípio da proporcionalidade. Além disso, é importante destacar que nos processos administrativos, é buscada a verdade real dos fatos, não valendo desta forma, somente a verdade formal baseada na prova produzida nos autos.

Por fim, denota-se que são diferenças primordiais entre o processo administrativo e do processo judicial:

PROCESSO ADMINISTRATIVO	PROCESSO JUDICIAL
<ul style="list-style-type: none"> – Até 3 instâncias – Faz coisa julgada administrativa – Princípio da oficialidade – permissão da <i>reformatio in pejus</i> – Não há necessidade de atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade real) 	<ul style="list-style-type: none"> – Em regra, são 3 graus de jurisdição – Faz coisa julgada judicial – Princípio da inércia da jurisdição – Há necessidade da atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade formal)

— Princípios Implícitos

Princípio da Autotutela da Administração Pública

Possui o condão de controlar sua própria atuação, podendo, desta forma, corrigir seus próprios atos quando tais atos estiverem dotados de ilegalidade.

Sobre o assunto, dispõe a Súmula 346 do STF:

– **Súmula 346 - STF:** “A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos”.

Além disso, poderá a Administração invalidar seus próprios atos a partir do momento em que estes contenham ilegalidade, porque deles não se originam direitos, podendo também revogar atos por motivos de conveniência e oportunidade. É o determina a Súmula 473 do Supremo Tribunal Federal. Vejamos:

– **Súmula 473 - STF:** “A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”.

Ademais, vale pontuar que de acordo com o art. 5 da Lei nº 9.784/1999, deverá a Administração anular seus próprios atos, quando estes se encontrarem eivados de vícios de legalidade, podendo revogá-los por motivos de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, sendo que nos parâmetros do princípio da legalidade, o prazo para a Administração Pública anular seus atos é de 05 anos.

Princípio da Continuidade

Esse princípio define que a atuação administrativa deve ser ininterrupta.

Aliado a esse importante princípio, o STF adotou por meio do Recurso Extraordinário nº 693.456, o entendimento de que o exercício do direito de greve por parte do servidor público pode realizar o corte do salário, que por sua vez, poderá ser substituído por compensação das horas paradas pelo servidor. Porém, em se tratando de greve provocada por ato ilícito da Administração Pública, tal corte de salário não poderá ocorrer e a Administração deverá ressarcir os prejuízos caso estes existam e sejam verificados.

– **OBS. Importante:** De acordo com o disposto no artigo 142, §3º, IV da Constituição Federal de 1.988, em hipótese alguma, poderá o servidor militar entrar em greve ou se sindicalizar.

Princípio da Razoabilidade ou da Proporcionalidade Ampla

Por meio desse princípio, as medidas adotadas pela Administração devem se apresentar das seguintes maneiras:

MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
ADEQUADAS	Seu dever é lograr com sucesso a realização da finalidade.
NECESSÁRIAS	A Administração deverá optar pela forma que restrinja menos ao direito do administrado.
PROPORCIONAIS	A Administração Pública deverá promover equilíbrio entre vantagens e desvantagens, entre o meio e o fim, fazendo com que haja mais vantagens que desvantagens, sob pena de ausência de proporcionalidade do ato.

Princípio da Motivação Obrigatória

Esse princípio obriga a Administração Pública a indicar os pressupostos de fato e de direito que determinaram a prática do ato.

Desta maneira, infere-se que a validade do ato administrativo se encontra condicionada à apresentação de forma escrita dos fundamentos fáticos e jurídicos justificadores da decisão que foi adotada.

Tal fundamentação se refere a um mecanismo de controle sobre a legalidade e legitimidade das decisões tomadas pela Administração Pública.

A obrigação de motivação dos atos da Administração Pública possui fundamento em vários dispositivos normativos, dentre eles, podemos citar como exemplos, os insertos no artigo 93, X da Constituição Federal e no artigo 50 da Lei nº 9784/99.

Contudo, existem atos que dispensam a motivação escrita, como exemplo, podemos citar a motivação evidente nos atos de gesticulação executados por policial na disciplina do trânsito, bem como a motivação inviável demonstrada em sinais de trânsito emitidos por semáforos.

Ressalta-se que a motivação deve ser apresentada de modo concomitante, ou no instante seguinte à prática do ato.

Há ainda, a motivação aliunde, que se trata daquela indicada fora do ato, e que se constitui em concordância com fundamentos de pareceres anteriores, informações, decisões ou propostas. Como exemplo de motivação aliunde, podemos citar aquela realizada pelas infrações de trânsito, onde existe em padrão único de motivação para cada tipo de espécie de infração cometida e que nesse caso, não existe necessidade de motivação personalizada para cada agente que cometer o ato infracional.

Princípio da Presunção de Legitimidade

Por meio desse princípio, devido à prática exclusiva com a finalidade de aplicação da lei, os atos administrativos acabam por se beneficiar da legitimação democrática conferida pelo processo legislativo.

Desse modo, os atos administrativos recebem proteção de determinada presunção relativa de modo a demonstrar que sua prática ocorreu em conformidade com o ordenamento jurídico. Por esta razão, até que se prove o contrário, os atos administrativos são considerados válidos para o mundo jurídico, sendo cabível ao particular, o encargo de provar eventual ilegalidade na sua prática.

Assim, por conta da referida presunção, ainda que o ato administrativo esteja eivado de ilegalidade (ato nulo), a produção dos seus efeitos estará garantida até o instante de sua retirada através da invalidação.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

A questão ética é um fator imprescindível para uma sociedade e por isso sempre encontramos diversos autores tentando definir o que vem a ser ética e como ela se interfere em uma sociedade.

O tema “Ética” é por si só polêmico, entretanto causa ainda mais inquietação quando falamos sobre a Ética na Administração Pública, pois logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc., porém na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo.

Assim, Ética Pública seria a moral incorporada ao Direito, consolidando o valor do justo. Diante da relevância social de que a Ética se faça presente no exercício das atividades públicas, as regras éticas para a vida pública são mais do que regras morais, são regras jurídicas estabelecidas em diversos diplomas do ordenamento, possibilitando a coação em caso de infração por parte daqueles que desempenham a função pública.

Todas as diretivas de leis específicas sobre a ética no setor público partem da Constituição Federal (CF), que estabelece alguns princípios fundamentais para a ética no setor público. Em outras palavras, é o texto constitucional do artigo 37, especialmente o *caput*, que permite a compreensão de boa parte do conteúdo das leis específicas, porque possui um caráter amplo ao preconizar os princípios fundamentais da administração pública. Estabelece a Constituição Federal:

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

São princípios da administração pública, nesta ordem:

Legalidade
Impessoalidade
Moralidade
Publicidade
Eficiência

Princípios de natureza ética relacionados à função pública

Além destes cinco princípios administrativo-constitucionais diretamente selecionados pelo constituinte, podem ser apontados como princípios de natureza ética relacionados à função pública a probidade e a motivação:

a) Princípio da Probidade: um princípio constitucional incluído dentro dos princípios específicos da licitação, é o dever de todo o administrador público, o dever de honestidade e fidelidade com o

Estado, com a população, no desempenho de suas funções. Possui contornos mais definidos do que a moralidade. Diógenes Gasparini¹ alerta que alguns autores tratam veem como distintos os princípios da moralidade e da probidade administrativa, mas não há características que permitam tratar os mesmos como procedimentos distintos, sendo no máximo possível afirmar que a probidade administrativa é um aspecto particular da moralidade administrativa.

b) Princípio da Motivação: É a obrigação conferida ao administrador de motivar todos os atos que edita, gerais ou de efeitos concretos. É considerado, entre os demais princípios, um dos mais importantes, uma vez que sem a motivação não há o devido processo legal, uma vez que a fundamentação surge como meio interpretativo da decisão que levou à prática do ato impugnado, sendo verdadeiro meio de viabilização do controle da legalidade dos atos da Administração.

Motivar significa mencionar o dispositivo legal aplicável ao caso concreto e relacionar os fatos que concretamente levaram à aplicação daquele dispositivo legal. Todos os atos administrativos devem ser motivados para que o Judiciário possa controlar o mérito do ato administrativo quanto à sua legalidade. Para efetuar esse controle, devem ser observados os motivos dos atos administrativos.

Em relação à necessidade de motivação dos atos administrativos vinculados (aqueles em que a lei aponta um único comportamento possível) e dos atos discricionários (aqueles que a lei, dentro dos limites nela previstos, aponta um ou mais comportamentos possíveis, de acordo com um juízo de conveniência e oportunidade), a doutrina é uníssona na determinação da obrigatoriedade de motivação com relação aos atos administrativos vinculados; todavia, diverge quanto à referida necessidade quanto aos atos discricionários.

Meirelles² entende que o ato discricionário, editado sob os limites da Lei, confere ao administrador uma margem de liberdade para fazer um juízo de conveniência e oportunidade, não sendo necessária a motivação. No entanto, se houver tal fundamentação, o ato deverá condicionar-se a esta, em razão da necessidade de observância da Teoria dos Motivos Determinantes. O entendimento majoritário da doutrina, porém, é de que, mesmo no ato discricionário, é necessária a motivação para que se saiba qual o caminho adotado pelo administrador. Gasparini³, com respaldo no art. 50 da Lei n. 9.784/98, aponta inclusive a superação de tais discussões doutrinárias, pois o referido artigo exige a motivação para todos os atos nele elencados, compreendendo entre estes, tanto os atos discricionários quanto os vinculados.

¹ GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

² MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1993.

³ GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Desde os anos 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública (PGPs) e no desenho de organizações programáticas (DOPs). Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado e os usam como benchmarks⁴ para organizações públicas em todas as esferas de governo. Estratégias aclamadas de reforma têm vindo diretamente do setor privado numa onda que talvez possa ser considerada a mais profunda redefinição da administração pública desde que esta emergiu como uma área de especialidade identificável⁵.

Os elementos apontados como ativadores dessas ondas de “modernização” são a crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais, e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades. No velho continente, o processo de europeização também tem desempenhado um papel crucial no estímulo à adoção de novos modelos organizacionais e à revisão das PGPs nos níveis nacionais, regionais e municipais.

O modelo burocrático tornou-se o alvo das mais áspers críticas. O modelo burocrático weberiano foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos.

Dois modelos organizacionais e um paradigma relacional foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático. A administração pública gerencial (AGP) e o governo empreendedor (GE) são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhoria da efetividade da gestão das organizações públicas.

O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo. No longo prazo, esses modelos para reformas têm potencial para mudar o modo que as organizações públicas se administram e se relacionam.

Também é importante frisar que, não raras vezes, reformas da administração pública são empunhadas com meros propósitos retóricos. Outras vezes, têm poucos efeitos ou fracassam completamente.

— O modelo burocrático

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. O modelo também é conhecido na literatura inglesa como *progressive public administration* — PPA,

⁴ O benchmarking é uma parte importante da estratégia de marketing. O termo, que significa “ponto de referência”, é usado para explicar uma forma de determinar onde você quer chegar com seu planejamento. O benchmarking é um processo que envolve a análise dos concorrentes, tanto diretos quanto indiretos.

⁵ SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública - RAP* — Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009.

referindo-se ao modelo que inspirou as reformas introduzidas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX, durante a chamada *progressive era*.

No entanto, desde o século XVI o modelo burocrático já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa. Desde lá o modelo burocrático foi experimentado com intensidades heterogêneas e em diversos níveis organizacionais, culminando com sua adoção no século XX em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Em 1904, no livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, Max Weber fazia referências ao burocrata como profissional e à disseminação do modelo burocrático em países ocidentais, suas características de especialização, controle, e, sobretudo, racionalismo. Foi apenas após a morte de Weber, e após a publicação em 1922 do livro *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e sociedade), que as bases teóricas da burocracia foram definitivamente construídas. Na sua descrição sobre os modelos ideais típicos de dominação, Weber identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações burocráticas.

Nesse modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição. A partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas. As tarefas dos empregados são formalmente estabelecidas de maneira a garantir a continuidade do trabalho e a standardização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas.

A impessoalidade prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em funções e linhas de autoridade claras. O chefe ou diretor de um setor ou departamento tem a autoridade e responsabilidade para decidir e comunicar sua decisão.

O chefe ou diretor é a pessoa que formalmente representa a organização. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando. Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios, a partir do momento que o indivíduo deixa sua função ou a organização.

O profissionalismo está intimamente ligado ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento.

O profissionalismo é um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista. A promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance).

O ideal é a criação de uma hierarquia de competências com base na meritocracia. Outras características do modelo que derivam do profissionalismo são a separação entre propriedade pública e privada, trabalho remunerado, divisão racional das tarefas e separação dos ambientes de vida e trabalho.

O modelo burocrático weberiano estabeleceu um padrão excepcional de expertise entre os trabalhadores das organizações. Um dos aspectos centrais é a separação entre planejamento e execução. Com base no princípio do profissionalismo e da divisão racional do trabalho, a separação entre planejamento e execução dá contornos práticos à distinção wilsoniana entre a política e a administração pública, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública responsável por transformar as decisões em ações concretas.

No setor privado, a burocracia weberiana consolida a prescrição de Taylor sobre divisão de tarefas entre executivos (usando a mente) e operadores (usando os músculos). A preocupação com a eficiência organizacional é central no modelo burocrático.

Por um lado, os valores de eficiência econômica impõem a alocação racional dos recursos, que na teoria weberiana é traduzida em uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional. Por outro lado, o valor da eficiência administrativa induz à obediência às prescrições formais das tarefas, em outras palavras, preocupações do “como as coisas são feitas”.

Nas teorias da escolha pública (*public choice*) os mecanismos que induzem a burocracia a cumprir determinadas tarefas seguindo prescrições formais são chamados restrições *ex ante* (*ex ante constraints*) às agências e/ou burocracias. Outro valor implícito na ideia de burocracia é a equidade, pois ela é desenhada para dar tratamento igualitário aos empregados que desempenham tarefas iguais (tratamento, salários etc.). A burocracia também é desenhada para prover produtos e serviços standard aos destinatários de suas atividades.

Também implícita ao modelo burocrático é a desconfiança geral com relação à natureza humana. O controle procedimental de tarefas, e reiteradas preocupações com a imparcialidade no tratamento dos empregados e clientes são expressões claras da teoria X de McGregor.

A teoria X, em contraposição à teoria Y do mesmo McGregor, é entendida como desconfiança com relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas, e à capacidade criativa e de responsabilidade. As críticas ao modelo organizacional burocrático são muitas.

Após a II Guerra Mundial uma onda de confrontação intelectual contra o modelo burocrático foi liderada por Simon, Waldo e Merton. Robert Merton elaborou a crítica mais incisiva e direta ao modelo burocrático, analisando os seus efeitos negativos sobre as organizações e outras esferas da vida.

Esses efeitos negativos foram chamados de disfunções burocráticas: o impacto da prescrição estrita de tarefas (*red tape*) sobre a motivação dos empregados, resistência às mudanças, e o desvirtuamento de objetivos provocado pela obediência acrítica às normas. Outro aspecto levantado por Merton é o abuso da senioridade como critério para promoção funcional que, segundo o pesquisador, pode frear a competição entre funcionários e fomentar um senso de integridade e corporativismo entre os funcionários, causando um destacamento dos interesses dos destinatários/clientes dos serviços da organização.

Ademais, a impessoalidade levada ao pé da letra pode levar a organização a não dar atenção a peculiaridades das necessidades individuais. Merton ainda enumera a arrogância funcional em relação ao público destinatário, em especial no serviço público, pois, em muitos casos, o funcionalismo público goza de situação de monopólio na prestação de serviços.

Tais disfunções podem ser ainda mais prejudiciais em organizações que dependem da criatividade e da inovação. Depois de Merton, outras críticas foram feitas ao modelo burocrático, e elas podem ser notadas implicitamente nas características dos chamados modelos pós-burocráticos de organização.

Na administração pública destacam-se os modelos gerenciais (APG e GE), e a governança pública.

— Gerencialismo

Dois modelos organizacionais têm pintado o quadro global de reformas da administração pública nas últimas décadas: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Os dois modelos compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability*.

Marketization é o termo utilizado para a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública. Exemplos de mecanismos de mercado é a liberdade de escolha de provedor por parte do usuário do serviço público e a introdução da competição entre órgãos públicos e entre órgãos públicos e agentes privados.

Accountability é um termo de difícil tradução para o português. Literalmente *accountability* significa a prestação de contas por parte de quem foi incumbido de uma tarefa àquele que solicitou a tarefa (relação entre o agente e o principal). A *Accountability* pode ser considerada o somatório dos conceitos de responsabilização, transparência e controle.

A APG e o GE são frequentemente chamados de gerencialismo (*managerialism*). A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Alguns autores se referem à APG como um movimento delimitado em espaço e tempo, como um processo de mudança nas administrações públicas do norte da Europa, do Canadá, e na Oceania nos anos 1980 e 90. A APG é um campo de debate acadêmico e profissional sobre temas de políticas de gestão pública, liderança executiva, desenho de organizações programáticas e operações de governo.

Considera-se também a APG, como um conjunto de ferramentas e não uma ideologia, tendência ou movimento. A APG é um argumento administrativo ou uma filosofia de administração, na qual eficiência e desempenho são valores que prevalecem. Essa filosofia de administração é baseada em um conjunto de doutrinas e justificativas. As doutrinas são prescrições para a ação, receitas para serem aplicadas na gestão e no desenho das organizações públicas.

As justificativas são as razões para a pertinência das doutrinas, dando a elas um sentido racional. Doutrinas e justificativas são relativamente coerentes umas com as outras, e algumas filosofias podem usar certas prescrições baseadas em algumas justificativas, já outras filosofias podem usar as mesmas prescrições baseadas em justificativas totalmente diferentes.

As justificativas são compostas por valores, frequentemente parciais e contestáveis, mas com força normativa. Existem três grupos de valores que dão base às justificativas:

- **Grupo sigma:** eficiência e alocação racional de recursos, limitação do desperdício, simplicidade e clareza;
- **Grupo theta:** equidade, justiça, neutralidade, *accountability* e controle de abusos dos agentes (desonestidade, imperícia etc.);
- **Grupo lambda:** capacidade de resposta, resiliência sistêmica, flexibilidade, elasticidade.

A APG é um modelo normativo para a gestão pública, fundado em argumentos, doutrinas e justificativas derivados da interpretação positiva ao grupo sigma de valores. A APG pode ser considerada uma religião, um sistema de crenças baseado na racionalidade instrumental aplicada à gestão pública.

Enumera-se o conjunto de prescrições operativas da APG:

- desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos;
- competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas;
- uso de práticas de gestão provenientes da administração privada;
- atenção à disciplina e parcimônia;
- administradores empreendedores com autonomia para decidir;
- avaliação de desempenho;
- avaliação centrada nos outputs.

O livro *Reinventando o governo*, escrito por Osborne e Gaebler em 1992, inaugurou o “governo empreendedor” como um estilo pragmático de gestão pública. A abordagem foi claramente inspirada na teoria administrativa moderna, trazendo para os administradores públicos a linguagem e ferramentas da administração privada contida em livros como *The practice of management* e *In search of excellence*.

Originalmente, as ideias do GE se desenvolveram com maior intensidade nos Estados Unidos, quando a abordagem de Osborne e Gaebler foi utilizada no programa de governo do partido democrático nas eleições presidenciais de 1992, e posteriormente usada como base para o *Government performance results act* de 1993 e o programa nacional de desempenho da administração pública (*national performance review*) durante a administração Clinton-Gore.

Fazendo uso de uma linguagem prescritiva, sintetizam-se em uma lista de 10 mandamentos a receita para transformar uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz. Os dez mandamentos do GE são apresentados de forma resumida a seguir:

Governo catalisador — os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;

Governo que pertence à comunidade — os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;

Governo competitivo — os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;

Governo orientado por missões — os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;

Governo de resultados — os governos devem substituir o foco no controle de *inputs* para o controle de *outputs* e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos;

Governo orientado ao cliente — os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;

Governo empreendedor — os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;

Governo preventivo — os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;

Governo descentralizado — os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;

Governo orientado para o mercado — os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais.

Se observados atentamente, uns mandamentos se sobrepõem a outros, como nos casos dos mandamentos de governo de resultados e governo orientado por missões. Nos mandamentos de governo catalisador, governo orientado para o mercado, governo empreendedor e governo competitivo, os autores apresentam prescrições contraditórias em relação a papel e tamanho do setor público.

Apesar disso, o livro mostra coerência em valores primários de racionalidade, eficácia e liberdade de escolha. Implicitamente, o modelo de GE de Osborne e Gaebler tem uma perspectiva positiva com relação à natureza humana. Os autores, especialmente nos capítulos dois (governo que pertence à comunidade) e nove (governo descentralizado), defendem uma visão quase romântica com relação ao comportamento e motivação dos cidadãos e funcionários pelos temas públicos.

As ideias de Osborne e Gaebler também exaltam valores ligados ao filão filosófico do comunitarismo, principalmente quando evocam a importância do envolvimento cívico no processo de mudança, comunicação e parceria entre esferas públicas e privadas.

— Governança pública

A definição de governança não é livre de contestações. Isso porque tal definição gera ambiguidades entre diferentes áreas do conhecimento. As principais disciplinas que estudam fenômenos de “*governance*” são as relações internacionais, teorias do desenvolvimento, a administração privada, as ciências políticas e a administração pública.

Estudos de relações internacionais concebem governança como mudanças nas relações de poder entre estados no presente cenário internacional. Os chamados teóricos globalizadores (*globalizers*), de tradição liberal, veem *governance* como a derrocada do modelo de relações internacionais vigente desde o século XVII, onde o Estado-nação sempre foi tido como ator individual, e a transição a um modelo colaborativo de relação interestatal e entre atores estatais e não estatais na solução de problemas coletivos internacionais.

Governança, nesse sentido, denota o processo de estabelecimento de mecanismos horizontais de colaboração para lidar com problemas transnacionais como tráfico de drogas, terrorismo e emergências ambientais. Teorias do desenvolvimento tratam a go-

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS RELATIVOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prezado Candidato, o tema supracitado, já foi abordado nos tópicos anteriores

PROBIDADE DISCRICIONARIEDADE ADMINISTRATIVA

Prezado Candidato, o tema supracitado, já foi abordado nos tópicos anteriores

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITO, PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

O orçamento público é uma ferramenta fundamental para a administração e o planejamento econômico de um governo. Ele estabelece as diretrizes para a arrecadação e o uso dos recursos financeiros do Estado, assegurando a execução das políticas públicas e a promoção do bem-estar social.

— Conceito de Orçamento Público

O orçamento público pode ser definido como o plano financeiro anual de um governo, que especifica as receitas previstas e as despesas autorizadas para um determinado período, geralmente um ano fiscal. Ele é elaborado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo, sendo um instrumento essencial para a gestão dos recursos públicos. O orçamento reflete as prioridades políticas e sociais do governo, alocando recursos para diferentes áreas, como saúde, educação, segurança e infraestrutura.

— Princípios Orçamentários

A elaboração e a execução do orçamento público são regidas por uma série de princípios orçamentários que garantem sua transparência, legalidade e eficiência. Entre os principais princípios, destacam-se:

— **Princípio da Legalidade:** Estabelece que o orçamento deve ser elaborado e executado em conformidade com a legislação vigente. Nenhuma despesa pode ser realizada sem prévia autorização legal, assegurando que as ações do governo estejam dentro do marco legal.

— **Princípio da Anualidade:** O orçamento deve ser elaborado para um período determinado de um ano, o que facilita o controle e a avaliação das receitas e despesas do governo. Isso significa que o planejamento orçamentário e a autorização de gastos são limitados ao exercício financeiro correspondente.

— **Princípio da Universalidade:** Todas as receitas e despesas do governo devem ser incluídas no orçamento, sem exceção. Esse princípio garante que o orçamento seja um documento completo e abrangente, refletindo todas as operações financeiras do governo.

— **Princípio da Unidade:** O orçamento deve ser uno, ou seja, todas as receitas e despesas devem ser integradas em um único documento. Isso facilita a compreensão e o controle do orçamento, evitando a fragmentação e a dispersão dos recursos públicos.

— **Princípio da Exclusividade:** O orçamento deve conter apenas a previsão de receitas e a autorização de despesas, sem incluir disposições estranhas ao seu conteúdo financeiro. Esse princípio evita que o orçamento seja utilizado para outros fins que não sejam a gestão financeira do Estado.

— **Princípio do Equilíbrio:** Estabelece que as receitas previstas no orçamento devem ser suficientes para cobrir as despesas autorizadas. O equilíbrio orçamentário é fundamental para a sustentabilidade fiscal do governo, evitando déficits e o aumento da dívida pública.

— **Princípio da Publicidade:** O orçamento deve ser amplamente divulgado para garantir a transparência e permitir o controle social sobre a administração pública. A publicidade orçamentária assegura que os cidadãos possam acompanhar a execução do orçamento e cobrar a responsabilidade dos gestores públicos.

— **Princípio da Programação:** Refere-se à necessidade de que o orçamento seja elaborado com base em um planejamento prévio, estabelecendo metas e prioridades para a aplicação dos recursos públicos. A programação orçamentária visa a uma gestão eficiente e eficaz dos recursos, direcionando-os para as áreas de maior relevância social.

— **Princípio da Clareza:** O orçamento deve ser claro e compreensível, facilitando sua leitura e interpretação por parte dos gestores públicos, do legislativo e da sociedade em geral. A clareza é essencial para a transparência e o controle do orçamento.

Conclusão

O orçamento público é um instrumento central para a gestão financeira do governo, orientando a alocação dos recursos públicos e refletindo as prioridades políticas e sociais do Estado. Os princípios orçamentários, como a legalidade, anualidade, universalidade e equilíbrio, garantem que o orçamento seja elaborado e executado de forma transparente, eficiente e responsável. Compreender esses princípios é fundamental para a atuação dos gestores públicos e para o exercício da cidadania, permitindo o acompanhamento e a fiscalização das ações governamentais.

CICLO ORÇAMENTÁRIO: ELABORAÇÃO DA PROPOSTA, ESTUDO E APROVAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

O ciclo orçamentário é um processo essencial na gestão das finanças públicas, que envolve uma série de etapas sequenciais, desde a elaboração da proposta orçamentária até a avaliação de sua execução. Este ciclo é vital para assegurar que os recursos públicos sejam planejados, alocados e utilizados de maneira eficiente, transparente e alinhada às prioridades estabelecidas pelo governo.

— Elaboração da Proposta Orçamentária

A primeira fase do ciclo orçamentário é a elaboração da proposta orçamentária, conduzida pelo Poder Executivo. Nesse estágio, os diferentes órgãos e entidades governamentais fazem suas previsões de receitas e despesas para o próximo exercício financeiro.

— **Planejamento:** O processo começa com o planejamento, onde são estabelecidas as diretrizes, prioridades e metas para a alocação dos recursos públicos. Este planejamento é orientado por instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

— **Consolidação:** As propostas de cada órgão são consolidadas pelo Ministério da Economia ou órgão equivalente, formando a proposta orçamentária global. Durante essa fase, as previsões de receitas são analisadas para assegurar que as despesas propostas sejam compatíveis com os recursos disponíveis.

— **Envio ao Legislativo:** Após a consolidação, a proposta orçamentária é enviada ao Poder Legislativo, onde passará pela próxima fase do ciclo.

— Estudo e Aprovação da Proposta Orçamentária

Após o envio da proposta orçamentária ao Legislativo, inicia-se a fase de estudo e aprovação.

— **Análise e Discussão:** O Legislativo, por meio de comissões especializadas, analisa detalhadamente a proposta orçamentária. Nessa fase, são discutidos os valores alocados para diferentes setores, as previsões de receitas, e são feitas eventuais emendas para ajustar o orçamento às prioridades legislativas.

— **Votação:** Após as discussões e possíveis ajustes, a proposta orçamentária é votada. Para ser aprovada, precisa do aval da maioria dos parlamentares. A aprovação do orçamento é um processo crucial, pois legitima a alocação dos recursos e estabelece o que o governo pode gastar no próximo ano.

— **Sanção:** Com a aprovação pelo Legislativo, a proposta orçamentária é encaminhada ao chefe do Executivo, que pode sancioná-la, transformando-a em lei, ou vetar partes específicas, que podem ser submetidas a nova votação.

— Execução Orçamentária

Com a sanção do orçamento, inicia-se a fase de execução orçamentária, que envolve a aplicação dos recursos conforme estabelecido na lei orçamentária aprovada.

— **Descentralização de Créditos:** Os recursos são distribuídos aos diferentes órgãos e entidades conforme a programação estabelecida. Cada órgão tem a responsabilidade de executar o orçamento de forma eficiente e em conformidade com a lei.

— **Controle Interno:** Durante a execução, é realizado um controle interno rigoroso para garantir que os gastos estão sendo feitos de acordo com o previsto, evitando desvios e ineficiências. Órgãos de controle, como a Controladoria Geral da União (CGU), monitoram a aplicação dos recursos.

— **Gestão de Pagamentos:** A gestão orçamentária inclui o controle sobre os pagamentos realizados, assegurando que as despesas não ultrapassem os limites autorizados e as receitas estejam sendo corretamente arrecadadas.

— Avaliação da Execução Orçamentária

A última fase do ciclo orçamentário é a avaliação da execução, que envolve a análise dos resultados alcançados em comparação com os objetivos e metas estabelecidos.

— **Relatórios de Gestão Fiscal:** O governo é obrigado a produzir relatórios periódicos que detalham a execução orçamentária, como o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF). Esses relatórios são importantes para garantir a transparência e permitir o acompanhamento pela sociedade e pelos órgãos de controle.

— **Auditorias e Avaliação:** Órgãos como os Tribunais de Contas realizam auditorias para avaliar a conformidade e a eficácia da execução orçamentária. Essa fase é crucial para identificar falhas, desperdícios e para sugerir melhorias nos processos futuros.

— **Prestação de Contas:** Ao final do exercício, o governo deve prestar contas da execução orçamentária ao Legislativo e à sociedade, demonstrando como os recursos foram aplicados e quais resultados foram obtidos.

— Conclusão

O ciclo orçamentário é um processo dinâmico e contínuo que envolve a elaboração, aprovação, execução e avaliação do orçamento público. Cada etapa desse ciclo desempenha um papel crucial na garantia de que os recursos públicos sejam geridos de maneira eficiente, transparente e alinhada às necessidades e prioridades da população. Compreender esse ciclo é fundamental para a cidadania ativa e para a promoção de uma gestão pública responsável e eficaz.

ORÇAMENTO PROGRAMA: FUNDAMENTOS E TÉCNICAS

O orçamento público desempenha um papel crucial na gestão dos recursos financeiros de um governo, servindo como um guia para o planejamento e execução das políticas públicas. No cenário atual, em que a eficiência e a transparência na aplicação dos recursos são cada vez mais demandadas pela sociedade, o Orçamento-Programa se destaca como uma abordagem moderna e estratégica para a administração pública. Esse modelo orçamentário vai além da simples previsão de receitas e despesas, pois integra o planejamento com a execução e prioriza a obtenção de resultados concretos.

Ao adotar o Orçamento-Programa, governos buscam garantir que os recursos sejam direcionados para ações que realmente tragam benefícios para a população, alinhando a alocação orçamentária com os objetivos de políticas públicas. Dessa forma, o Orçamento-Programa se estabelece como um instrumento fundamental

para a gestão pública, oferecendo um caminho para melhorar a eficácia das ações governamentais e assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira mais eficiente e transparente.

— Conceito de Orçamento-Programa

O Orçamento-Programa é um modelo orçamentário que organiza as despesas públicas com base em programas de trabalho, estabelecendo uma relação direta entre os recursos alocados e os objetivos a serem alcançados. Ao contrário do orçamento tradicional, que se concentra em categorias de despesas (como pessoal, investimentos, etc.), o Orçamento-Programa foca na realização de metas e resultados específicos, vinculando a execução financeira ao desempenho das políticas públicas.

Nesse sistema, cada programa é composto por um conjunto de projetos, atividades e operações especiais que são planejados para atingir objetivos estratégicos de governo. Esses programas são desenhados para atender a demandas da sociedade, sendo estabelecidos em função das prioridades governamentais e orientados por um planejamento prévio. O processo de elaboração envolve a definição clara de metas físicas (como a construção de escolas ou hospitais) e metas financeiras (quanto será gasto em cada ação), permitindo que o governo não só planeje a alocação de recursos, mas também monitore e avalie a eficácia das ações implementadas.

A principal característica do Orçamento-Programa é a sua integração com o planejamento estratégico governamental. Ele visa responder às perguntas “O que precisa ser feito?”, “Por que isso é importante?” e “Quais resultados devem ser alcançados?”, em vez de simplesmente listar “Quanto será gasto?”. Esse enfoque orientado por resultados busca maximizar o impacto das políticas públicas, garantindo que os recursos sejam direcionados para as áreas que mais necessitam e onde podem ser mais efetivos.

Ademais, o Orçamento-Programa promove uma maior transparência e responsabilidade na gestão pública, uma vez que a sociedade pode acompanhar a execução dos programas e a obtenção dos resultados esperados. Essa metodologia incentiva uma cultura de avaliação contínua dentro da administração pública, na qual as políticas são constantemente revisadas e ajustadas para melhor atender às necessidades da população.

No Brasil, o Orçamento-Programa foi formalmente adotado a partir da década de 1960 e se consolidou com a Constituição de 1988, sendo utilizado em todos os níveis de governo: federal, estadual e municipal. Ele é parte integrante do ciclo orçamentário, que inclui o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), instrumentos que garantem o alinhamento entre planejamento e execução financeira, essencial para uma gestão pública eficiente e voltada para resultados.

Características Principais do Orçamento-Programa

O Orçamento-Programa se distingue por uma série de características que o tornam uma ferramenta eficaz e moderna na gestão dos recursos públicos. A seguir, destacam-se as principais características que definem esse modelo orçamentário:

• *Planejamento Integrado:*

O Orçamento-Programa é fortemente vinculado ao planejamento estratégico do governo. Ele não se limita a prever receitas e despesas, mas integra a formulação orçamentária com o planejamento das políticas públicas. Isso significa que a alocação de

recursos é feita com base em objetivos e metas previamente estabelecidos, garantindo que o orçamento reflita as prioridades e necessidades estratégicas do governo.

• *Ênfase em Resultados:*

Diferente do orçamento tradicional, que é estruturado por categorias de despesas, o Orçamento-Programa organiza os recursos em torno de programas que visam atingir resultados específicos. Cada programa tem objetivos claros e mensuráveis, permitindo que a administração pública avalie o desempenho e o impacto das ações governamentais. Essa abordagem orientada por resultados facilita a gestão por desempenho e a responsabilização dos gestores públicos.

• *Classificação por Programas e Ações:*

As despesas no Orçamento-Programa são classificadas em programas, que por sua vez, são divididos em ações como projetos, atividades e operações especiais. Cada uma dessas ações está associada a metas físicas (como o número de escolas construídas) e financeiras (quanto será gasto), o que possibilita um controle detalhado da execução orçamentária e a avaliação dos resultados alcançados.

• *Flexibilidade na Execução:*

Uma característica importante do Orçamento-Programa é sua flexibilidade durante a execução. Ele permite ajustes ao longo do exercício financeiro, de acordo com as mudanças nas prioridades ou nas condições econômicas e sociais. Isso significa que, se um programa não estiver alcançando os resultados esperados, os recursos podem ser realocados para outras áreas onde serão mais eficazes.

• *Transparência e Controle Social:*

O Orçamento-Programa promove uma maior transparência na gestão dos recursos públicos. Como os programas são baseados em metas e resultados específicos, fica mais fácil para a sociedade e os órgãos de controle acompanharem a execução orçamentária e fiscalizarem a aplicação dos recursos. Isso contribui para a accountability dos gestores públicos e para a credibilidade das políticas governamentais.

• *Participação Social:*

A elaboração do Orçamento-Programa pode envolver a participação da sociedade, o que garante que as políticas públicas reflitam as reais necessidades e demandas da população. Esse processo participativo reforça a legitimidade das decisões orçamentárias e fortalece a relação entre governo e sociedade.

Essas características fazem do Orçamento-Programa uma ferramenta essencial para a gestão pública moderna, permitindo que os recursos públicos sejam aplicados de forma mais eficaz, com foco em resultados e em melhorias concretas para a sociedade. Ao integrar planejamento, execução e avaliação, o Orçamento-Programa contribui para uma administração pública mais responsável, transparente e orientada para o desempenho.

— Vantagens e Desafios do Orçamento-Programa

O Orçamento-Programa é uma ferramenta orçamentária que oferece diversas vantagens para a gestão pública, mas também enfrenta desafios que precisam ser superados para garantir sua plena eficácia.

Vantagens do Orçamento-Programa

• **Foco em Resultados:**

Uma das principais vantagens do Orçamento-Programa é o seu foco em resultados. Ao estruturar o orçamento em torno de programas com objetivos específicos, ele facilita a mensuração do desempenho e dos impactos das políticas públicas. Isso permite que os gestores públicos direcionem recursos para ações que gerem resultados concretos, promovendo uma gestão mais eficiente e eficaz.

• **Integração entre Planejamento e Execução:**

O Orçamento-Programa integra o planejamento estratégico com a execução orçamentária, o que garante que os recursos sejam alocados de acordo com as prioridades governamentais. Essa integração permite que o governo alinhe seus objetivos de longo prazo com a alocação de recursos anuais, otimizando a execução das políticas públicas.

• **Transparência e Controle Social:**

Ao organizar o orçamento com base em programas e metas, o Orçamento-Programa promove uma maior transparência na gestão dos recursos públicos. Isso facilita o controle social, permitindo que cidadãos e órgãos de fiscalização acompanhem a execução orçamentária e avaliem se as metas estão sendo alcançadas. A transparência resulta em maior accountability, fortalecendo a confiança do público nas ações governamentais.

• **Flexibilidade na Gestão Orçamentária:**

A flexibilidade do Orçamento-Programa permite ajustes durante a execução orçamentária, conforme as necessidades e as condições econômicas mudam. Isso é fundamental em um ambiente de incertezas, permitindo que o governo realoque recursos de forma mais eficiente para responder a emergências ou para reorientar ações que não estão alcançando os resultados esperados.

• **Melhoria na Alocação de Recursos:**

Ao priorizar programas que atendem às necessidades estratégicas do governo e da população, o Orçamento-Programa melhora a alocação de recursos públicos, direcionando-os para áreas que realmente necessitam de investimentos. Isso evita o desperdício e assegura que os recursos sejam aplicados em ações com maior impacto social e econômico.

Desafios do Orçamento-Programa

• **Complexidade na Elaboração e Implementação:**

A elaboração de um Orçamento-Programa é um processo complexo que requer um alto nível de planejamento e coordenação entre diferentes áreas do governo. Isso pode ser um desafio, especialmente em administrações com estruturas burocráticas rígidas ou com limitações de recursos humanos e técnicos. A complexidade pode levar a dificuldades na definição de metas claras e na integração dos programas.

• **Necessidade de Capacitação Técnica:**

A implementação eficaz do Orçamento-Programa demanda servidores públicos capacitados em planejamento, gestão por resultados e avaliação de políticas públicas. Muitas vezes, essa capacitação é insuficiente, o que pode comprometer a qualidade do orçamento elaborado e a execução dos programas. Investir em treinamento e capacitação contínua é essencial para superar esse desafio.

• **Resistência à Mudança:**

A transição do modelo tradicional de orçamento para o Orçamento-Programa pode enfrentar resistência, tanto por parte dos servidores públicos quanto dos gestores. Essa resistência geralmente se deve à necessidade de mudanças culturais e organizacionais significativas, além da adaptação a novas metodologias de trabalho. Superar essa resistência requer liderança comprometida e uma comunicação eficaz sobre os benefícios do novo sistema.

• **Dificuldades na Avaliação de Resultados:**

Embora o Orçamento-Programa seja orientado por resultados, a avaliação dos mesmos pode ser desafiadora. Muitas vezes, os indicadores de desempenho não são claros ou as metas estabelecidas não são facilmente mensuráveis, o que dificulta a análise dos resultados alcançados. A definição de indicadores precisos e de métodos de avaliação eficientes é crucial para que o Orçamento-Programa cumpra seu papel.

• **Dependência de Informações Confiáveis:**

A eficácia do Orçamento-Programa depende da disponibilidade de informações precisas e atualizadas sobre as necessidades da população e os recursos disponíveis. Em contextos onde há limitações na coleta e análise de dados, a qualidade do planejamento e da execução orçamentária pode ser comprometida. Melhorar os sistemas de informação e garantir a transparência dos dados são passos essenciais para mitigar esse desafio.

— Aplicação do Orçamento-Programa na Administração Pública

A aplicação do Orçamento-Programa na administração pública envolve um processo estruturado de planejamento, execução e avaliação, que visa garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para alcançar os objetivos estratégicos do governo. No Brasil, o Orçamento-Programa é um dos pilares do ciclo orçamentário, sendo utilizado em todas as esferas de governo — federal, estadual e municipal — e integrado com os principais instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Integração com o Planejamento Governamental

A aplicação do Orçamento-Programa começa com o planejamento governamental de longo prazo, que é formalizado no Plano Plurianual (PPA). O PPA estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos, orientando a elaboração dos programas que compõem o orçamento. Cada programa é desenhado para atender a uma prioridade estratégica definida no PPA, o que assegura a coerência entre o planejamento e a alocação dos recursos orçamentários.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), por sua vez, define as metas e prioridades do governo para o exercício financeiro seguinte, além de orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA). A LDO serve como uma ponte entre o planejamento de médio prazo (PPA) e a execução anual do orçamento, garantindo que as ações e programas estejam alinhados com as metas estratégicas do governo.

NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS - EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS. FATORES CONDICIONANTES DE CADA MODELO

1. Modelo Tradicional (Gestão de Pessoal)

- Período: Início do século XX até a década de 1960.

-

- Características:

- Foco na administração de tarefas burocráticas como contratação, pagamento e demissão.
- Estrutura hierárquica rígida.
- Baixa preocupação com o desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.

- Fatores Condicionantes:

- Revolução Industrial e a necessidade de organizar grandes contingentes de trabalhadores.
- Predominância de setores industriais.
- Mentalidade de comando e controle.

2. Modelo de Relações Humanas

- Período: Década de 1930 em diante, com ênfase nas décadas de 1950 e 1960.

- Características:

- Valorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho.
- Preocupação com a motivação, satisfação e bem-estar dos empregados.
- Surgimento de práticas de treinamento e desenvolvimento.

- Fatores Condicionantes:

- Experiências de Hawthorne, que destacaram a importância das condições psicológicas e sociais.
- Crescimento dos estudos sobre motivação e comportamento humano no trabalho (Maslow, Herzberg).
- Mudança de foco da produtividade para a satisfação do trabalhador.

3. Modelo de Desenvolvimento Organizacional

- Período: Década de 1960 em diante.

- Características:

- Ênfase na mudança organizacional e desenvolvimento contínuo.
- Desenvolvimento de programas de capacitação e formação.
- Participação e envolvimento dos funcionários nos processos decisórios.

- Fatores Condicionantes:

- Necessidade de adaptação rápida às mudanças de mercado e tecnologia.
- Teorias da mudança e desenvolvimento organizacional.
- Valorização do capital humano como diferencial competitivo.

4. Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas

- Período: Década de 1980 em diante.

- Características:

- Integração da gestão de pessoas com a estratégia da empresa.
- Foco em competências, gestão por resultados e alinhamento estratégico.
- Uso de tecnologias de informação e sistemas de gestão de desempenho.

- Fatores Condicionantes:

- Globalização e aumento da competitividade.
- Necessidade de alinhar os objetivos individuais aos organizacionais.
- Avanços tecnológicos que permitem maior controle e planejamento estratégico.

5. Modelo de Gestão por Competências

- Período: Década de 1990 em diante.

- Características:

- Identificação, desenvolvimento e gestão das competências essenciais para a organização.
- Foco no desenvolvimento contínuo e aprendizagem organizacional.
- Avaliação de desempenho baseada em competências.

- Fatores Condicionantes:

- Necessidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado de trabalho.
- Reconhecimento da importância das competências específicas para a inovação e competitividade.
- Evolução das práticas de recursos humanos para uma abordagem mais integrada e sistêmica.

6. Modelo de Gestão de Pessoas 4.0

- Período: Final da década de 2010 em diante.

- Características:

- Uso intensivo de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data e analytics.
- Personalização e flexibilidade na gestão de talentos.
- Foco em bem-estar, diversidade e inclusão.

- Fatores Condicionantes:

- Quarta Revolução Industrial e a transformação digital.

- Mudança nos valores e expectativas dos trabalhadores, especialmente das novas gerações.
- Necessidade de inovação contínua e agilidade organizacional.

Cada modelo de gestão de pessoas evoluiu conforme as necessidades e desafios específicos de seu tempo, refletindo mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. A compreensão desses modelos ajuda a desenvolver práticas de gestão que atendam melhor às demandas atuais e futuras do ambiente de trabalho.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Administração Estratégica de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, a principal mudança notável nesse modelo de gestão é sua atuação, que vem deixando de ter papel somente operacional para **atuar em campo mais estratégico** dentro das organizações.

A administração dos recursos humanos era concebida como uma área operacional, pois atuava principalmente como departamento de pessoal. Conhecida como o departamento da empresa que se restringia apenas na execução de contratações, realização da folha de pagamento e demissões. Trazendo para outras palavras, uma área que apenas executava decisões tomadas por outros departamentos e ainda levava “fama” de departamento burocrático por ter que fazer cumprir muitas leis, normas e regras que envolvem o trabalhador.

Essa área foi considerada por muito tempo como uma fonte de despesa, por ser vista por muitos gestores como um “mal necessário”. Esse ponto de vista mal explorado pela administração das empresas foi mudando consideravelmente, ao ponto de nos dias atuais, ser considerada a área de maior importância em uma organização.

Houve alguns marcos históricos que contribuíram para que as empresas passassem a enxergar as pessoas como recursos-chaves e não apenas despesas. No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas passa a criar a **CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)**, abrangendo os direitos e deveres dos empregados bem como do empregador. As organizações passam a ter uma maior preocupação com as leis estabelecidas, e assim paulatinamente começam um processo de restauração nos direitos trabalhistas e garantia de uma melhor qualidade de vida e consequentemente maior produtividade para as empresas. Um processo ganha-ganha, onde as duas partes são beneficiadas.

A partir desse contexto, surge o conceito de gestão de pessoas, sendo uma área vulnerável e sujeita a instabilidade frente à cultura que se aplica às organizações. O funcionário deixou de ser uma mera engrenagem de máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação da empresa.

Assim, o colaborador passa a ser visto como o principal patrimônio das organizações. E como o próprio termo utilizado, se passa a enfatizar a importância e o papel que cada trabalhador desempenha dentro de uma organização, no qual este passa a ser um parceiro, um colaborador no negócio e um recurso intelectual que contribui unicamente para o crescimento da empresa.

Mas revelando também ser um grande desafio para as organizações, uma vez que elas reconhecendo o real papel dos colaboradores dentro da administração de uma empresa passaram a exigir muito mais de seus profissionais.

Todavia, com as transformações no mercado global, nos deparamos com um gap¹, bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuem habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

Esse gap é o que chamamos de “gargalo” do mercado, é onde existe uma extrema necessidade de profissionais para suprir a demanda do mercado de trabalho, mas em contrapartida as empresas não conseguem selecionar um perfil de profissional que se enquadre dentro de suas expectativas. Isso ocorre porque os profissionais estão sempre em busca de algo a mais, algo que há pouco tempo era inexistente na administração das empresas.

Esse algo a mais é considerado pelos profissionais como aquilo que a empresa pode oferecer além do que estão estipulados pelas leis, como benefícios, vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição, férias, horas extras, 13º salário, etc. O que o profissional moderno almeja é mais do que uma carreira estável, almeja um plano de carreira, sentir-se engajado no desempenho do negócio, é participar de uma gestão por competências, por reconhecimento. É saber que há possibilidades de crescimento, promoções, conseguir enxergar onde o profissional está hoje e onde ele pode chegar. Essa conquista na carreira é algo desafiador tanto para o profissional quanto para as empresas, pois com essa mudança nos objetivos dos profissionais oferecidos no mercado torna-se cada vez mais difícil reter “talentos” dentro de uma organização, pois eles estão sempre buscando novos desafios além de uma empresa que possa oferecer o tão almejado plano de carreira.

Retomando os fatos históricos que marcaram as transformações na área de Gestão de Pessoas, por conseguinte, entre 1965 e 1980 a fase administrativa abre espaço ao movimento sindical, agora o Gerente de Relações Industriais passa a ser chamado de Gerente de RH. A partir de 1980, dá-se início ao período da Administração Estratégica que perdura até os dias atuais.

Ela visa cooperar com a organização, em prol do alcance de seus objetivos, utilizando como meio as políticas de manutenção dos recursos humanos. Em suma, a organização passa a visualizar melhor os impactos que as ações podem causar ao seu ambiente, tanto interno quanto externo. Logo, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria, em nível estratégico.

Nesse contexto, é possível compreender a importância da Gestão de Pessoas e da área de recursos humanos. Pois agora as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado.

O ambiente empresarial está cada vez mais complexo, hierarquizado e especializado e requer cada vez mais supervisão e gerência. Como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho.

¹ Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a Gestão RH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer², o modelo de Gestão RH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o Modelo de Relações Humanas e o Modelo do Comportamento Humano.

A partir da citação de Fischer podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos, área que cuida especificamente do desenvolvimento humano de uma empresa, ou seja, dos colaboradores, toma posição estratégica.

Nenhuma organização consegue sobreviver em um mercado competitivo se não tiver pessoas qualificadas trabalhando. O sucesso de qualquer empresa depende diretamente das pessoas, por isso o nome Gestão Estratégica de Pessoas. Por meio de uma ação integrada, trabalho em equipe, unindo diferentes competências é que uma organização consegue o sucesso.

Antes o Departamento Pessoal visto como um departamento restrito somente a cuidar das burocracias, entre contratações e demissões, não participava do processo decisório ou do planejamento estratégico de uma organização. A alta administração considerava esse departamento apenas operacional, porém com as mudanças o Departamento Pessoal deixa de ser um simples departamento “esquecido” e passa a ser uma área de grande abrangência e respeito por todos os colaboradores, entre gerentes e diretores.

Hoje, todos os colaboradores têm papel fundamental no processo decisório, cada colaborador desempenha sua função alinhada aos elementos do modelo de gestão.

Discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, ou seja, é garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas.

Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional.

Assim, uma Gestão Estratégica de Pessoas significa estreitar laços e aproximar-se dos colaboradores, dos gestores e área de gestão de pessoas, de forma a mobilizá-los para alcançar os resultados e metas planejados para a organização.

² FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Ou seja, todos podem fazer parte do processo de tomada de decisões, desde que a empresa permita isso, desenvolva essa autonomia e reconhecimento. Todos colaboradores podem ser estratégicos, peças-chaves para o sucesso organizacional. Isso deve ocorrer tendo em vista que existem objetivos distintos entre as organizações e as pessoas dessas organizações.

Sendo assim, é importante resumir as 5 fases evolutivas da Gestão de Pessoas:

- **Fase Contábil (1930)**: caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.

- **Fase Legal (1930 - 1950)**: preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém criadas leis trabalhistas da era getulista.

- **Fase Tecnista (1950 - 1965)**: o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista (1965 - 1985)**: criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar *Gerente de Recursos Humanos*. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

- **Fase Estratégica (1985 a atual)**: demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo por parte das empresas com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O NEGÓCIO

Possibilidades

1. Atração e Retenção de Talentos

- Possibilidade: Empresas que possuem práticas eficazes de gestão de pessoas são capazes de atrair e reter os melhores talentos. Uma equipe altamente qualificada e motivada é crucial para a inovação e o sucesso a longo prazo.

- **Exemplo**: Programas de desenvolvimento de carreira e benefícios competitivos podem aumentar a satisfação e a lealdade dos funcionários.

2. Desenvolvimento de Competências

- **Possibilidade:** Investir no desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários pode aumentar a produtividade e a eficiência. Treinamentos e programas de capacitação permitem que os funcionários se adaptem rapidamente às mudanças e novas demandas do mercado.

- **Exemplo:** Empresas como a Google investem fortemente em treinamento e desenvolvimento, o que lhes permite manter uma força de trabalho altamente qualificada.

3. Cultura Organizacional Positiva

- **Possibilidade:** Uma cultura organizacional forte e positiva pode melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários. Culturas que promovem a colaboração, a inovação e o bem-estar dos empregados tendem a ter equipes mais engajadas e produtivas.

- **Exemplo:** A Zappos é conhecida por sua cultura organizacional vibrante e focada no bem-estar dos funcionários, o que resulta em alta motivação e lealdade.

4. Inovação e Criatividade

- **Possibilidade:** Ambientes de trabalho que incentivam a inovação e a criatividade podem levar a novas ideias e soluções que diferenciam a empresa no mercado. Práticas de gestão de pessoas que fomentam a autonomia e a experimentação são essenciais.

- **Exemplo:** Empresas como a 3M, que permitem tempo para que seus funcionários trabalhem em projetos pessoais, resultaram em inovações significativas como o Post-it.

5. Engajamento e Produtividade

- **Possibilidade:** Funcionários engajados são mais produtivos e comprometidos com os objetivos da organização. Práticas de gestão de pessoas que promovem o reconhecimento e o alinhamento de metas individuais com os objetivos da empresa aumentam o engajamento.

- **Exemplo:** A Salesforce implementa programas de reconhecimento frequentes que aumentam o engajamento dos funcionários.

6. Adaptabilidade e Resiliência

- **Possibilidade:** Uma gestão de pessoas eficaz pode aumentar a capacidade da empresa de se adaptar a mudanças e enfrentar crises. Funcionários bem preparados e um ambiente de trabalho flexível são essenciais para a resiliência organizacional.

- **Exemplo:** Durante a pandemia de COVID-19, empresas que já possuíam práticas de trabalho remoto bem estabelecidas conseguiram se adaptar mais rapidamente às novas condições de trabalho.

Limites

1. Resistência à Mudança

- **Limite:** A implementação de novas práticas de gestão de pessoas pode enfrentar resistência por parte dos funcionários e gestores, especialmente em culturas organizacionais tradicionais ou conservadoras.

- **Desafio:** Superar a resistência à mudança requer comunicação clara, treinamento e um forte compromisso da liderança.

2. Custo e Recursos

- **Limite:** Programas de gestão de pessoas, como treinamentos extensivos, benefícios adicionais e iniciativas de bem-estar, podem ser dispendiosos. Pequenas empresas ou aquelas com recursos limitados podem ter dificuldades para implementar práticas abrangentes.

- **Desafio:** Equilibrar os custos com os benefícios percebidos e encontrar soluções criativas que sejam acessíveis.

3. Medida de Impacto

- **Limite:** Mensurar o impacto direto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional pode ser desafiador. Nem sempre é fácil correlacionar iniciativas de RH com resultados financeiros tangíveis.

- **Desafio:** Desenvolver métricas e KPIs eficazes que possam demonstrar o valor das iniciativas de gestão de pessoas.

4. Consistência na Implementação

- **Limite:** A eficácia das práticas de gestão de pessoas pode variar dependendo da consistência na sua implementação. Iniciativas mal executadas ou inconsistentes podem gerar frustração e desengajamento.

- **Desafio:** Garantir que todos os níveis da organização estejam alinhados e comprometidos com as práticas de gestão de pessoas.

5. Mudanças Externas e Incertezas

- **Limite:** Fatores externos, como mudanças econômicas, políticas ou tecnológicas, podem impactar a eficácia das práticas de gestão de pessoas. Por exemplo, uma crise econômica pode levar a cortes de orçamento que afetam programas de RH.

- **Desafio:** Manter a flexibilidade e a capacidade de adaptação para ajustar as práticas de gestão de pessoas conforme as circunstâncias externas mudam.

6. Diversidade e Inclusão

- **Limite:** Criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e diverso pode ser um desafio, especialmente em organizações que historicamente têm pouca diversidade.

- **Desafio:** Implementar práticas eficazes de diversidade e inclusão requer um esforço contínuo e compromisso de todos os níveis da organização.

Conclusão

A gestão de pessoas pode ser um diferencial competitivo significativo para as empresas, proporcionando vantagem em termos de atração e retenção de talentos, desenvolvimento de competências, cultura organizacional positiva, inovação, engajamento e adaptabilidade. No entanto, há limites e desafios que devem ser reconhecidos e gerenciados, incluindo resistência à mudança, custo e recursos, medida de impacto, consistência na implementação, mudanças externas e diversidade e inclusão. Empresas que conseguem navegar esses desafios e aproveitar as possibilidades da gestão de pessoas estarão melhor posicionadas para competir e prosperar no mercado.

NOÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

GESTÃO POR PROCESSOS

— Introdução

A gestão por processos e a tecnologia da informação (TI) têm se tornado pilares fundamentais para a competitividade e eficiência das organizações contemporâneas. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e complexo, a capacidade de otimizar processos e integrar tecnologias avançadas é essencial para alcançar e sustentar o sucesso. A gestão por processos envolve a identificação, análise e melhoria contínua das atividades de negócios, enquanto a TI fornece as ferramentas e sistemas necessários para automatizar, monitorar e otimizar esses processos.

Neste contexto, a integração entre gestão por processos e TI pode transformar profundamente uma organização, proporcionando uma série de benefícios que incluem aumento da eficiência operacional, redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, agilidade nas operações e uma base sólida para a tomada de decisões informadas.

No entanto, essa integração também apresenta desafios significativos, como a resistência à mudança, a complexidade dos sistemas, os custos iniciais e as questões de segurança da informação.

— Conceitos-Chave na Gestão por Processos e TI

Gestão por Processos

A gestão por processos é uma abordagem sistemática que visa otimizar as atividades de uma organização para alcançar objetivos estratégicos. Os principais conceitos da gestão por processos incluem:

- **Processo:** Um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (recursos) em produtos ou serviços, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes internos ou externos. Cada processo possui entradas, saídas, fornecedores, clientes e um fluxo de trabalho definido.

- **Modelagem de Processos:** A representação visual dos processos de negócio, frequentemente realizada através de diagramas de fluxo ou ferramentas de modelagem como o BPMN (Business Process Model and Notation). A modelagem facilita a compreensão, análise e identificação de melhorias nos processos.

- **Automatização de Processos:** O uso de tecnologia para executar tarefas repetitivas e rotineiras de maneira automática, reduzindo a necessidade de intervenção humana e aumentando a eficiência. A automatização pode ser aplicada em diversas áreas, como processamento de dados, atendimento ao cliente e produção.

- **Melhoria Contínua:** A filosofia de aperfeiçoamento constante dos processos, utilizando metodologias como PDCA (Plan-Do-Check-Act), Kaizen e Six Sigma. A melhoria contínua busca aumentar a eficiência, eficácia e adaptabilidade dos processos organizacionais.

- **Gestão de Processos de Negócio (BPM):** Uma disciplina que combina metodologias, ferramentas e tecnologias para gerenciar e otimizar processos de negócio. O BPM foca na melhoria da eficiência operacional, flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças no mercado.

Tecnologia da Informação

A Tecnologia da Informação (TI) é essencial para a gestão moderna de processos, proporcionando as ferramentas e infraestruturas necessárias para suportar e aprimorar as operações organizacionais. Os principais conceitos de TI incluem:

- **Sistemas de Informação:** Conjuntos de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações. Exemplos incluem sistemas de gestão empresarial (ERP), sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e sistemas de gestão de cadeia de suprimentos (SCM).

- **Automação:** A aplicação de tecnologia para realizar tarefas sem intervenção humana. A automação pode incluir desde simples scripts de software até complexos sistemas de controle industrial, como robótica e inteligência artificial.

- **Big Data e Analytics:** O processo de coletar, armazenar e analisar grandes volumes de dados para extrair insights valiosos e apoiar a tomada de decisão. Tecnologias de Big Data e Analytics permitem identificar padrões, prever tendências e melhorar o desempenho organizacional.

- **Integração de Sistemas:** A conexão e coordenação de diferentes sistemas e aplicações para funcionar como uma unidade coesa. A integração de sistemas permite o compartilhamento de informações em tempo real, aumentando a eficiência e a colaboração entre departamentos.

- **Segurança da Informação:** Conjunto de práticas e tecnologias destinadas a proteger dados e sistemas contra acessos não autorizados, ataques cibernéticos e outros riscos. A segurança da informação é crucial para garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados corporativos.

Interação entre Gestão por Processos e TI

A sinergia entre gestão por processos e TI cria um ambiente propício para a inovação e a competitividade organizacional. A TI fornece as ferramentas necessárias para a modelagem, automação e monitoramento de processos, enquanto a gestão por processos orienta a utilização eficaz dessas tecnologias. Essa interação possibilita:

- **Transparência e Controle:** A digitalização de processos proporciona visibilidade em tempo real das operações, permitindo monitoramento contínuo e ajustes rápidos.

- **Eficiência e Produtividade:** A automação de tarefas repetitivas libera recursos humanos para atividades de maior valor agregado, aumentando a produtividade.

- **Tomada de Decisão Informada:** Sistemas integrados e análises de dados fornecem insights valiosos para a tomada de decisão estratégica, baseada em informações precisas e atualizadas.

• **Flexibilidade e Adaptabilidade:** A capacidade de rapidamente ajustar processos e sistemas em resposta a mudanças no mercado ou na estratégia empresarial.

Compreender os conceitos-chave na gestão por processos e TI é fundamental para qualquer organização que busca otimizar suas operações e alcançar seus objetivos estratégicos. A integração dessas duas áreas permite não apenas a melhoria contínua dos processos, mas também a criação de uma base sólida para a inovação e o crescimento sustentável.

— Benefícios da Integração entre Gestão por Processos e TI

A integração entre gestão por processos e tecnologia da informação (TI) oferece uma ampla gama de benefícios que podem transformar a maneira como as organizações operam, proporcionando ganhos significativos em eficiência, qualidade e competitividade. Abaixo estão os principais benefícios dessa integração:

Eficiência Operacional

A automação de processos, facilitada pela TI, reduz a necessidade de intervenção manual em tarefas repetitivas, diminuindo o tempo de execução e o risco de erros humanos. Isso resulta em operações mais rápidas e precisas, aumentando a produtividade da organização. A digitalização de processos também simplifica a gestão de fluxos de trabalho, permitindo a otimização contínua e a eliminação de atividades redundantes.

Redução de Custos

A eficiência operacional gerada pela automação e otimização de processos leva a uma redução significativa dos custos operacionais. Menor dependência de mão-de-obra para tarefas rotineiras, economia de tempo, e diminuição de erros que poderiam causar retrabalho ou desperdício de recursos são alguns dos fatores que contribuem para a redução de custos. Além disso, a integração de sistemas evita duplicidade de dados e esforços, promovendo uma utilização mais eficiente dos recursos.

Melhoria na Qualidade

A padronização e a automação de processos garantem consistência e precisão na execução das atividades, resultando em produtos e serviços de qualidade superior. A tecnologia de informação permite o monitoramento contínuo e a análise de dados, identificando rapidamente desvios de qualidade e possibilitando ações corretivas imediatas. Isso melhora a satisfação dos clientes e a reputação da organização no mercado.

Agilidade e Flexibilidade

A capacidade de rapidamente adaptar processos e sistemas às mudanças do mercado ou às necessidades dos clientes é um benefício crucial da integração entre gestão por processos e TI. Sistemas integrados permitem ajustes rápidos e eficientes, promovendo uma resposta ágil a novas oportunidades e desafios. A flexibilidade proporcionada pela TI também facilita a personalização de produtos e serviços, atendendo melhor às demandas específicas dos clientes.

Tomada de Decisão Informada

A análise de dados em tempo real, viabilizada por tecnologias de Big Data e Analytics, fornece insights valiosos que orientam a tomada de decisão estratégica. Sistemas de informação integrados consolidam dados de diferentes áreas da organização, proporcio-

nando uma visão abrangente e precisa das operações. Com informações atualizadas e relevantes, os gestores podem tomar decisões mais assertivas, baseadas em fatos e tendências identificadas.

Transparência e Controle

A digitalização de processos proporciona visibilidade completa das operações, permitindo o monitoramento contínuo e detalhado de cada etapa do fluxo de trabalho. Isso aumenta a transparência dentro da organização, facilitando a identificação de gargalos, ineficiências e áreas que necessitam de melhorias.

Além disso, a capacidade de rastreamento de atividades e resultados promove um controle mais rigoroso e a conformidade com padrões e regulamentos.

Colaboração e Integração

A integração de sistemas de informação promove a colaboração entre diferentes departamentos e equipes, eliminando silos de informação e facilitando a comunicação. Ferramentas de colaboração digital, como plataformas de gestão de projetos e sistemas de comunicação interna, permitem que os funcionários trabalhem juntos de forma mais eficiente, compartilhando informações e recursos em tempo real.

Exemplos Práticos

Para ilustrar os benefícios práticos da integração entre gestão por processos e TI, consideramos alguns exemplos de setores variados:

• **Indústria Automotiva:** A implementação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) permite a otimização da cadeia de suprimentos e da produção, reduzindo custos e melhorando a eficiência.

• **Setor Bancário:** O uso de sistemas de CRM (Customer Relationship Management) personaliza o atendimento ao cliente, aumentando a satisfação e a lealdade dos clientes.

• **Saúde:** A adoção de prontuários eletrônicos e sistemas de gestão hospitalar aumenta a precisão no atendimento aos pacientes e a eficiência operacional das unidades de saúde.

A integração entre gestão por processos e tecnologia da informação é uma estratégia poderosa para qualquer organização que busca melhorar sua eficiência, reduzir custos e aumentar a qualidade de seus produtos e serviços.

Os benefícios dessa integração são vastos e abrangem desde a operação diária até a tomada de decisões estratégicas, promovendo uma organização mais ágil, flexível e competitiva. Com a adoção de melhores práticas e o enfrentamento dos desafios, as organizações podem transformar suas operações e alcançar um desempenho superior no mercado.

— Desafios na Implementação da Gestão por Processos e TI

Apesar dos numerosos benefícios, a integração entre gestão por processos e tecnologia da informação (TI) apresenta uma série de desafios que as organizações precisam superar para alcançar o sucesso.

Esses desafios podem variar desde questões técnicas até aspectos culturais e organizacionais. Abaixo estão os principais desafios enfrentados na implementação da gestão por processos e TI:

Resistência à Mudança

Um dos maiores desafios na implementação de novas tecnologias e processos é a resistência à mudança por parte dos funcionários. As pessoas tendem a se sentir confortáveis com as práticas e sistemas existentes e podem demonstrar relutância em adotar novas formas de trabalho. Essa resistência pode ser motivada pelo medo de perder o emprego, falta de compreensão dos benefícios da mudança ou simplesmente aversão ao desconhecido. Superar essa barreira requer uma comunicação eficaz, treinamento adequado e a criação de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua.

Complexidade dos Sistemas

A implementação de sistemas de informação integrados, como ERP, CRM ou SCM, pode ser extremamente complexa e exigir um alto nível de expertise técnica. A integração de diferentes sistemas e a harmonização de dados provenientes de diversas fontes podem apresentar dificuldades significativas.

Problemas de compatibilidade, customização de software e migração de dados são alguns dos desafios técnicos que precisam ser abordados. Além disso, a complexidade dos sistemas pode dificultar a usabilidade, exigindo treinamento intensivo para garantir que os funcionários possam utilizá-los de maneira eficaz.

Custo Inicial

Os investimentos necessários para a implementação de tecnologias de TI e a reengenharia de processos podem ser substanciais. Custos relacionados à aquisição de software, hardware, consultoria, treinamento e manutenção podem representar um obstáculo significativo, especialmente para pequenas e médias empresas. A justificativa do retorno sobre o investimento (ROI) e a gestão cuidadosa dos custos são essenciais para convencer os stakeholders da viabilidade e dos benefícios a longo prazo dessa integração.

Segurança da Informação

A digitalização e a integração de processos aumentam a vulnerabilidade da organização a ataques cibernéticos, vazamentos de dados e outras ameaças de segurança. Garantir a segurança da informação é um desafio crítico, pois a exposição de dados sensíveis pode resultar em prejuízos financeiros, danos à reputação e perda de confiança dos clientes. Implementar políticas robustas de segurança, como criptografia, firewalls, controle de acesso e auditorias regulares, é fundamental para proteger os dados e sistemas da organização.

Alinhamento Estratégico

Outro desafio significativo é garantir que a integração entre gestão por processos e TI esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização. É crucial que a implementação de novas tecnologias e processos suporte as metas de longo prazo e a visão da empresa. A falta de alinhamento pode levar a investimentos inadequados, priorização errada de projetos e esforços dispersos, resultando em desperdício de recursos e insatisfação dos stakeholders.

Mudança Cultural

A integração de processos e TI requer uma mudança cultural dentro da organização. Promover uma cultura de inovação, colaboração e melhoria contínua é essencial para o sucesso dessa implementação.

As organizações precisam incentivar a comunicação aberta, o compartilhamento de conhecimento e o engajamento dos funcionários em todas as etapas do processo de mudança. A liderança desempenha um papel crucial na promoção dessa cultura e na motivação dos funcionários a adotarem novas práticas e tecnologias.

Melhores Práticas para Superar os Desafios

Para mitigar os desafios associados à implementação da gestão por processos e TI, algumas melhores práticas podem ser adotadas:

- **Engajamento dos Stakeholders:** Envolver todas as partes interessadas no processo de mudança, garantindo que suas necessidades e preocupações sejam consideradas.
- **Capacitação e Treinamento:** Investir em programas de treinamento contínuos para preparar os funcionários para usar novas tecnologias e processos de maneira eficaz.
- **Gestão de Projetos:** Utilizar metodologias de gestão de projetos para planejar, executar e monitorar a implementação, garantindo que os projetos sejam entregues no prazo e dentro do orçamento.
- **Monitoramento e Avaliação:** Estabelecer KPIs (Indicadores de Desempenho) para avaliar continuamente o desempenho dos processos e sistemas, identificando áreas de melhoria.
- **Segurança da Informação:** Implementar práticas robustas de segurança, como políticas de segurança, treinamento de funcionários em cibersegurança e utilização de tecnologias de proteção de dados.

A implementação da gestão por processos e TI oferece inúmeras vantagens, mas também apresenta desafios significativos que devem ser enfrentados de maneira estratégica. Ao reconhecer e abordar esses desafios, as organizações podem maximizar os benefícios da integração, promovendo uma operação mais eficiente, segura e alinhada com os objetivos estratégicos.

Com uma abordagem cuidadosa e bem planejada, é possível transformar a maneira como a organização opera, posicionando-a para um crescimento sustentável e competitivo no mercado.

— Melhores Práticas para a Integração Eficaz

A integração eficaz entre gestão por processos e tecnologia da informação (TI) é fundamental para maximizar os benefícios e superar os desafios associados a essa implementação. Adotar melhores práticas pode garantir uma transição suave e o sucesso a longo prazo.

A seguir, são apresentadas algumas das principais melhores práticas para uma integração bem-sucedida.

Engajamento dos Stakeholders

Um dos primeiros passos para garantir a integração eficaz é envolver todas as partes interessadas desde o início do projeto. Isso inclui:

- **Mapeamento dos Stakeholders:** Identificar todas as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e investidores, e entender suas expectativas e necessidades.
- **Comunicação Transparente:** Manter uma comunicação aberta e contínua com os stakeholders, explicando os objetivos, benefícios e impacto das mudanças propostas.
- **Participação Ativa:** Envolver os stakeholders nas fases de planejamento, desenvolvimento e implementação, garantindo que suas opiniões e feedback sejam considerados.

Capacitação e Treinamento

Para que a integração de TI e gestão por processos seja eficaz, os funcionários precisam estar devidamente preparados e capacitados. Isso inclui:

- **Treinamento Contínuo:** Oferecer programas de treinamento contínuos para garantir que os funcionários estejam atualizados com as novas tecnologias e processos.
- **Desenvolvimento de Competências:** Focar no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais necessárias para operar e gerenciar os novos sistemas e processos.
- **Suporte Adequado:** Prover suporte técnico e recursos para resolver problemas e dúvidas que possam surgir durante e após a implementação.

Gestão de Projetos

A aplicação de metodologias de gestão de projetos é crucial para planejar, executar e monitorar a integração de TI e processos. As práticas recomendadas incluem:

- **Planejamento Detalhado:** Desenvolver um plano de projeto abrangente que inclua objetivos claros, cronogramas, recursos necessários e KPIs.
- **Gestão de Riscos:** Identificar possíveis riscos e desenvolver estratégias para mitigá-los, garantindo que o projeto continue dentro do cronograma e do orçamento.
- **Monitoramento Contínuo:** Utilizar ferramentas e técnicas de monitoramento para acompanhar o progresso do projeto, fazendo ajustes conforme necessário para manter o alinhamento com os objetivos.

Monitoramento e Avaliação

A avaliação contínua do desempenho dos processos e sistemas é fundamental para identificar áreas de melhoria e garantir a eficácia da integração. As melhores práticas incluem:

- **Definição de KPIs:** Estabelecer Indicadores de Desempenho Chave (KPIs) para medir a eficiência, eficácia e qualidade dos processos integrados.
- **Análise de Dados:** Utilizar técnicas de análise de dados para monitorar o desempenho dos processos e identificar tendências e padrões.
- **Feedback Contínuo:** Coletar e analisar feedback dos usuários finais e stakeholders para fazer ajustes e melhorias contínuas.

Segurança da Informação

Proteger os dados e sistemas da organização é essencial para evitar vulnerabilidades e garantir a integridade das operações. As práticas recomendadas incluem:

- **Políticas de Segurança:** Desenvolver e implementar políticas de segurança robustas que cobrem todos os aspectos da segurança da informação.
- **Treinamento em Segurança:** Capacitar os funcionários sobre práticas seguras de TI e a importância da segurança da informação.
- **Tecnologias de Proteção:** Utilizar tecnologias avançadas de proteção de dados, como criptografia, firewalls, sistemas de detecção de intrusão e backups regulares.

Cultura de Inovação e Melhoria Contínua

Fomentar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua é vital para o sucesso a longo prazo da integração entre TI e gestão por processos. Isso inclui:

- **Incentivo à Inovação:** Criar um ambiente que encoraje a experimentação e a adoção de novas tecnologias e métodos.
- **Reconhecimento e Recompensa:** Reconhecer e recompensar os funcionários que contribuírem para a inovação e a melhoria dos processos.
- **Ciclo de Feedback:** Estabelecer um ciclo contínuo de feedback e melhorias, promovendo a adaptabilidade e a resiliência da organização.

Alinhamento Estratégico

Garantir que a integração de TI e gestão por processos esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização é crucial para o sucesso. As práticas recomendadas incluem:

- **Definição Clara de Objetivos:** Estabelecer objetivos claros e mensuráveis que estejam alinhados com a visão e a missão da organização.
- **Planejamento Estratégico:** Integrar a gestão por processos e TI no planejamento estratégico da organização, garantindo que ambos suportem as metas de longo prazo.
- **Avaliação e Ajuste:** Periodicamente avaliar o alinhamento entre os processos integrados e os objetivos estratégicos, fazendo ajustes conforme necessário para garantir a relevância e eficácia das iniciativas.

A integração eficaz entre gestão por processos e tecnologia da informação exige uma abordagem estruturada e abrangente, que considere os diferentes aspectos técnicos, organizacionais e culturais. Ao adotar as melhores práticas mencionadas, as organizações podem superar os desafios, maximizar os benefícios e garantir uma implementação bem-sucedida.

Essa integração não apenas melhora a eficiência e a qualidade das operações, mas também posiciona a organização para um crescimento sustentável e competitivo no mercado.

— Estudos de Caso e Exemplos Práticos

A integração entre gestão por processos e tecnologia da informação (TI) pode ser ilustrada através de diversos estudos de caso e exemplos práticos em diferentes setores. Esses exemplos demonstram como a aplicação das melhores práticas e a superação dos desafios podem levar a melhorias significativas em eficiência, qualidade e competitividade. A seguir, são apresentados alguns estudos de caso representativos.

Estudo de Caso 1: Indústria Automotiva

- **Contexto:** Uma grande montadora de automóveis enfrentava desafios na gestão da cadeia de suprimentos, resultando em atrasos na produção e aumento de custos operacionais.
- **Solução:** A empresa implementou um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar e automatizar seus processos de cadeia de suprimentos, produção e logística.

Benefícios:

- **Eficiência Operacional:** A automação de processos reduziu o tempo de ciclo de produção e melhorou a coordenação entre fornecedores.
- **Redução de Custos:** A integração de sistemas permitiu uma gestão mais eficiente dos estoques, reduzindo os custos de armazenamento e desperdícios.