



TRT-10

**TRT-10 - TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA
10ª REGIÃO**

Técnico Judiciário - Área: Administrativa

**CONTEÚDO DIGITAL:
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO
GESTÃO DE CONTRATOS
NOÇÕES DE DIREITOS HUMANOS**

**EDITAL Nº 1 - TRT 10ª REGIÃO,
DE 19 DE DEZEMBRO DE 2024**

**CÓD: OP-185DZ-24
7908403567485**

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	11
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	18
3. Domínio da ortografia oficial	26
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual: Emprego de elementos de referência, substituição e repetição de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	28
5. Domínio da estrutura morfosintática do período: Emprego das classes de palavras; Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração; Emprego de tempos e modos verbais	33
6. Emprego dos sinais de pontuação	46
7. Concordância verbal e nominal	47
8. Regência verbal e nominal	49
9. Emprego do sinal indicativo de crase	50
10. Colocação dos pronomes átonos	51
11. Reescrita de frases e parágrafos do texto: Significação das palavras	52
12. Substituição de palavras ou de trechos de texto	55
13. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto	56
14. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade	58
15. Redação Oficial (conforme o Manual de Redação Oficial da Presidência da República): uso da norma culta da linguagem, clareza e precisão, objetividade, concisão, coesão e coerência, impessoalidade, formalidade e padronização	59
16. Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples	69

Noções Gerais de Direito

1. Direito: Conceito; Fontes de Direito	79
2. Direito e moral	83
3. Fundamentos do Direito	88
4. Normas jurídicas: Definição, funções e natureza da norma jurídica	92
5. Interpretação e integração da norma jurídica	95
6. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro	97

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Conceito, classificações, princípios fundamentais, emendas constitucionais	101
2. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas	103
3. Direitos e garantias fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, nacionalidade, cidadania, direitos políticos, partidos políticos	105
4. Organização político-administrativa: União, Estados, Distrito Federal e município	116
5. Administração pública: Disposições gerais, servidores públicos	122
6. Poder Legislativo: Congresso Nacional, Câmara dos Deputados, Senado Federal, deputados e senadores; Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária	129

7. Poder Executivo: Atribuições do presidente da República e dos ministros de Estado; Responsabilidade do Presidente da República	134
8. Poder Judiciário: Disposições gerais; Órgãos do Poder Judiciário; Competências; Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Composição e competência; Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT); Composição e competência	136
9. Funções essenciais à Justiça: Ministério Público, advocacia e defensoria públicas	149
10. Finanças públicas: Normas gerais; Orçamentos.....	153
11. Ordem social: Disposições Gerais; Previdência Social.....	154

Noções de Governança Pública

1. Teorias da administração	161
2. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza e finalidades.....	162
3. Cultura organizacional	167
4. Governança e gestão pública	171
5. Planejamento estratégico: Conceitos, métodos e técnicas.....	178
6. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação	179
7. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	181
8. Gestão por processos: Ferramentas clássicas para o gerenciamento de processos	183
9. Gestão de projetos: Noções de elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos	184
10. Excelência nos serviços públicos.....	186
11. Sustentabilidade pública	189
12. Acessibilidade	190
13. Inovação na gestão pública: Design Thinking; Inteligência Artificial.....	192
14. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	193
15. Transparência, integridade e ética na administração pública; Gestão estratégica do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 325/2020)	195

Conhecimentos Específicos

Técnico Judiciário - Área: Administrativa

1. Arquivística: princípios e conceitos.....	201
2. Políticas públicas de arquivo, legislação arquivística	202
3. Normas nacionais e internacionais de arquivo	206
4. Sistemas e redes de arquivo	209
5. Gestão de documentos: implementação de programas de gestão de documentos.....	212
6. Diagnóstico da situação arquivística e realidade arquivística brasileira	217
7. Funções arquivísticas. Criação de documentos. Classificação de documentos. Avaliação de documentos. Difusão de documentos. Descrição de documentos. Preservação de documentos	218
8. Análise tipológica dos documentos de arquivo	219
9. Diplomática documental.....	219
10. Políticas de acesso aos documentos de arquivo	223
11. Sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos.....	223

12. Documentos digitais	230
13. Sistemas eletrônicos de gestão documental.....	234
14. Administração de Arquivos: Acesso à Informação	238
15. Digitalização: recursos, técnicas e presunção de autenticidade	242
16. Segurança da informação: conceitos, certificação digital, infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP/Brasil).....	246
17. Preservação digital: conceitos, definições e estratégias	249
18. Documentos Digitais	253
19. Requisitos e metadados.....	253
20. Gestão da Memória no Poder Judiciário.....	256
21. Ações culturais e educativas e difusão em arquivos	260
22. Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário - PRONAME	263
23. Instrumentos de Gestão no Poder Judiciário	266
24. Códigos e planos de classificação	272
25. Tabelas de temporalidade e destinação de documentos.....	276
26. Transformação Digital e Governo Eletrônico. Estratégias de digitalização. Portais de transparência e serviços online	279
27. Legislação e Normas e Manuais do Conselho Nacional de Justiça. Resolução do CNJ nº 335/2020 (Política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico)	282
28. Resolução do CNJ nº 215/2015 (Dispõe no âmbito do Poder Judiciário, sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527/2011)	285
29. Resolução do CNJ nº 324/2020.....	292
30. Resolução do CNJ nº 469/2022.....	298
31. Resolução do CNJ nº 522/2023.....	303
32. Manual de Gestão Documental do Poder Judiciário.....	304
33. Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário.....	307
34. Manual de Digitalização de Documentos do Poder Judiciário	311
35. Guia de Aplicação da Tabela de Temporalidade da Documentação Unificada - Área Fim (TTDU).....	317
36. Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).....	320

Governança Organizacional

1. Governança e gestão pública.....	323
2. Governabilidade e governança	326
3. Decreto nº 9.203/2017 (com alterações do Decreto nº 9.901/2019).....	330
4. Referencial básico de governança pública organizacional - TCU.....	333
5. Gestão de riscos. Conceito e caracterização do risco. Identificação do dano e suas causas. Resposta ao risco. Comunicação de risco. Monitoramento dos fatores de risco. Apetite ao risco.....	335
6. Processos de análise e tomada de decisão	341
7. Gerenciamento de crise.....	345
8. Accountability e compliance: Conceitos, suporte da alta administração, controles internos, treinamento e comunicação.....	349

Gestão Estratégica

1. Processo administrativo: Funções de administração; Planejamento, organização, direção e controle; Fundamentos de estratégia; Ferramenta de análise de cenário interno e externo (matriz SWOT); Processo de planejamento: Ciclo do planejamento; Análise de ambiente, missão, visão, valores e objetivos estratégicos; Balanced Scorecard; Indicadores e sistema de medição de desempenho organizacional; Planejamento tático; Planejamento operacional; Ferramentas de análise para gestão e planejamentos estratégico, tático e operacional.....	355
2. Gestão de processos organizacionais: Conceitos da abordagem por processos; Cadeia de valor de organizações públicas; Desenho, análise, padronização e melhoria de processos; Construção e mensuração de indicadores de processos.....	362
3. Gestão de projetos: Elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos; Principais características dos modelos de gestão de projetos	365
4. Novas tecnologias gerenciais; Reengenharia e qualidade; Impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão	367
5. Ferramentas e técnicas para melhoria contínua: ciclo PDCA, benchmarking, diagrama de Ishikawa, 5W2H, entre outros	380
6. Metodologias ágeis.....	385
7. Processo de mudança: Mudança organizacional, forças internas e externas, o papel do agente e métodos de mudança.....	386

Gestão de Pessoas

1. Gestão de pessoas no setor público	393
2. Gestão Estratégica de Pessoas	394
3. Gestão do Desempenho: Métodos e Técnicas de Avaliação do Desempenho Humano nas Organizações	396
4. Gestão por Competências: Treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações; Aprendizagem nas organizações; Elaboração de projetos de desenvolvimento de pessoas: fases, procedimentos, diagnóstico, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação	397
5. Clima e cultura organizacionais.....	403
6. Mudança Organizacional	408
7. Teorias Motivacionais	411
8. Liderança nas Organizações	412
9. Qualidade de Vida no Trabalho.....	413
10. Ergonomia da atividade e psicopatologia do trabalho.....	414
11. Tópicos de Comportamento Organizacional: satisfação, comprometimento e engajamento no trabalho.....	415
12. Emoções e Afetos nas Organizações.....	416
13. Equipes e Grupos de Trabalho	418
14. Aspectos do comportamento humano nas organizações: variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento.....	420
15. Gestão da Diversidade nas Organizações.....	423
16. Atuação dos profissionais de gestão de pessoas junto às equipes multidisciplinares e interdisciplinares voltadas para a saúde do trabalho	424
17. Recrutamento e seleção no setor público	425
18. Dimensionamento da Força de Trabalho	430
19. Gestão de cargos e carreiras no setor público	434
20. Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 11.416/2006.....	435

Gestão Financeira e Orçamentária

1. O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas: Formas e dimensões da intervenção da administração na economia	467
2. Orçamento público e sua evolução: Orçamento como instrumento do planejamento governamental; Princípios orçamentários	468
3. O orçamento público no Brasil: Plano Plurianual; Diretrizes orçamentárias; Orçamento anual; Sistema e processo de orçamentação; Classificações orçamentárias	469
4. Programação e execução orçamentária e financeira; Acompanhamento da execução; Sistemas de informações; Alterações orçamentárias; Créditos ordinários e adicionais	479
5. Receita pública: Categorias, fontes e estágios; Dívida ativa	480
6. Despesa pública: Categorias e estágios; Restos a pagar; Despesas de exercícios anteriores; Suprimento de fundos; Lei Complementar nº 101/2000	482

Conteúdo Digital

ÍNDICE DIGITAL

Noções de Direito Administrativo

1. Noções de organização administrativa: Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; Administração direta e indireta; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	5
2. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies; Invalidação, extinção, anulação e revogação; Prescrição	9
3. Poderes administrativos: Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Uso e abuso do poder	23
4. Agentes públicos: Legislação pertinente; Lei nº 8.112/1990; Lei nº 11.416/2006 (Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União); Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	30
5. Licitações e contratos administrativos: Legislação pertinente; Lei nº 14.133/2021; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	71
6. Processo administrativo federal: Legislação pertinente; Lei nº 9.784/1999; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	143
7. Improbidade administrativa: Legislação pertinente; Lei nº 8.429/1992; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias e jurisprudenciais	153
8. Controle da administração pública: Controle exercido pela administração pública; Controle judicial; Controle legislativo	170
9. Responsabilidade civil do Estado: Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro; Responsabilidade por ato comissivo do Estado; Responsabilidade por omissão do Estado; Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado; Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado	176
10. Acesso à informação e proteção de dados: Legislação pertinente; Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação); Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados)	181
11. Decreto nº 9.830/2019	201

Gestão de Contratos

1. Licitações e contratos administrativos; Princípios, conceitos e definições; Processo licitatório, plano de contratação anual, fases, planejamento, artefatos da contratação, modalidades, critérios de julgamento; Contratação direta, instrução processual, inexigibilidade, dispensa; Procedimentos auxiliares, credenciamento, sistema de registro de preços; Contratos administrativos, formalização, garantias, riscos, prerrogativas, duração, prorrogação, fiscalização, gestão, alterações, extinção, recebimento, pagamentos, nulidades, conflitos; Infrações e sanções administrativas, impugnações, pedidos de esclarecimentos, recursos, controle, linhas de defesa; Publicidade, PNCP; Regras de vigência e transição normativa; Lei nº 14.133/2021	207
2. Legislação pertinente: Decreto nº 11.531/2023 (convênios e instrumentos congêneres)	279
3. Decreto nº 11.462/2023 (sistema de registro de preços)	285
4. Decreto nº 11.878/2024 (credenciamento)	292
5. IN/SEGES/ME nº 73/2022 (licitação pelo critério de julgamento por menor preço ou maior desconto, na forma eletrônica)..	295
6. IN/SEGES/ME nº 65/2021 (pesquisa de preços)	303
7. IN/SEGES/ME nº 98/2022 e IN/MPOG nº 5/2017 (terceirização)	305
8. Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação - MGI/AGU e Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho (Resolução CSJT nº 310/2021)	315
9. Governança e gestão das contratações públicas	317
10. Resolução CSJT nº 364/2023	320

Noções de Direitos Humanos

1. Teoria geral dos Direitos Humanos; Evolução histórica, conceito, classificações e características dos direitos humanos; Direitos humanos e direitos fundamentais; Gerações ou dimensões dos direitos fundamentais; Direitos humanos e ordenamento jurídico brasileiro; Direitos humanos e Constituição Federal de 1988	331
2. Fontes dos Direitos Humanos	339
3. Instrumentos Internacionais de Direitos Humanos	342
4. Natureza jurídica dos tratados internacionais de direitos humanos	347
5. Declaração Universal dos Direitos Humanos	353
6. Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica) e Decreto nº 678/1992	356
7. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial e Decreto nº 65.810/1969	368
8. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher e protocolo facultativo, Decreto nº 4.377/2002 e Decreto nº 4.316/2002	373
9. Convenção sobre os direitos da criança e seus protocolos facultativos	382
10. Convenção sobre os direitos da pessoa com deficiência e seu protocolo facultativo e Decreto nº 6.949/2009	402
11. Lei nº 13.146/2015 (Estatuto da pessoa com deficiência)	417
12. Incorporação dos tratados internacionais no direito brasileiro; Controle de constitucionalidade e controle de convencionalidade	435
13. Resolução nº 492/2023 do Conselho Nacional de Justiça	446
14. Resolução nº 368/2023 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)	447

Conteúdo Digital

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

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

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

A leitura e interpretação de textos são habilidades essenciais no âmbito dos concursos públicos, pois exigem do candidato a capacidade de compreender não apenas o sentido literal, mas também as nuances e intenções do autor. Os textos podem ser divididos em duas categorias principais: literários e não literários. A interpretação de ambos exige um olhar atento à estrutura, ao ponto de vista do autor, aos elementos de coesão e à argumentação. Neste contexto, é crucial dominar técnicas de leitura que permitam identificar a ideia central do texto, inferir informações implícitas e analisar a organização textual de forma crítica e objetiva.

— Compreensão Geral do Texto

A compreensão geral do texto consiste em identificar e captar a mensagem central, o tema ou o propósito de um texto, sejam eles explícitos ou implícitos. Esta habilidade é crucial tanto em textos literários quanto em textos não literários, pois fornece ao leitor uma visão global da obra, servindo de base para uma interpretação mais profunda. A compreensão geral vai além da simples decodificação das palavras; envolve a percepção das intenções do autor, o entendimento das ideias principais e a identificação dos elementos que estruturam o texto.

— Textos Literários

Nos textos literários, a compreensão geral está ligada à interpretação dos aspectos estéticos e subjetivos. É preciso considerar o gênero (poesia, conto, crônica, romance), o contexto em que a obra foi escrita e os recursos estilísticos utilizados pelo autor. A mensagem ou tema de um texto literário muitas vezes não é transmitido de maneira direta. Em vez disso, o autor pode utilizar figuras de linguagem (metáforas, comparações, simbolismos), criando camadas de significação que exigem uma leitura mais interpretativa.

Por exemplo, em um poema de Manuel Bandeira, como “O Bicho”, ao descrever um homem que revirava o lixo em busca de comida, a compreensão geral vai além da cena literal. O poema denuncia a miséria e a degradação humana, mas faz isso por meio de uma imagem que exige do leitor sensibilidade para captar essa crítica social indireta.

Outro exemplo: em contos como “A Hora e a Vez de Augusto Matraga”, de Guimarães Rosa, a narrativa foca na jornada de transformação espiritual de um homem. Embora o texto tenha uma história clara, sua compreensão geral envolve perceber os elementos de religiosidade e redenção que permeiam a narrativa, além de entender como o autor utiliza a linguagem regionalista para dar profundidade ao enredo.

— Textos Não Literários

Em textos não literários, como artigos de opinião, reportagens, textos científicos ou jurídicos, a compreensão geral tende a ser mais direta, uma vez que esses textos visam transmitir informações objetivas, ideias argumentativas ou instruções. Neste caso, o leitor precisa identificar claramente o tema principal ou a tese defendida pelo autor e compreender o desenvolvimento lógico do conteúdo.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre os efeitos da tecnologia na educação, o autor pode defender que a tecnologia é uma ferramenta essencial para o aprendizado no século XXI. A compreensão geral envolve identificar esse posicionamento e as razões que o autor oferece para sustentá-lo, como o acesso facilitado ao conhecimento, a personalização do ensino e a inovação nas práticas pedagógicas.

Outro exemplo: em uma reportagem sobre desmatamento na Amazônia, o texto pode apresentar dados e argumentos para expor a gravidade do problema ambiental. O leitor deve captar a ideia central, que pode ser a urgência de políticas de preservação e as consequências do desmatamento para o clima global e a biodiversidade.

— Estratégias de Compreensão

Para garantir uma boa compreensão geral do texto, é importante seguir algumas estratégias:

- **Leitura Atenta:** Ler o texto integralmente, sem pressa, buscando entender o sentido de cada parte e sua relação com o todo.

- **Identificação de Palavras-Chave:** Buscar termos e expressões que se repetem ou que indicam o foco principal do texto.

- **Análise do Título e Subtítulos:** Estes elementos frequentemente apontam para o tema ou ideia principal do texto, especialmente em textos não literários.

- **Contexto de Produção:** Em textos literários, o contexto histórico, cultural e social do autor pode fornecer pistas importantes para a interpretação do tema. Nos textos não literários, o contexto pode esclarecer o objetivo do autor ao produzir aquele texto, seja para informar, convencer ou instruir.

- **Perguntas Norteadoras:** Ao ler, o leitor pode se perguntar: Qual é o tema central deste texto? Qual é a intenção do autor ao escrever este texto? Há uma mensagem explícita ou implícita?

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** Um poema como “Canção do Exílio” de Gonçalves Dias pode, à primeira vista, parecer apenas uma descrição saudosista da pátria. No entanto, a compreensão geral deste texto envolve entender que ele foi escrito no contexto de um poeta exilado, expressando tanto amor pela pátria quanto um sentimento de perda e distanciamento.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre as mudanças climáticas, a tese principal pode ser que a ação humana é a principal responsável pelo aquecimento global. A compreensão geral exigiria que o leitor identificasse essa tese e as evidências apresentadas, como dados científicos ou opiniões de especialistas, para apoiar essa afirmação.

– Importância da Compreensão Geral

Ter uma boa compreensão geral do texto é o primeiro passo para uma interpretação eficiente e uma análise crítica. Nos concursos públicos, essa habilidade é frequentemente testada em questões de múltipla escolha e em questões dissertativas, nas quais o candidato precisa demonstrar sua capacidade de resumir o conteúdo e de captar as ideias centrais do texto.

Além disso, uma leitura superficial pode levar a erros de interpretação, prejudicando a resolução correta das questões. Por isso, é importante que o candidato esteja sempre atento ao que o texto realmente quer transmitir, e não apenas ao que é dito de forma explícita. Em resumo, a compreensão geral do texto é a base para todas as outras etapas de interpretação textual, como a identificação de argumentos, a análise da coesão e a capacidade de fazer inferências.

– Ponto de Vista ou Ideia Central Defendida pelo Autor

O ponto de vista ou a ideia central defendida pelo autor são elementos fundamentais para a compreensão do texto, especialmente em textos argumentativos, expositivos e literários. Identificar o ponto de vista do autor significa reconhecer a posição ou perspectiva adotada em relação ao tema tratado, enquanto a ideia central refere-se à mensagem principal que o autor deseja transmitir ao leitor.

Esses elementos revelam as intenções comunicativas do texto e ajudam a esclarecer as razões pelas quais o autor constrói sua argumentação, narrativa ou descrição de determinada maneira. Assim, compreender o ponto de vista ou a ideia central é essencial para interpretar adequadamente o texto e responder a questões que exigem essa habilidade.

– Textos Literários

Nos textos literários, o ponto de vista do autor pode ser transmitido de forma indireta, por meio de narradores, personagens ou símbolos. Muitas vezes, os autores não expõem claramente suas opiniões, deixando a interpretação para o leitor. O ponto de vista pode variar entre diferentes narradores e personagens, enriquecendo a pluralidade de interpretações possíveis.

Um exemplo clássico é o narrador de “Dom Casmurro”, de Machado de Assis. Embora Bentinho (o narrador-personagem) conte a história sob sua perspectiva, o leitor percebe que o ponto de vista dele é enviesado, e isso cria ambiguidade sobre a

questão central do livro: a possível traição de Capitu. Nesse caso, a ideia central pode estar relacionada à incerteza e à subjetividade das percepções humanas.

Outro exemplo: em “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, o ponto de vista é o de uma narrativa em terceira pessoa que se foca nos personagens humildes e no sofrimento causado pela seca no sertão nordestino. A ideia central do texto é a denúncia das condições de vida precárias dessas pessoas, algo que o autor faz por meio de uma linguagem econômica e direta, alinhada à dureza da realidade descrita.

Nos poemas, o ponto de vista também pode ser identificado pelo eu lírico, que expressa sentimentos, reflexões e visões de mundo. Por exemplo, em “O Navio Negro”, de Castro Alves, o eu lírico adota um tom de indignação e denúncia ao descrever as atrocidades da escravidão, reforçando uma ideia central de crítica social.

– Textos Não Literários

Em textos não literários, o ponto de vista é geralmente mais explícito, especialmente em textos argumentativos, como artigos de opinião, editoriais e ensaios. O autor tem o objetivo de convencer o leitor de uma determinada posição sobre um tema. Nesse tipo de texto, a tese (ideia central) é apresentada de forma clara logo no início, sendo defendida ao longo do texto com argumentos e evidências.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre a reforma tributária, o autor pode adotar um ponto de vista favorável à reforma, argumentando que ela trará justiça social e reduzirá as desigualdades econômicas. A ideia central, neste caso, é a defesa da reforma como uma medida necessária para melhorar a distribuição de renda no país. O autor apresentará argumentos que sustentem essa tese, como dados econômicos, exemplos de outros países e opiniões de especialistas.

Nos textos científicos e expositivos, a ideia central também está relacionada ao objetivo de informar ou esclarecer o leitor sobre um tema específico. A neutralidade é mais comum nesses casos, mas ainda assim há um ponto de vista que orienta a escolha das informações e a forma como elas são apresentadas. Por exemplo, em um relatório sobre os efeitos do desmatamento, o autor pode não expressar diretamente uma opinião, mas ao apresentar evidências sobre o impacto ambiental, está implicitamente sugerindo a importância de políticas de preservação.

– Como Identificar o Ponto de Vista e a Ideia Central

Para identificar o ponto de vista ou a ideia central de um texto, é importante atentar-se a certos aspectos:

1. Título e Introdução: Muitas vezes, o ponto de vista do autor ou a ideia central já são sugeridos pelo título do texto ou pelos primeiros parágrafos. Em artigos e ensaios, o autor frequentemente apresenta sua tese logo no início, o que facilita a identificação.

2. Linguagem e Tom: A escolha das palavras e o tom (objetivo, crítico, irônico, emocional) revelam muito sobre o ponto de vista do autor. Uma linguagem carregada de emoção ou uma sequência de dados e argumentos lógicos indicam como o autor quer que o leitor interprete o tema.

3. Seleção de Argumentos: Nos textos argumentativos, os exemplos, dados e fatos apresentados pelo autor refletem o ponto de vista defendido. Textos favoráveis a uma determinada posição tenderão a destacar aspectos que reforcem essa perspectiva, enquanto minimizam ou ignoram os pontos contrários.

4. Conectivos e Estrutura Argumentativa: Conectivos como “portanto”, “por isso”, “assim”, “logo” e “no entanto” são usados para introduzir conclusões ou para contrastar argumentos, ajudando a deixar claro o ponto de vista do autor. A organização do texto em blocos de ideias também pode indicar a progressão da defesa da tese.

5. Conclusão: Em muitos textos, a conclusão serve para reafirmar o ponto de vista ou ideia central. Neste momento, o autor resume os principais argumentos e reforça a posição defendida, ajudando o leitor a compreender a ideia principal.

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** No conto “A Cartomante”, de Machado de Assis, o narrador adota uma postura irônica, refletindo o ceticismo em relação à superstição. A ideia central do texto gira em torno da crítica ao comportamento humano que, por vezes, busca respostas mágicas para seus problemas, ignorando a racionalidade.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre os benefícios da alimentação saudável, o autor pode adotar o ponto de vista de que uma dieta equilibrada é fundamental para a prevenção de doenças e para a qualidade de vida. A ideia central, portanto, é que os hábitos alimentares influenciam diretamente a saúde, e isso será sustentado por argumentos baseados em pesquisas científicas e recomendações de especialistas.

– Diferença entre Ponto de Vista e Ideia Central

Embora relacionados, ponto de vista e ideia central não são sinônimos. O ponto de vista refere-se à posição ou perspectiva do autor em relação ao tema, enquanto a ideia central é a mensagem principal que o autor quer transmitir. Um texto pode defender a mesma ideia central a partir de diferentes pontos de vista. Por exemplo, dois textos podem defender a preservação do meio ambiente (mesma ideia central), mas um pode adotar um ponto de vista econômico (focando nos custos de desastres naturais) e o outro, um ponto de vista social (focando na qualidade de vida das futuras gerações).

— Argumentação

A argumentação é o processo pelo qual o autor apresenta e desenvolve suas ideias com o intuito de convencer ou persuadir o leitor. Em um texto argumentativo, a argumentação é fundamental para a construção de um raciocínio lógico e coeso que sustente a tese ou ponto de vista do autor. Ela se faz presente em diferentes tipos de textos, especialmente nos dissertativos, artigos de opinião, editoriais e ensaios, mas também pode ser encontrada de maneira indireta em textos literários e expositivos.

A qualidade da argumentação está diretamente ligada à clareza, à consistência e à relevância dos argumentos apresentados, além da capacidade do autor de antecipar e refutar possíveis contra-argumentos. Ao analisar a argumentação de um texto, é

importante observar como o autor organiza suas ideias, quais recursos utiliza para justificar suas posições e de que maneira ele tenta influenciar o leitor.

– Estrutura da Argumentação

A argumentação em um texto dissertativo-argumentativo, por exemplo, costuma seguir uma estrutura lógica que inclui:

1. Tese: A tese é a ideia central que o autor pretende defender. Ela costuma ser apresentada logo no início do texto, frequentemente na introdução. A tese delimita o ponto de vista do autor sobre o tema e orienta toda a argumentação subsequente.

2. Argumentos: São as justificativas que sustentam a tese. Podem ser de vários tipos, como argumentos baseados em fatos, estatísticas, opiniões de especialistas, experiências concretas ou raciocínios lógicos. O autor utiliza esses argumentos para demonstrar a validade de sua tese e persuadir o leitor.

3. Contra-argumentos e Refutação: Muitas vezes, para fortalecer sua argumentação, o autor antecipa e responde a possíveis objeções ao seu ponto de vista. A refutação é uma estratégia eficaz que demonstra que o autor considerou outras perspectivas, mas que tem razões para desconsiderá-las ou contestá-las.

4. Conclusão: Na conclusão, o autor retoma a tese inicial e resume os principais pontos da argumentação, reforçando seu ponto de vista e buscando deixar uma impressão duradoura no leitor.

– Tipos de Argumentos

A argumentação pode utilizar diferentes tipos de argumentos, dependendo do objetivo do autor e do contexto do texto. Entre os principais tipos, podemos destacar:

1. Argumento de autoridade: Baseia-se na citação de especialistas ou de instituições renomadas para reforçar a tese. Esse tipo de argumento busca emprestar credibilidade à posição defendida.

Exemplo: “Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), uma alimentação equilibrada pode reduzir em até 80% o risco de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão.”

2. Argumento de exemplificação: Utiliza exemplos concretos para ilustrar e validar o ponto de vista defendido. Esses exemplos podem ser tirados de situações cotidianas, casos históricos ou experimentos.

Exemplo: “Em países como a Suécia e a Finlândia, onde o sistema educacional é baseado na valorização dos professores, os índices de desenvolvimento humano são superiores à média global.”

3. Argumento lógico (ou dedutivo): É baseado em um raciocínio lógico que estabelece uma relação de causa e efeito, levando o leitor a aceitar a conclusão apresentada. Esse tipo de argumento pode ser dedutivo (parte de uma premissa geral para uma conclusão específica) ou indutivo (parte de exemplos específicos para uma conclusão geral).

Exemplo dedutivo: “Todos os seres humanos são mortais. Sócrates é um ser humano. Logo, Sócrates é mortal.”

Exemplo indutivo: “Diversos estudos demonstram que o uso excessivo de telas prejudica a visão. Portanto, o uso prolongado de celulares e computadores também pode afetar negativamente a saúde ocular.”

4. Argumento emocional (ou patético): Apela aos sentimentos do leitor, utilizando a emoção como meio de convencimento. Este tipo de argumento pode despertar empatia, compaixão, medo ou revolta no leitor, dependendo da maneira como é apresentado.

Exemplo: “Milhares de crianças morrem de fome todos os dias enquanto toneladas de alimentos são desperdiçadas em países desenvolvidos. É inaceitável que, em pleno século XXI, ainda enfrentemos essa realidade.”

5. Argumento de comparação ou analogia: Compara situações semelhantes para fortalecer o ponto de vista do autor. A comparação pode ser entre eventos, fenômenos ou comportamentos para mostrar que a lógica aplicada a uma situação também se aplica à outra.

Exemplo: “Assim como o cigarro foi amplamente aceito durante décadas, até que seus malefícios para a saúde fossem comprovados, o consumo excessivo de açúcar hoje deve ser visto com mais cautela, já que estudos indicam seus efeitos nocivos a longo prazo.”

– Coesão e Coerência na Argumentação

A eficácia da argumentação depende também da coesão e coerência no desenvolvimento das ideias. Coesão refere-se aos mecanismos linguísticos que conectam as diferentes partes do texto, como pronomes, conjunções e advérbios. Estes elementos garantem que o texto flua de maneira lógica e fácil de ser seguido.

Exemplo de conectivos importantes:

- Para adicionar informações: “além disso”, “também”, “ademais”.
- Para contrastar ideias: “no entanto”, “por outro lado”, “todavia”.
- Para concluir: “portanto”, “assim”, “logo”.

Já a coerência diz respeito à harmonia entre as ideias, ou seja, à lógica interna do texto. Um texto coerente apresenta uma relação clara entre a tese, os argumentos e a conclusão. A falta de coerência pode fazer com que o leitor perca o fio do raciocínio ou não aceite a argumentação como válida.

– Exemplos Práticos de Argumentação

- **Texto Argumentativo (Artigo de Opinião):** Em um artigo que defenda a legalização da educação domiciliar no Brasil, a tese pode ser que essa prática oferece mais liberdade educacional para os pais e permite uma personalização do ensino. Os argumentos poderiam incluir exemplos de países onde a educação domiciliar é bem-sucedida, dados sobre o desempenho acadê-

mico de crianças educadas em casa e opiniões de especialistas. O autor também pode refutar os argumentos de que essa modalidade de ensino prejudica a socialização das crianças, citando estudos que mostram o contrário.

- **Texto Literário:** Em obras literárias, a argumentação pode ser mais sutil, mas ainda está presente. No romance “Capitães da Areia”, de Jorge Amado, embora a narrativa siga a vida de crianças abandonadas nas ruas de Salvador, a estrutura do texto e a escolha dos eventos apresentados constroem uma crítica implícita à desigualdade social e à falta de políticas públicas eficazes. A argumentação é feita de maneira indireta, por meio das experiências dos personagens e do ambiente descrito.

– Análise Crítica da Argumentação

Para analisar criticamente a argumentação de um texto, é importante que o leitor:

1. Avalie a pertinência dos argumentos: Os argumentos são válidos e relevantes para sustentar a tese? Estão bem fundamentados?

2. Verifique a solidez da lógica: O raciocínio seguido pelo autor é coerente? Há falácias argumentativas que enfraquecem a posição defendida?

3. Observe a diversidade de fontes: O autor utiliza diferentes tipos de argumentos (fatos, opiniões, dados) para fortalecer sua tese, ou a argumentação é unilateral e pouco fundamentada?

4. Considere os contra-argumentos: O autor reconhece e refuta pontos de vista contrários? Isso fortalece ou enfraquece a defesa da tese?

– Elementos de Coesão

Os elementos de coesão são os recursos linguísticos que garantem a conexão e a fluidez entre as diferentes partes de um texto. Eles são essenciais para que o leitor compreenda como as ideias estão relacionadas e para que o discurso seja entendido de forma clara e lógica. Em termos práticos, a coesão se refere à capacidade de manter as frases e parágrafos interligados, criando uma progressão lógica que permite ao leitor seguir o raciocínio do autor sem perder o fio condutor.

A coesão textual pode ser alcançada por meio de diversos mecanismos, como o uso de conectivos, pronomes, elipses e sinônimos, que evitam repetições desnecessárias e facilitam a transição entre as ideias. Em textos argumentativos e dissertativos, esses elementos desempenham um papel fundamental na organização e no desenvolvimento da argumentação.

– Tipos de Coesão

Os principais tipos de coesão podem ser divididos em coesão referencial, coesão sequencial e coesão lexical. Cada um deles envolve diferentes estratégias que contribuem para a unidade e a clareza do texto.

NOÇÕES GERAIS DE DIREITO

DIREITO: CONCEITO; FONTES DE DIREITO

Direito: Conceito e Características

O vocábulo direito aduz à noção daquilo que é justo, correto e ponderado. No entendimento do brocardo romano clássico, o Direito (*ius*) é a arte daquilo que é bom e equitativo (*ars boni et aequi*).

Denota-se que o Direito como arte ou técnica, tende a melhorar as condições sociais quando estimula e estabelece regras justas e equitativas para a conduta dos cidadãos e antes que dele dependem para a formação de uma sociedade justa e solidária. Isso ocorre pelo fato de o Direito, ao buscar o que pretende, acabar por se valer do uso de outras ciências, como é o caso da Política, da Filosofia, da Sociologia, dentre outras.

Quanto à etimologia, o termo Direito advém do latim “*Directum*” do verbo “*dirigere*”, que significa: dirigir, orientar e endireitar. De forma didática, podemos conceituar o Direito como o ramo da ciência que trabalha no estudo das regras gerais, imperativas e abstratas voltadas ao relacionamento social, criadas pela diligência do Estado e por este impostas, caso seja necessário, de forma coerciva.

Desta forma, o Direito não é apenas o conjunto de normas gerais, abstratas obrigatórias e coercitivas com o fito de regular, ordenar ou disciplinar os aspectos mais relevantes da vida em sociedade, mas é considerado também, o ramo da ciência que tem por objetivo estudar sistematicamente essas normas.

Em termos doutrinários, de acordo com RUGGIERO e MAROI, em *Istituzioni di diritto privato*, “O Direito é a norma das ações humanas na vida social, estabelecida por uma organização soberana e imposta coativamente à observância de todos”.

Já o renomado jurista MIGUEL REALE, em Lições Preliminares de Direito, leciona que “aos olhos do homem comum o Direito é a lei e ordem, isto é, um conjunto de regras obrigatórias que garante a convivência social graças ao estabelecimento de limites à ação de cada um de seus membros”.

No entanto, em se tratando de teorias, a teoria da coercibilidade afirma que o direito é a ordenação coercível da conduta humana.

Aduz-se que diferentemente de outras normas sociais, as normas jurídicas são caracterizadas por se encontrarem eivadas de carácter coercitivo, dada à existência de sanções que são impostas pela autoridade do Estado caso não ocorra a existência de observância voluntária.

O Direito pode ser:

1) Direito Natural ou Jusnaturalismo: Trata-se de uma teoria eivada da postulação de existência de determinado direito cujo conteúdo certo, é estabelecido pela natureza, bem como tem validade em qualquer lugar da Federação e, em alguns casos, até fora desta. Tal Direito não é escrito, não depende de criação da sociedade e não é, tampouco, formulado pelo Estado. Trata-se

de um Direito espontâneo originário da própria natureza social do homem. Exemplos: princípios eivados de carácter universal e imutáveis, como o direito à vida e à liberdade.

Observação importante: As principais características do Direito Natural, além da universalidade, são: a imutabilidade e o seu conhecimento por intermédio da própria razão advinda do homem. Em tempos remotos, o Direito Natural regulava o convívio social dos homens, tendo em vista que esses não necessitavam de leis escritas.

2) Direito Positivo: É o acoplado de normas jurídicas escritas e não escritas, com validade em determinado território, bem como de forma internacional, na relação existente entre os Estados. Com o advento do surgimento do direito positivo, por intermédio do Estado, sua função se tornou uma espécie de contrapeso às atividades legiferantes do Estado, produzindo subsídios para que viesse a existir a reivindicação de direitos pelos cidadãos, passando a possuir um carácter meramente subjetivo.

Observação importante: O Direito Positivo é institucionalizado pelo Estado, vindo a ser considerado como um conjunto de princípios e regras que regem a vida social da sociedade. Ex: Código tributário, Código Penal, Código Civil, dentre outros.

Poderá, ainda, o Direito ser classificado em Direito Objetivo e Direito Subjetivo da seguinte forma:

► **Direito Objetivo:** trata-se do direito normativo de organização social ou, acoplado de normas jurídicas de determinado país.

► **Direito Subjetivo:** é o Direito por meio do qual a pessoa se torna dele possuidora em decorrência do direito objetivo. Viabiliza e possibilita o agir e o exigir algo, previsto no direito objetivo.

Observação importante: é a partir do conhecimento do direito objetivo que se permite deduzir o direito subjetivo. Além disso, o direito objetivo é garantidor do exercício do direito subjetivo, que é gerador do dever jurídico.

3) Direito Internacional e Direito Nacional: Trata-se o Direito Internacional do complexo de normas aplicáveis às relações entre países concernentes ao Direito Internacional Público, bem como aos particulares que possuem interesse em mais de um país no que condiz ao Direito Internacional Privado. Exemplo: caso haja alguma divergência na exploração de uma fábrica que estiver sendo construída por dois países, a lide poderá ser resolvida através da aplicação de normas de Direito Internacional Público. Agora, em se tratando de inventário de falecido que tenha deixado bens em diversos países, cria-se demandas de Direito Internacional Privado, pelo fato de estarem em jogo interesses de diversos particulares em mais de um país. Ressalta-se, ainda, que

da mesma forma que o Internacional, o Direito Nacional pode se desdobrar em dois grandes ramos: o Direito Público e o Direito Privado. Vejamos:

4) Direito Público e Privado: Registra-se que o Direito Público coordena os interesses gerais da coletividade vindo a se caracterizar pela imperatividade de suas normas, que jamais, diga-se de passagem, poderão ser afastadas por convenção dos particulares. Em relação ao Direito Privado, denota-se que este dispõe sobre as relações dos indivíduos entre si, vigorando apenas enquanto a vontade dos interessados não disponha de modo diverso que o previsto pelo legislador.

A divisão do Direito entre Direito Público e Direito Privado é eivada de grande discussão, entretanto, admite-se que o primeiro dos ramos do Direito Público interno é o Direito Constitucional, que possui por objeto a fixação da estrutura do Estado, bem como o estabelecimento dos direitos fundamentais da pessoa humana como um todo.

Fazem parte do Direito Público interno: o Direito Administrativo que estabelece os preceitos relativos à administração da máquina pública; o Direito Penal, ramo definidor das condutas criminosas, com o fito de preveni-las e reprimi-las; o Direito Financeiro, que cuida da organização das finanças tributárias do Estado; o Direito Processual Civil e Penal, sendo que ambos tratam da realização da Justiça, vindo a regular o processamento das ações perante o Poder Judicial e o Direito do Trabalho que possui por objeto reger as relações de trabalho subordinado.

Por fim, o Direito Privado, de forma essencial, compreende: o Direito Civil, regulador dos direitos e obrigações de ordem privada relativos às pessoas, aos bens e às relações por meio dos quais as pessoas estabelecem entre si bem como a respeito dos bens e o Direito Comercial, regulador da profissão dos comerciantes, bem como de seus atos e contratos.

Observação importante: Direito Nacional é aquele existente e predominante dentro das fronteiras de um país.

Dados os retro mencionados conceitos de Direito, passemos a analisar as suas principais características:

a) Interdisciplinar: por si só, o Direito não possui valor legiferante, vindo a precisar do auxílio de outras ciências e outros ramos como a sociologia, a filosofia e a psicologia, dentre outras áreas para que tenha eficácia.

b) Valorativo: o Direito é axiomático e coloca valor em tudo vindo a ponderar normas de conduta como lícitas ou ilícitas apontando a direção a ser tomada em cada caso concreto.

c) Dogmático: o Direito impõe uma verdade e um dever ser advindo do Estado para administrar as normas de conduta advindas da sociedade como um todo.

d) Ideológico: por ser uma norma primária à lei, o direito é produto de uma ideia, de uma concepção política de determinada época.

e) Comparativo: uma vez que o Direito coloca valor em algo, ele passa a comparar e confrontar o lícito com o ilícito.

f) Teórico: o Direito é teórico pelo fato de se tornar válido por meio da prática constante dos atos que dele emanam.

g) Filosófico: o Direito advém do pensamento, da consciência humana, do certo ou errado, vindo a se desenvolver através do pensamento.

h) Estável: o Direito é estável a curto prazo para que nasça a segurança jurídica, não podendo mudar sem que haja o tempo e os meios adequados à segurança jurídica daqueles que a ele recorrerem.

i) Mutável: o Direito é mutável no condizente a longo prazo, levando em conta a evolução da sociedade como um todo.

j) Íntegro: o Direito não possui lacunas. As leis e as fontes possuem lacunas, mas o Direito acomoda suas próprias normas e regras para que não fique algo a demandar sem que seja à sua luz.

k) Dialético: o Direito advém de embate de ideias seja quando for criada a lei, ou, quando da sua aplicação em embates de teses entre autor e réu processuais.

Fontes do Direito

Fontes de Direito são as maneiras pelas quais são formadas ou reveladas as normas jurídicas. De acordo com Washington de Barros Monteiro, diversas são as classificações das fontes do Direito, sendo que a mais importante delas é dividida em fontes diretas ou imediatas e fontes indiretas ou mediatas. Vejamos:

Fontes diretas ou imediatas

Tratam-se daquelas que, por sua própria força, são plenamente suficientes para gerar a regra jurídica, sendo estas: a Lei, o Costume e o Tratado Internacional. Vejamos:

1. Lei

Em países nos quais o Direito é escrito, a lei possui um papel de grande importância, figurando como a principal fonte do Direito.

De acordo com *Jhering*, “Lei é uma regra geral, que, emanando de autoridade (estadual) competente, é imposta, coativamente, à obediência de todos”. Nos contornos do renomado jurista, a lei se caracteriza por ser um acoplado de normas dotadas de generalidade que se dirige de forma contumaz a todos os membros da coletividade. Provida de coação, a lei tem como objetivo induzir os indivíduos a não violar os seus preceitos. Regra jurídica sem coação, disse *Jhering*, “é uma contradição em si, um fogo que não queima, uma luz que não ilumina”.

A Constituição é a mais importante das Leis. Composta pelas normas jurídicas superiores, que se submetem às normas contidas em leis e outros atos legislativos e normativos, a Constituição Federal se encontra em patamar hierárquico em relação às outras leis e normas.

2. Costume

Costume é uma norma não escrita advinda de prática reiterada e habitual, eivada de convicção coletiva acerca do seu caráter obrigatório.

Registra-se que na realidade, as leis escritas não compreendem todo o Direito. Existem normas costumeiras, também denominadas de normas consuetudinárias, que obrigam, da mesma forma, mesmo que não constem de preceitos votados por órgãos devidamente competentes.

Pondera-se que o Direito criado pelo costume é chamado de consuetudinário. Tal forma de direito foi de grande importância na Antiguidade, mesmo bem antes do Direito escrito. Em tempos hodiernos, esta fonte perdeu sua importância em grande parte, sendo aplicado apenas por exceção em casos específicos de omissão da lei.

As passo que o Costume é espontâneo e expresso de forma oral, a Lei emana de um órgão do Estado, por intermédio de um processo próprio de elaboração vindo a ser expressa de forma escrita. Isso é o que diferencia o Costume da Lei.

Denota-se que para que haja o reconhecimento do Costume como fonte de Direito, determinados requisitos devem estar acoplados. Para isso, são necessários os seguintes pré-requisitos:

A) Que o Costume seja contínuo, posto que fatos esporádicos, que acontecem uma vez ou outra não são considerados como costumes;

B) Que o costume seja constante, uma vez que a repetição dos fatos deve ocorrer de forma efetiva, ausente de dúvidas e sem alteração;

C) Que seja moral, tendo em vista que o costume não pode jamais vir a contrariar a moral ou os bons hábitos, e, por conseguinte, o Costume não pode ser imoral;

D) Que o costume seja obrigatório, ou seja, que não seja facultativo bem como sujeito a vontade das partes interessadas.

De acordo com a doutrina majoritária, os Costumes classificam-se da seguinte forma:

► **Secundum Legem:** segundo a lei, sendo este o costume que se encontra previsto na lei que passa a reconhecer a sua eficácia obrigatória.

► **Praeter Legem:** aquele que se encontra além da lei e que intervém na falta ou omissão desta, podendo ser invocado mesmo não mencionado pela legislação acaba por ter caráter supletivo.

► **Contra Legem:** que é contra a lei e que se forma em sentido contrário ao da lei, sendo aplicado mais aos casos de desuso ou de superação da lei.

3. Tratado Internacional

Trata-se do acordo de vontades existente entre os Estados e outros sujeitos internacionais. Registra-se que os tratados fazem parte da ordem jurídica cabo-verdiana por força constitucional, motivo pelo qual devem ser aprovados sendo a aprovação, consoante os casos da competência do Governo ou da Assembleia e ratificados pelo Presidente da República.

Existem diferentes espécies de Tratados. São eles:

A) Tratados normativos: são os que definem normas ou regras de Direito;

B) Tratados - contratos: são os que visam a realização de uma operação concreta, tendo os seus efeitos extintos com o término dessa operação;

C) Tratados coletivos: são os que envolvem dois Estados ou mais do que dois Estados e tratados particulares ou bilaterais.

Fontes indiretas ou mediatas

São as fontes que não estão dotadas da mesma virtude que as diretas, mas que, entretanto, mais cedo ou mais tarde, terão que elaborar a norma. São elas: a doutrina e a jurisprudência. Vejamos:

1. Doutrina: Cuida-se de um acoplado de ensinamentos, princípios, ideias e posicionamentos de autores e juristas que servem de base para o Direito, vindo a influenciar e fundamentar as diversas decisões judiciais. Também é muito utilizada para a interpretação das leis, vindo a fixar as diretrizes das normas jurídicas como um todo.

2. Jurisprudência: proveniente do latim *jus* (justo) e *prudencia* (prudência), trata-se a jurisprudência de termo jurídico que conceitua o acoplado de decisões sobre interpretações das leis, realizadas pelos mais diversos Tribunais de uma determinada jurisdição em todos os graus de justiça.

Em outras palavras, trata-se a Jurisprudência, de um conjunto de regras gerais e orientações que se acentuam das decisões judiciais advindas dos tribunais de hierarquia mais alta para efeitos de posterior consideração no julgamento de casos similares subjugados a outros tribunais de igual ou menor nível. Assim sendo, as sentenças ou acórdãos dos tribunais superiores sobre determinados casos passam a servir de referência no julgamento de casos idênticos, vindo a contribuir para a interpretação e a aplicação tendencialmente uniformes das normas jurídicas.

Ramos do Direito

Ramos de Direito são disciplinas de especialização do Direito, que buscam se ocupar dos modos de regulamentação de aspectos específicos da vida societária por intermédio de normas jurídicas próprias, vindo a servir-se de princípios, métodos e processos adequados.

Pondera-se que os diversos ramos de Direito surgem em decorrência da necessidade de o Direito se especializar de maneira a regular de modo eficaz os novos problemas e fenômenos da vida societária que por vezes, passam a surgir com enorme complexidade. Desta forma, os diferentes segmentos de regulamentação do Direito tendem a adquirir autonomia relativa vindo a se apresentar como disciplinas ou ramos específicos inseridos na Ciência Jurídica.

Conforme estudado, em sua evolução, o Direito veio a se especializar em vários ramos com o fito de regular e dar resposta de maneira eficaz a questões, que por sua vez tem se tornado cada vez mais complexas e afrontantes à sociedade como um todo.

Vejamos em destaque, os principais ramos de Direito:

► **Direito Constitucional** - Ramo do Direito que possui por objeto o estudo das normas constitucionais, ou seja, as normas e os princípios fundamentais da estrutura política e organizacional do Estado, as liberdades ali elencadas bem como os direitos fundamentais dos cidadãos e as diretrizes do ordenamento jurídico da sociedade como um todo. Registra-se que o Direito Constitucional é caracterizado por possuir posição normativa hierarquicamente superior aos demais ramos de Direito, devido ao fato de suas normas constituírem lei superior que é fundamentada por si própria, bem como por serem suas normas a fonte de produção jurídica de outras normas como as leis e os regulamentos, por exemplo, tendo em vista que todos os poderes públicos devem atuar em consonância com as normas constitucionais.

► **Direito Administrativo:** Trata-se do ramo do Direito que possui por objeto o estudo do sistema de normas jurídicas regulamentadoras da organização e do processo de atuação da Administração Pública. Esse ramo disciplina as relações de interesses coletivos, visando o interesse do bem público como um todo.

► **Direito Civil:** Ocupa-se dos preceitos regulamentadores das relações entre particulares bem como entre estes e o Estado ou ainda, outros entes públicos desde que estes atuem desprovidos do *ius imperium*, sob o domínio da Justiça. Pondera-se que o objeto de regulação do Direito Civil engloba não apenas as relações sociais de caráter patrimonial, mas também as relações

peçoais com determinado conteúdo patrimonial, como os direitos de autor, por exemplo, bem como as relações pessoais puras como os direitos ao nome e à imagem, por exemplo. O Direito Civil encontra-se dividido de sub-ramos tendentes a assumir cada vez mais autonomia. São eles:

► **Direito de Propriedade:** Ramo do Direito ocupacional das normas jurídicas que instituem, regulam e protegem as relações patrimoniais advindas dentre pessoas singulares e coletivas devido à apropriação e transformação dos bens da natureza e da produção e reprodução sociais. O Direito de Propriedade regula os direitos reais, que são aqueles por meio dos quais se atribui a um indivíduo, todas as prerrogativas que se possa possuir sobre um bem, de forma a obter desse bem, de maneira total ou parcial, as utilidades que este proporciona. O direito real mais que mais se destaca é o de propriedade, uma vez que concede ao titular as faculdades de posse, uso, desfrute, disposição e reivindicação. Esta matéria regulamenta as diversas espécies de direitos reais, sendo de forma mais contundente os de aproveitamento. Exemplos: propriedade, superfície, uso, habitação, servidão, garantia e aquisição.

► **Direito das Obrigações:** Ramo do Direito civil que estuda e regulamenta os vínculos jurídicos criados entre pessoas, por meio das quais, o patrimônio devedor poderá, nos termos da lei, responder pelo seu inadimplemento. Ressalta-se que os diferentes negócios jurídicos, tais como contratos de arrendamento, compra e venda, doação, mandato, representação, seguro, dentre outros, são regulados pelo Direito de Obrigações.

► **Direito de Família:** Regula o complexo de relações jurídicas advindos de natureza pessoal, social, material e econômica advindos do seio da família em si, bem como entre esta e terceiros ou, ainda do próprio Estado. São matérias reguladas pelo Direito de Família: o matrimônio, a união estável, o divórcio, a filiação e adoção, a tutela e curatela, dentre outras matérias pertinentes.

► **Direito das Sucessões:** Possui o condão de se ocupar das normas jurídicas regulamentadoras da transmissão do patrimônio e de outras relações de caráter não patrimonial ou de determinado conteúdo patrimonial de uma pessoa para outra. Matérias como a sucessão testamentária e o direito de herança são reguladas por esse ramo do Direito.

► **Direito Internacional Público:** Cuida-se da disciplina de Direito que se ocupa do acoplado de regras que determinam os deveres e os direitos dos sujeitos internacionais, nas suas relações particulares, normas essas que são de obrigatório cumprimento, sendo estes, os Estados, as Organizações Internacionais e outros entes nas suas relações entre si. Possuem como fontes os Tratados, os Costumes e os princípios gerais de Direito que são as fontes diretas, as decisões dos tribunais internacionais, as opiniões da doutrina internacional e as resoluções dos organismos internacionais, que são fontes indiretas, e, por fim, as fontes dos próprios estados que são as leis, a doutrina e a jurisprudência nacionais, bem como os atos diplomáticos dos estados.

► **Direito Internacional Privado:** Trata-se do conjunto de regras que podem ser aplicadas à solução de conflitos que podem ocorrer entre duas soberanias em decorrência do confronto de suas leis privadas, bem como de interesses privados de seus nacionais.

► **Direito Financeiro:** Ramo do Direito que se ocupa do acoplado de normas jurídicas que versam ou regulamentam a atividade financeira do Estado, em outras palavras, a coleta, gestão e aplicação dos recursos financeiros, buscando a satisfação das necessidades do Estado e da coletividade como um todo. Seus sub-ramos são o Direito tributário e o Direito fiscal.

► **Direito Tributário:** É o ramo de Direito que possui por objeto de estudo o conjunto de normas que regulamentam a atividade de arrecadação das receitas, efetuada de forma essencial por meio de impostos e taxas que são prestações realizadas pelos cidadãos como contrapartida de serviços que lhes são prestados pelo Estado ou, ainda pela utilização de bens do domínio público.

► **Direito Fiscal:** Se ocupa do sistema de normas jurídicas disciplinadoras das relações de imposto. Esse ramo do Direito é definidor dos meios e processos por meio dos quais se realizam os direitos emergentes daquelas relações. Nesse ramo, são incluídas normas de soberania fiscal relativas a poderes do Estado para criar impostos, normas de incidência relativas aos pressupostos e aos elementos de tributação, vindo a definir quem está sujeito a determinado imposto e sobre que rendimentos irão recair os impostos, normas de lançamento relacionadas aos processos de determinação dos elementos da relação de imposto e as normas de cobrança relativas à entrada pecuniária nos cofres do Estado dos impostos.

► **Direito Econômico:** Disciplina que estuda o conjunto de normas jurídicas reguladoras das relações de realização e de direção da atividade econômica, levando em conta a produção e a distribuição de bens, bem como a prestação de serviços que são suscetíveis de satisfazer as necessidades de subsistência e desenvolvimento da sociedade como um todo.

► **Direito Comercial:** Possui por objeto o estudo das normas que regulam os atos de comércio ou aqueles que dizem respeito ao seu exercício, independentemente de os entes serem ou não comerciantes. É também considerado sinônimo do Direito Empresarial.

► **Direito empresarial:** Trata-se de ramo do direito privado que se estuda de forma especial o conjunto das normas jurídicas disciplinadoras da atividade de uma pessoa física ou jurídica, como o empresário individual ou a sociedade empresarial, que se destina à prossecução habitual de fins de natureza econômica, por meio da produção de bens ou da prestação de serviços que satisfaçam necessidades humanas e que resultem, por sua vez, em benefícios ou resultados patrimoniais advindos de lucros para a empresa. Denota-se que o Direito Empresarial alcança um acoplado variado de matérias, incluindo, dentre estas, as regras de constituição das sociedades comerciais ou empresariais com suas obrigações, os contratos especiais de comércio de empresa, os títulos de crédito, dentre outras.

NOÇÕES DE GOVERNANÇA PÚBLICA

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Administração é uma disciplina abrangente que envolve planejamento, organização, liderança e controle de recursos para alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz. São os principais componentes desse conceito:

– **Planejamento:** envolve definir metas e objetivos, identificar recursos necessários, antecipar desafios e criar estratégias para atingir os objetivos organizacionais.

– **Organização:** é a organização dos recursos, como alocação de tarefas e responsabilidades, criação de estruturas organizacionais, definição de hierarquias e criação de processos para garantir eficaz ação de metas.

– **Direção:** é relacionada à liderança e à motivação das pessoas para eficaz e eficiente execução de funções, envolvendo eficaz comunicação, decisões, resolução de conflitos e inspiração da equipe.

– **Controle:** é a processo de monitorar o desempenho em relação aos planos e objetivos estabelecidos. Se algo é mal, controle permite ajustar o curso e garantir os objetivos são alcançados.

– **Recursos:** como pessoas, dinheiro, tempo, tecnologia, informação, são fundamentais na administração.

– **Eficiência:** fazer as coisas melhor possível e minimizar recursos desperdício.

– **Eficácia:** envolve realizar as coisas de maneira certa, para atingir os objetivos da organização.

A administração é uma disciplina essencial em várias organizações, incluindo empresas, organizações sem fins lucrativos, governos e vidas pessoais. Fornece ferramentas e princípios necessários para gerir eficazmente os recursos e alcançar os objetivos, independentemente do contexto. Portanto, o estudo da administração é relevante e amplamente praticado em todo o mundo.

Algumas das teorias mais influentes da administração são:

– **Teoria da Administração Científica (Taylorismo):** uma teoria de Frederick W. Taylor, que defende que a administração deve ser tratada como uma ciência. Taylor argumenta que analisar processos mundanos de trabalho ajuda a identificar as melhores maneiras de executar tarefas, com foco na eficiência e produtividade. Isso leva à padronização das tarefas e ao foco no trabalho especializado.

Data: Final do século XIX e início do século XX.

Local: Os estudos de Frederick W. Taylor foram realizados principalmente nos Estados Unidos, onde ele desenvolveu suas ideias na virada do século XIX para o século XX.

– **Teoria Clássica da Administração:** Henri Fayol e Max Weber desenvolveram o conceito de gestão administrativa, enfatizando cinco funções básicas: planejamento, organização, comando,

coordenação e controle. A teoria da burocracia de Weber enfatiza a importância de regras, hierarquias e procedimentos claros para o funcionamento organizacional eficiente.

Data: Henri Fayol publicou sua obra “Administração Industrial e Geral” em 1916, enquanto Max Weber desenvolveu sua teoria da burocracia no início do século XX.

Local: Fayol era um engenheiro de minas francês, e suas ideias foram desenvolvidas na França. Max Weber era um sociólogo alemão, e sua teoria também se originou na Alemanha.

– **Teoria das Relações Humanas:** elaborada por Elton Mayo e outros, é uma reação clássica que apresenta a importância das relações humanas no local de trabalho, argumentando que o desempenho dos funcionários é influenciado por fatores sociais e emocionais. As necessidades sociais e psicológicas de trabalhadores devem ser consideradas para melhorar a produtividade.

Data: A década de 1930 marcou o auge do movimento das Relações Humanas.

Local: Esta teoria se desenvolveu nos Estados Unidos, com pesquisas conduzidas principalmente na Western Electric’s Hawthorne Works, em Chicago.

– **Teoria da Contingência:** é a teoria de que não existe uma universalmente correta abordagem para a administração. As práticas de gestão devem ser adaptadas às circunstâncias e ambientes de cada organização, envolvendo abordagens diferentes para diferentes situações.

Data: A teoria da contingência começou a surgir nas décadas de 1950 e 1960.

Local: Não há um local específico de origem, pois a teoria da contingência foi influenciada por várias escolas de pensamento ao redor do mundo.

– **Administração por Objetivos (APO):** abordagem de administração por objetivos, é uma abordagem que enfatiza a estabelecimento de metas claras e mensuráveis para os funcionários, com a avaliação regular do progresso. O objetivo é alinhar os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização.

Data: A APO foi popularizada por Peter Drucker na década de 1950.

Local: Peter Drucker era um escritor e consultor de gestão nascido na Áustria, mas suas ideias foram amplamente divulgadas nos Estados Unidos.

– **Teoria da Administração Participativa:** A Teoria da Administração Participativa de Douglas McGregor enfoca duas visões opostas sobre a natureza humana no trabalho. A Teoria X vê os trabalhadores como preconceituosos e motivados unicamente por recompensas financeiras, enquanto a Teoria Y os vê como intrinsecamente motivados, capazes de autocontrole

e criatividade. A administração participativa, baseada na Teoria Y, promove a participação dos funcionários nas decisões e nos processos decisórios.

Data: Douglas McGregor apresentou suas ideias sobre as Teorias X e Y na década de 1960.

Local: McGregor era um professor e psicólogo social nascido nos Estados Unidos, e suas ideias tiveram um impacto significativo no pensamento gerencial global.

– **Teoria da Administração Estratégica:** A gestão estratégica se concentra na definição de metas e na formulação de estratégias de longo prazo para uma organização, analisando seu ambiente externo e interno para tomar decisões informadas sobre o alcance dos objetivos.

Data: A administração estratégica começou a ganhar destaque na década de 1960, com o desenvolvimento de modelos de planejamento estratégico.

Local: As origens da administração estratégica estão nos Estados Unidos, mas ela se tornou uma disciplina global.

Estas são algumas das teorias de gestão mais influentes, mas muitas outras existem. As organizações modernas muitas vezes incorporam várias teorias para se adaptar às suas necessidades específicas e ambientes em constante evolução. O campo da gestão continua a evoluir à medida que novas ideias e abordagens são desenvolvidas.

Lembrando de que essas datas e locais apresentados representam os momentos-chave de desenvolvimento de cada teoria, podendo assim, ter havido contribuições de outros pesquisadores e locais ao longo do tempo.

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

A estrutura organizacional de uma empresa é um componente crucial que define a hierarquia, os processos de comunicação, e a distribuição de responsabilidades dentro da organização.

Ela estabelece a forma como as atividades são coordenadas e supervisionadas, e pode impactar diretamente a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de inovação da empresa. Compreender os diferentes tipos de estrutura organizacional é essencial para os gestores, pois a escolha adequada pode melhorar a produtividade e a eficácia organizacional.

Existem várias abordagens para estruturar uma organização, cada uma com suas características, vantagens e desvantagens. Entre as mais comuns estão a estrutura funcional, divisional, matricial, em rede e em linha. Cada uma dessas estruturas se adapta melhor a determinados contextos e necessidades empresariais.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é uma das formas mais tradicionais e amplamente utilizadas de organização empresarial. Nesse modelo, a empresa é dividida em departamentos ou funções específicas, como marketing, finanças, recursos humanos,

produção, entre outros. Cada departamento é liderado por um gerente especializado na área, que supervisiona as atividades de sua equipe e reporta diretamente à alta administração.

Características:

– **Divisão por especialização:** Os departamentos são formados com base em funções específicas, permitindo que os funcionários desenvolvam habilidades e conhecimentos aprofundados em suas áreas de atuação.

– **Hierarquia clara:** Existe uma linha de autoridade bem definida, com cada funcionário reportando a um supervisor direto, que, por sua vez, reporta a um nível superior na hierarquia.

– **Eficiência operativa:** A especialização dos departamentos pode levar a uma maior eficiência e produtividade, pois cada unidade trabalha focada em suas responsabilidades específicas.

Vantagens:

– **Especialização e desenvolvimento de habilidades:** Funcionários se tornam especialistas em suas áreas de atuação, o que pode levar a um aumento da competência e da qualidade do trabalho.

– **Clareza de papéis e responsabilidades:** Funções e responsabilidades bem definidas facilitam a gestão de pessoal e a avaliação de desempenho.

– **Facilidade de supervisão:** Gerentes especializados supervisionam suas equipes, garantindo que o trabalho seja realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

Desvantagens:

– **Silos organizacionais:** A comunicação entre departamentos pode ser limitada, criando “silos” que dificultam a colaboração e a coordenação de atividades interdepartamentais.

– **Rigidez:** A estrutura funcional pode ser menos flexível e adaptável a mudanças rápidas no mercado ou no ambiente externo.

– **Foco limitado:** Departamentos podem se concentrar excessivamente em seus próprios objetivos, negligenciando a visão e os objetivos globais da empresa.

Aplicabilidade

A estrutura funcional é particularmente eficaz em empresas que operam em ambientes estáveis e que podem se beneficiar da especialização. Ela é adequada para organizações que:

– **Possuem um portfólio limitado de produtos ou serviços:** Onde a complexidade do produto ou serviço permite que a especialização funcional melhore a eficiência.

– **Valorizam a expertise técnica:** Organizações que dependem de conhecimentos técnicos aprofundados em áreas específicas.

– **Buscam eficiência operacional:** Empresas onde a eficiência e a padronização de processos são cruciais para o sucesso.

Exemplo Prático

Imagine uma empresa de manufatura que produz equipamentos eletrônicos. Nesse caso, a estrutura funcional poderia incluir departamentos como:

– **Produção:** Responsável pela fabricação dos equipamentos.

– **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** Encarregado de inovar e melhorar os produtos existentes.

– **Marketing e Vendas:** Focado na promoção e na venda dos produtos.

- **Finanças:** Gerenciando os aspectos financeiros da empresa.
- **Recursos Humanos:** Cuidando da gestão de pessoal e das políticas internas.

Cada um desses departamentos funcionaria de maneira independente, sob a liderança de gerentes especializados, mas todos trabalhando em prol dos objetivos gerais da empresa.

A estrutura funcional, com seu foco na especialização e na clareza de papéis, pode ser uma escolha eficaz para muitas empresas. No entanto, é fundamental estar ciente de suas limitações, especialmente em relação à comunicação e à flexibilidade.

Ao compreender profundamente suas características, vantagens e desvantagens, os gestores podem decidir se essa estrutura é a mais adequada para suas organizações, garantindo uma operação eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

— Estrutura Divisional

A estrutura divisional é um modelo organizacional em que a empresa é dividida em unidades autônomas ou semi-autônomas, chamadas divisões. Cada divisão é responsável por uma linha de produtos, um serviço específico ou uma região geográfica e opera quase como uma empresa independente, com seus próprios recursos e funções. Esse tipo de estrutura é comum em grandes organizações que possuem uma vasta gama de produtos ou que operam em diferentes mercados geográficos.

Características:

- **Autonomia das divisões:** Cada divisão tem um alto grau de autonomia e pode tomar decisões rapidamente, adaptando-se melhor às necessidades de seus mercados específicos.
- **Integração de funções:** As divisões são estruturadas de forma a incluir todas as funções necessárias para operar de forma independente, como marketing, vendas, produção e finanças.
- **Foco no produto ou mercado:** Cada divisão é centrada em um produto específico, serviço ou região, permitindo um foco mais direcionado e especializado.

Vantagens:

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** As divisões podem responder rapidamente às mudanças no mercado, ajustando suas estratégias e operações conforme necessário.
- **Responsabilidade e accountability:** Com divisões separadas, é mais fácil atribuir responsabilidades claras e medir o desempenho de cada unidade, o que pode levar a uma maior accountability.
- **Foco no cliente:** Cada divisão pode concentrar-se melhor nas necessidades de seus clientes específicos, melhorando a satisfação e o atendimento ao cliente.

Desvantagens:

- **Duplicação de esforços:** Recursos e funções podem ser duplicados em diferentes divisões, levando a ineficiências e aumento de custos operacionais.
- **Conflitos internos:** Pode haver competição entre divisões pelos mesmos recursos organizacionais, o que pode gerar conflitos e rivalidades.

- **Complexidade administrativa:** A gestão de múltiplas divisões requer um sistema de controle e coordenação mais complexo, o que pode aumentar a carga administrativa.

Aplicabilidade:

A estrutura divisional é particularmente eficaz em empresas que:

- **Possuem uma ampla gama de produtos ou serviços:** Onde a diversidade dos produtos ou serviços justifica a criação de divisões específicas para cada linha.
- **Operam em diferentes regiões geográficas:** Empresas multinacionais que precisam adaptar suas operações e estratégias para diferentes mercados locais.
- **Buscam flexibilidade e foco:** Organizações que necessitam de uma estrutura que permita uma rápida adaptação às mudanças de mercado e um foco direcionado nas necessidades dos clientes.

Exemplo Prático:

Vamos considerar uma grande empresa de alimentos e bebidas que opera globalmente. A estrutura divisional dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

- **Divisão de Bebidas:** Responsável pela produção e comercialização de refrigerantes, sucos e outras bebidas. Inclui departamentos de marketing, produção, vendas e finanças dedicados a essa linha de produtos.
- **Divisão de Alimentos:** Focada na produção e comercialização de alimentos processados, como lanches e refeições prontas. Também possui seus próprios departamentos funcionais.
- **Divisão Internacional:** Responsável pelas operações fora do país de origem, adaptando os produtos e estratégias às necessidades e preferências dos mercados estrangeiros.

— Estrutura Matricial

A estrutura matricial é um modelo organizacional que combina elementos das estruturas funcional e divisional. Nessa configuração, os funcionários têm dois ou mais gerentes: geralmente um gerente funcional (responsável pela área de especialização do funcionário) e um gerente de projeto ou produto (responsável por um projeto específico ou linha de produtos).

Isso cria uma matriz de responsabilidade e autoridade, proporcionando maior flexibilidade e eficiência no uso dos recursos organizacionais.

Características:

- **Dualidade de chefias:** Funcionários reportam a múltiplos gerentes, o que pode incluir um gerente funcional e um gerente de projeto.
- **Integração de funções e projetos:** A matriz permite que recursos sejam compartilhados entre diferentes projetos e funções, facilitando a colaboração interdepartamental.
- **Foco simultâneo em funções e produtos:** Permite um equilíbrio entre a especialização funcional e o foco em produtos ou projetos específicos.

Vantagens:

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** A estrutura matricial permite uma rápida adaptação a mudanças no mercado ou no ambiente interno, facilitando a reconfiguração de equipes e recursos conforme necessário.

– **Eficiência de recursos:** Os recursos humanos e materiais podem ser usados de forma mais eficiente, sendo alocados onde são mais necessários em qualquer momento.

– **Melhoria na comunicação e colaboração:** Promove a integração e colaboração entre diferentes áreas da empresa, melhorando a troca de informações e a resolução de problemas.

– **Foco em múltiplos objetivos:** Permite que a organização mantenha o foco em suas metas funcionais e de projetos simultaneamente, sem sacrificar um em detrimento do outro.

Desvantagens:

– **Conflitos de autoridade:** Funcionários podem receber instruções conflitantes de diferentes gerentes, o que pode gerar confusão e diminuir a eficácia.

– **Complexidade de gestão:** A gestão de uma estrutura matricial é mais complexa, exigindo habilidades avançadas de coordenação e comunicação.

– **Demandas de habilidades:** Requer que os funcionários possuam alta capacidade de comunicação, gerenciamento de tempo e habilidades para lidar com múltiplas responsabilidades.

Aplicabilidade:

A estrutura matricial é particularmente eficaz em empresas que:

– **Têm múltiplos projetos ou linhas de produtos:** Onde a integração de funções e projetos é essencial para o sucesso.

– **Operam em ambientes dinâmicos e competitivos:** Onde a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida são cruciais.

– **Valorizam a colaboração interdepartamental:** Organizações que buscam melhorar a comunicação e a cooperação entre diferentes áreas funcionais.

Exemplo Prático:

Vamos considerar uma empresa de desenvolvimento de software que opera em um ambiente dinâmico e inovador. A estrutura matricial dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

– **Gerentes Funcionais:** Responsáveis por áreas como desenvolvimento de software, design, marketing, e suporte ao cliente.

– **Gerentes de Projetos:** Responsáveis por projetos específicos, como o desenvolvimento de um novo aplicativo móvel ou a atualização de um sistema existente.

Um desenvolvedor de software nesta empresa pode reportar ao gerente de desenvolvimento (para questões técnicas e de desenvolvimento de carreira) e ao gerente de projeto (para tarefas específicas do projeto em andamento).

Essa configuração permite que o desenvolvedor contribua para múltiplos projetos enquanto ainda se especializa em sua área funcional.

Exemplo Visual

	Gerente de Projeto A	Gerente de Projeto B	Gerente de Projeto C
Gerente Funcional de Desenvolvimento	Desenvolvedor 1	Desenvolvedor 2	Desenvolvedor 3
Gerente Funcional de Design	Designer 1	Designer 2	Designer 3
Gerente Funcional de Marketing	Especialista de Marketing 1	Especialista de Marketing 2	Especialista de Marketing 3

A estrutura matricial é uma abordagem poderosa para organizações que necessitam equilibrar a especialização funcional com a flexibilidade e a colaboração de projetos. Embora traga desafios em termos de complexidade e potencial para conflitos de autoridade, suas vantagens em termos de adaptabilidade e eficiência de recursos podem ser substanciais.

Compreender essa estrutura e suas implicações permite que os gestores implementem uma configuração organizacional que maximize a eficiência operacional e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

— **Estrutura em Rede**

A estrutura em rede é um modelo organizacional caracterizado pela flexibilidade e pela ênfase em parcerias e alianças externas. Em vez de manter todas as funções internamente, as empresas com estrutura em rede terceirizam muitas de suas operações a outras organizações, criando uma rede de parceiros e fornecedores que colaboram para alcançar objetivos comuns.

Esse tipo de estrutura é comum em empresas que valorizam a inovação, a adaptabilidade e a eficiência de custos.

Características:

– **Descentralização:** Grande parte das operações é terceirizada para parceiros externos, enquanto a empresa mantém um núcleo central focado em suas competências principais.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Técnico Judiciário - Área: Administrativa

ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS E CONCEITOS

Conceitos

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, temos quatro definições para o termo arquivologia:

1. Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
2. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos.
3. Instalações onde funcionam arquivos.
4. Móvel destinado à guarda de documentos.

Podemos entender ela como um conjunto de princípios, normas, técnicas e procedimentos para gerenciar as informações no processo de produção, organização, processamento, guarda, utilização, identificação, preservação e uso de documentos de arquivos.

▶ Um **arquivo** é o conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública e privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.

▶ Um **documento** é o registro de informações, independente da natureza do suporte que a contém.

▶ Já **informação** é um “elemento referencial, noção, ideia ou mensagem contidos num documento.

O suporte é o meio física, aquela que o contém o documento, podendo ser: papel; pen-drive; película fotográfica; microfilme; CD; DVD; entre outros.

Outros conceitos importantes de se ter claro na mente:

Arquivos: órgãos que recolhem naturalmente os documentos de arquivo, que são acumulados organicamente pela entidade, de forma ordenada, preservando-os para a consecução dos objetivos funcionais, legais e administrativos, tendo em conta sua utilidade futura.

Bibliotecas: reúnem documentos de biblioteca, que são materiais ordenados para estudo, pesquisa e consulta.

Museus: colecionam documentos (bidimensionais e/ou tridimensionais) de museu, que são criações artísticas ou culturais de uma civilização ou comunidade, possuindo utilidade cultural, de informação, educação e entretenimento.

Centros de documentação ou informação: é um órgão/instituição/serviço que busca juntar, armazenar, classificar, selecionar e disseminar informação das mais diversas naturezas, incluindo aquelas próprias da biblioteconomia, da arquivística, dos museus e da informática.

Princípios

A arquivologia possui uma série de princípios fundamentais para o seu funcionamento. São eles:

▶ **Princípio da proveniência, respeito aos fundos ou método histórico:** fundo é um conjunto de documentos de uma mesma proveniência. Eles podem ser fundos abertos ou fechados.

Fundo aberto é aquele ao qual podem ser acrescentados novos documentos em função do fato de a entidade produtora continuar em atividade.

Fundo fechado é aquele que não recebe acréscimo de documentos, uma vez que a entidade produtora não se encontra mais em atividade. Porém, ele pode continuar recebendo acréscimo de documentos desde que seja proveniente da mesma entidade produtora de quando a organização estava funcionando.

▶ **Princípio da indivisibilidade ou integridade arquivística:** é necessário manter a integridade do arquivo, sem dispersar, mutilar, alienar, destruir sem autorização ou adicionar documento indevido.

▶ **Princípio do respeito à ordem original, ordem primitiva ou “santidade” da ordem original:** o arquivo deve conservar o arranjo dado por quem o produziu, seja uma entidade coletiva, pessoa ou família. Ou seja, ele deve ser colocado no seu lugar de origem dentro do fundo de onde provém.

▶ **Princípio da Organicidade:** é o princípio que possibilita a diferenciação entre documentos de arquivo e outros documentos existentes no ambiente organizacional.

▶ **Princípio da Unicidade:** independentemente de forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos.

▶ **Princípio da cumulatividade ou naturalidade:** seus registros são formados de maneira progressiva, natural e orgânica em função do desempenho natural das atividades da organização, família ou pessoa, por produção e recebimento, e não de maneira artificial.

▶ **Princípio da reversibilidade:** todo procedimento ou tratamento aplicado aos arquivos poderá, necessariamente, ser revertido, caso seja necessário. Para se evitar a desintegração ou perda de unidade do fundo.

▶ **Princípios da inalienabilidade e imprescritibilidade:** aplicado ao setor público, estabelecendo que a transferência de propriedade dos arquivos públicos a terceiros é proibida; e que o direito público sobre os seus arquivos não prescreve com o tempo.

▶ **Princípio da universalidade:** implica ao arquivista uma abordagem mais geral sobre a gestão dos documentos de arquivo antes que ele possa se aprofundar em maiores detalhes sobre cada natureza documental.

▶ **Princípio da proveniência territorial/territorialidade:** estabelece que os documentos deverão ser arquivados no território onde foram produzidos.

▶ **Princípio da pertinência territorial:** afirma que os documentos deverão ser arquivados no local de sua pertinência, e não de sua acumulação.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ARQUIVO, LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA

Os arquivos públicos são conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e Municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias. (Lei nº 8.159/91).

Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades. Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional. (Lei nº 8.159/91).

CONARQ

O Conselho Nacional de Arquivos é um órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional, criado pelo art. 26 da Lei 8159, de 8 de Janeiro de 1991, que dispõe da Política Nacional de Arquivos e regulamentado pelo decreto n.º 1173 de 19 de Junho de 1994, alterado pelo decreto n.º 1491, de 25 de Abril de 1995, que tem por finalidade:

I - Definir a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados;

II - Exercer a orientação normativa visando à Gestão Documental e à proteção especial aos documentos de arquivo.

Dentre as competências delegadas ao órgão, destacam-se as seguintes:

– Definir normas gerais e estabelecer diretrizes para o pleno funcionamento do SINAR. Visando à Gestão, à preservação e ao acesso aos documentos do arquivo;

– Promover o inter-relacionamento de arquivos público e privados com vistas ao intercâmbio e à integração sistêmica das atividades arquivísticas;

– Zelar pelo cumprimento dos dispositivos constitucionais e legais que preservam o funcionamento e acesso aos arquivos públicos;

– Estimular programas de preservação e gestão de documentos produzidos (orgânicos) e recebidos por órgãos e entidades, no âmbito federal, estadual e municipal, em decorrência da função executiva, legislativa e judiciária;

– Subsidiar a elaboração de planos nacionais nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, bem como nos Estado, no Distrito Federal e Municípios;

– Declarar que como de interesse público e social os arquivos privados que contenham fontes relevantes para a história e o desenvolvimento nacionais, nos termos do art. 13 da Lei n.º 8159/91.

SINAR

Sistema Nacional de Arquivos, em 1978, não obstante os esforços realizados no sentido de estimular a adoção de políticas que assegurassem a preservação do patrimônio documental em decorrência da implementação do sistema foi bastante prejudicada em decorrência da concepção estreita que norteou o Governo Federal, à época, com relação à problemática arquivística.

A promulgação da Lei n.º 8159/91 retorna a questão da Política Nacional de Arquivos, reconhecendo e legitimando a necessidade de um Sistema que promova a efetiva integração sistêmica dos arquivos públicos e privados nos moldes legais e tecnicamente corretos, visando à gestão, à preservação e ao acesso aos documentos de arquivo.

Legislação Federal

(Caro candidato(a) indicamos a consulta das Leis e decretos abaixo para aprofundar os estudos)

– Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados.

– Lei nº 5.433, de 8 de maio de 1968. Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências.

– Decreto no 1.799, de 30 de janeiro de 1996. Regulamenta a Lei no 5.433, de 8 de maio de 1968, que regula a microfilmagem de documentos oficiais.

– Portaria da Secretaria da Justiça nº 58, de 20 de junho de 1996. Regulamenta o registro e a fiscalização do exercício da atividade de microfilmagem de documentos, em conformidade com o parágrafo único do artigo 15 do Decreto nº 1.799, de 30 de janeiro de 1996.

– Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012. Regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento.

– Decreto nº 10.278, de 18 de março de 2020. Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais.

Citamos alguns artigos importantes da Legislação Federal:

– A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência (Lei no. 8.159, de 08/01/91, Art. 9º.);

– Os documentos, em tramitação ou em estudo, poderão, a critério da autoridade competente, ser microfilmados, não sendo permitida a sua eliminação até a definição de sua destinação final (Decreto no. 1.799, de 30/01/96, Art. 11);

– A eliminação de documentos, após a microfilmagem, dar-se-á por meios que garantam sua inutilização, sendo a mesma precedida de lavratura de termo próprio e após a revisão e a extração de filme cópia (idem, Art. 12);

– A eliminação de documentos oficiais ou públicos só deverá ocorrer se prevista na tabela de temporalidade do órgão, aprovada pela autoridade competente na esfera de sua atuação e respeitado o disposto no art. 9º da Lei no. 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (idem, Art. 12 parágrafo único).

Constituição da República Federativa do Brasil (1988)

– É assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional (Art.5º, XIV);

– Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (Art. 5º., XXXIII);

– São a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas, ... b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal (Art. 5º., XXXIV);

– A lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem (Art. 5º., LX);

– Conceder-se-á habeas data: a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público; b) para a retificação de dados, quando não se prefera fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo (Art. 5º., LXXII);

– É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: ... II recusar fé aos documentos públicos (Art.19);

– É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: ... V- proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência (Art.23);

– Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem (Art. 216, parág. 2º.);

– A manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo, não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição (Art. 220).

– É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: ... III- proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos; IV- impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural (Art. 23);

– Constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade

brasileira, nos quais se incluem: ... IV- as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais (Art. 216);

– O Poder Público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários, registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e de outras formas de acautelamento e preservação (Art. 216, parágrafo 1º.);

Lei no. 8.159, de 08/01/91: dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados

– É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação (Art. 1º.);

– Os documentos de valor permanente são inalienáveis e imprescritíveis (Art. 10);

– Ficarà sujeito a responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social (Art. 25);

DECRETO Nº 4.073, DE 3 DE JANEIRO DE 2002

Regulamenta a Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

– DO SISTEMA NACIONAL DE ARQUIVOS

Art. 10. O SINAR tem por finalidade implementar a política nacional de arquivos públicos e privados, visando à gestão, à preservação e ao acesso aos documentos de arquivo.

Art. 11. O SINAR tem como órgão central o CONARQ.

Art. 12. Integram o SINAR:

I - o Arquivo Nacional;

II - os arquivos do Poder Executivo Federal;

III - os arquivos do Poder Legislativo Federal;

IV - os arquivos do Poder Judiciário Federal;

V - os arquivos estaduais dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

VI - os arquivos do Distrito Federal dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

VII - os arquivos municipais dos Poderes Executivo e Legislativo.

§ 1º Os arquivos referidos nos incisos II a VII, quando organizados sistemicamente, passam a integrar o SINAR por intermédio de seus órgãos centrais.

§ 2º As pessoas físicas e jurídicas de direito privado, detentoras de arquivos, podem integrar o SINAR mediante acordo ou ajuste com o órgão central.

Art. 13. Compete aos integrantes do SINAR:

I - promover a gestão, a preservação e o acesso às informações e aos documentos na sua esfera de competência, em conformidade com as diretrizes e normas emanadas do órgão central;

II - disseminar, em sua área de atuação, as diretrizes e normas estabelecidas pelo órgão central, zelando pelo seu cumprimento;

III - implementar a racionalização das atividades arquivísticas, de forma a garantir a integridade do ciclo documental;

IV - garantir a guarda e o acesso aos documentos de valor permanente;

V - apresentar sugestões ao CONARQ para o aprimoramento do SINAR;

VI - prestar informações sobre suas atividades ao CONARQ;

VII - apresentar subsídios ao CONARQ para a elaboração de dispositivos legais necessários ao aperfeiçoamento e à implementação da política nacional de arquivos públicos e privados;

VIII - promover a integração e a modernização dos arquivos em sua esfera de atuação;

IX - propor ao CONARQ os arquivos privados que possam ser considerados de interesse público e social;

X - comunicar ao CONARQ, para as devidas providências, atos lesivos ao patrimônio arquivístico nacional;

XI - colaborar na elaboração de cadastro nacional de arquivos públicos e privados, bem como no desenvolvimento de atividades censitárias referentes a arquivos;

XII - possibilitar a participação de especialistas nas câmaras técnicas, câmaras setoriais e comissões especiais constituídas pelo CONARQ;

XIII - possibilitar a participação de especialistas de órgãos e entidades, públicos e privados, nas câmaras técnicas e na Comissão de Avaliação de Acervos Privados; e (Redação dada pelo Decreto nº 10.148, de 2019)

XIV - proporcionar aperfeiçoamento e reciclagem aos técnicos da área de arquivo, garantindo constante atualização.

Art. 14. Os integrantes do SINAR seguirão as diretrizes e normas emanadas do CONARQ, sem prejuízo de sua subordinação e vinculação administrativa.

RESOLUÇÃO N.º 4, DE 28 DE MARÇO DE 1996

Dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública.

Levando em consideração que o acúmulo da massa documental é um retrocesso da agilidade da obtenção da informação, o presidente do CONARQ dentro de suas atribuições e baseado na Resolução 1ª (adoção de um Plano de Classificação para arquivos correntes) resolve aprovar medidas e definir funções.

Para os Arquivos Públicos foi aprovado, para as Atividades-Meio, o Código de Classificação da Administração Pública que serve como modelo. Também foi atribuído que as entidades poderão adaptar esse Código de Classificação de acordo com a decorrência de suas atividades, estipulando mudanças nos prazos de guarda, de destinação (eliminação ou guarda permanente), inserção de novas classes, subclasses e assim por diante.

Classificação, Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivos Relativos às Atividades – Meio da Administração Pública.

A Política Nacional de Arquivos, de acordo com os princípios teóricos da moderna Arquivologia, compreende a definição e a noção de um conjunto de normas e procedimentos técnicos e administrativos para disciplinar as atividades relativas aos serviços arquivísticos da administração pública, trazendo, por consequência, a melhoria dos arquivos públicos. A implantação dessa política inclui necessariamente o processo de restauração da própria administração pública.

No entanto, com essa modernização, pressupõem novas formas de relacionamento entre a máquina administrativa governamental e seus arquivos, como condição imprescindível para que estes últimos sirvam como instrumento de apoio à organização do estado e da sociedade.

O controle sobre a produção documental e a racionalização de seu fluxo, atreves da aplicação de modernas técnicas e recursos tecnológicos, são objetivos de um programa de gestão de documentos, que levará à melhoria dos serviços arquivísticos, reganhando, com isso, a função social que os arquivos devem ter, aumentando-lhes a eficácia garantindo o cumprimento dos direitos de cidadania e sendo, para o próprio Estado suporte para as decisões políticos-administrativas.

Contudo, o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: atividades meio e a tabela básica de temporalidade e destinação de documentos de arquivos relativos às atividades meio da Administração Pública foram elaborados por técnicos do Arquivo Nacional, da antiga Secretaria de Administração Federal e do Ministério do Planejamento e Orçamento e constituem elementos essenciais à organização do arquivos correntes e intermediários, permitindo o acesso aos documentos através da racionalização e controle eficazes das informações neles contidas.

É importante focar que, a utilização desses instrumentos (Tabela de Temporalidade e Destinação), além de possibilitar o controle e a rápida recuperação de informações, orientará as atividades de racionalização da produção e fluxo documentais, avaliação e destinação dos documentos produzidos e recebidos, aumentando a eficácia dos serviços arquivísticos da administração pública em todas as esferas.

Código de Classificação de Documentos de Arquivo

É o principal instrumento para a classificação dos documentos no Arquivo Corrente ou na massa documental. A ordem estabelecida é baseada no agrupamento de documentos de um mesmo tema, com a preocupação de agilizar o recolhimento, transferência e o acesso ao documento.

Para a administração pública federal o modo de classificação adotado foi o Método de Classificação Decimal (técnica de Melvil Dewey). As dez principais são representadas por números inteiros com três algarismos: Classe 100; Classe 200; Classe 300; Classe 400; Classe 500; Classe 600; Classe 700; Classe 800; Classe 900.

Essas classes podem ser divididas em subclasses, que podem ser divididas em grupo, que podem ser divididas em subgrupos. Os números sempre estarão se submetendo a uma subordinação ao anterior. Vejamos:

Classe 000
Subclasse 010
Grupo 012
Subgrupo 012.11

Neste modelo de Plano de Classificação as classes de 000 e 900 já vem rotuladas com seus respectivos assuntos: Administração Geral e Assuntos Diversos. Mesmo com essas definições essas duas classes poderão sofrer alterações no seu contexto de subclasses, grupos e subgrupos. Alterações que poderão acrescentar ou reduzir seu volume de informação. Essas duas classes já foram incluídas no modelo Plano de Classificação porque segundo seus elaboradores essas são duas classes

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICA

Governança Pública: Fundamentos e Relevância para a Administração Pública

Governança pública é um conceito central para a administração pública moderna, especialmente no contexto de um Estado democrático de direito. Trata-se de um conjunto de mecanismos que asseguram que as decisões e ações governamentais estejam alinhadas aos interesses da sociedade, promovendo transparência, accountability (responsabilização) e a entrega de valor público.

► Conceito de Governança Pública

Governança pública refere-se ao sistema pelo qual organizações públicas são dirigidas, monitoradas e incentivadas a alcançar resultados que correspondam às expectativas dos cidadãos. Sua base está na articulação de lideranças, instituições, políticas e processos, com foco no atendimento das demandas sociais.

Princípios da Governança Pública:

- **Transparência:** Clareza nas ações e decisões governamentais.
- **Accountability:** Responsabilização dos gestores públicos perante a sociedade.
- **Participação:** Envolvimento da sociedade civil no processo de decisão.
- **Eficiência e eficácia:** Uso otimizado dos recursos para alcançar os objetivos traçados.
- **Equidade:** Tratamento justo e igualitário aos cidadãos.

Esses princípios garantem que os recursos públicos sejam aplicados de forma estratégica e em conformidade com os interesses da sociedade.

► Elementos da Governança Pública

A governança pública é composta por diversos elementos que trabalham em conjunto para garantir sua eficácia:

- **Estratégia:** Define os objetivos de longo prazo e direciona as ações públicas.
- **Liderança:** O papel dos dirigentes públicos em alinhar a visão estratégica com a execução prática.
- **Controles internos e externos:** Ferramentas como auditorias, órgãos de fiscalização e normas que garantem a conformidade das ações.
- **Gestão de riscos:** Identificação, análise e mitigação de riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos.
- **Indicadores de desempenho:** Métricas que permitem avaliar o impacto das ações governamentais.

Esses componentes funcionam como engrenagens para assegurar a qualidade do serviço público e a confiança da sociedade no setor público.

► Governança Pública no Brasil

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) desempenha um papel de destaque na promoção da governança pública, oferecendo guias e referenciais para orientar gestores públicos. Entre os documentos mais importantes está o Referencial Básico de Governança, que enfatiza:

- O fortalecimento da liderança institucional.
- A clareza na definição de papéis e responsabilidades.
- A priorização de resultados alinhados às expectativas sociais.

Exemplos de aplicação prática incluem programas como o e-SIC (Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão), que promove a transparência ativa, e o Observatório da Despesa Pública (ODP), que monitora o uso dos recursos.

► Desafios e Oportunidades

Embora a governança pública seja essencial para uma administração eficiente, ainda enfrenta desafios significativos, como:

- **Corrupção:** A má gestão e a falta de controle interno podem minar a confiança pública.
- **Fragmentação administrativa:** A sobreposição de competências entre órgãos públicos gera ineficiências.
- **Baixa participação social:** Falta de mecanismos que incentivem o engajamento da sociedade civil.

Por outro lado, avanços tecnológicos, como a adoção de ferramentas de governança digital, oferecem oportunidades para tornar os processos mais ágeis, transparentes e acessíveis.

► Benefícios da Governança Pública

A adoção de boas práticas de governança pública gera benefícios expressivos, como:

- **Aumento da confiança pública:** Uma administração transparente e eficiente inspira credibilidade.
- **Redução de desperdícios:** A gestão de riscos e o controle de processos evitam o uso inadequado de recursos.
- **Decisões mais assertivas:** A liderança estratégica e os indicadores de desempenho orientam ações baseadas em dados concretos.
- **Alinhamento entre gestão e sociedade:** A integração de demandas sociais nas políticas públicas gera maior impacto social.

A governança pública é um pilar indispensável para a eficiência e a legitimidade da administração pública. Ao implementar princípios como transparência, accountability e participação, os

gestores conseguem alinhar os recursos disponíveis às demandas da sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e a entrega de valor público.

No Brasil, embora desafios ainda existam, avanços significativos na consolidação da governança mostram que é possível alcançar uma administração pública mais justa e eficaz.

Gestão Pública: Eficiência e Eficácia no Uso dos Recursos Públicos

A gestão pública é uma das áreas mais relevantes para o bom funcionamento do Estado e a entrega de serviços de qualidade à sociedade. Diferentemente da governança, que estabelece as diretrizes e estratégias de longo prazo, a gestão pública está focada na execução e operacionalização dessas diretrizes.

► O que é Gestão Pública?

Gestão pública é o conjunto de processos, práticas e ferramentas utilizadas para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da administração pública, visando a eficiência e a eficácia no uso dos recursos.

- **Eficiência:** Maximizar resultados com o menor custo possível.
- **Eficácia:** Alcançar os objetivos estabelecidos de maneira efetiva.
- **Efetividade:** Gerar impacto positivo na sociedade, resolvendo problemas reais.

Enquanto a governança estabelece o que fazer, a gestão pública define como fazer e executa as ações necessárias para alcançar os resultados esperados.

► Princípios da Gestão Pública

A gestão pública segue princípios que orientam sua prática e garantem o alinhamento com os objetivos da administração pública. Entre os principais, destacam-se:

- **Legalidade:** Atuação em conformidade com as leis e regulamentos.
- **Moralidade:** Respeito aos padrões éticos e morais na administração dos recursos.
- **Publicidade:** Transparência das ações e decisões públicas.
- **Impessoalidade:** Tratamento igualitário, sem favorecimentos pessoais ou políticos.
- **Eficiência:** Otimização do uso dos recursos públicos para maximizar resultados.

Esses princípios estão previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e norteiam todas as atividades da administração pública.

► Modelos de Gestão Pública

Ao longo do tempo, a gestão pública evoluiu e incorporou diferentes modelos, que refletem as mudanças sociais, econômicas e políticas. Os três principais modelos são:

Gestão Burocrática:

- Baseada nos princípios da formalidade, hierarquia e impessoalidade.
- Foco no cumprimento das normas e procedimentos.
- **Vantagem:** Reduz arbitrariedades e favorece a previsibilidade.

- **Limitação:** Rigidez excessiva e dificuldade de adaptação.

Gestão Gerencial:

- Introduzida no Brasil pela reforma administrativa de 1995.
- Foco nos resultados e na eficiência administrativa.
- Uso de instrumentos como contratos de gestão e indicadores de desempenho.
- **Vantagem:** Agilidade e orientação para resultados.
- **Limitação:** Desafios no controle social e no equilíbrio entre flexibilidade e legalidade.

Gestão Pública Contemporânea:

- Combina elementos da burocracia e do gerencialismo com foco na inovação e na participação social.
- Integra tecnologias digitais para maior transparência e eficiência.
- Enfatiza a co-criação de políticas públicas com a sociedade.

► Gestão Pública no Brasil

No Brasil, a gestão pública enfrenta desafios específicos devido à complexidade administrativa e à diversidade de demandas sociais. Entre os mecanismos adotados para melhorar a gestão estão:

- **Planejamento Estratégico:** Ferramenta essencial para alinhar objetivos de longo prazo com ações concretas.
- **Gestão por Resultados:** Monitoramento contínuo do impacto das políticas públicas por meio de indicadores.
- **Controle Social:** Participação ativa da sociedade no acompanhamento e avaliação das ações governamentais.
- **Capacitação de Servidores:** Investimento em treinamento para melhorar a qualificação dos gestores públicos.

Exemplos práticos incluem programas como o Plano Plurianual (PPA) e o Sistema de Registro de Preços (SRP), que padronizam e otimizam a execução orçamentária.

► Desafios da Gestão Pública

Apesar dos avanços, a gestão pública brasileira enfrenta desafios significativos, tais como:

- **Descontinuidade Administrativa:** Mudanças de governo podem interromper programas e políticas bem-sucedidas.
- **Falta de Capacitação:** Déficit de formação técnica e gerencial entre os servidores.
- **Burocracia Excessiva:** Processos lentos que dificultam a inovação e a agilidade administrativa.
- **Corrupção e Desvios:** Necessidade de fortalecer mecanismos de controle e fiscalização.

Por outro lado, o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) oferece oportunidades para modernizar a gestão pública. Ferramentas como governo digital e inteligência artificial estão transformando a relação entre governo e cidadão.

► Importância da Gestão Pública

Uma gestão pública eficiente e eficaz impacta diretamente a qualidade de vida da população. Entre os principais benefícios estão:

- **Entrega de Serviços de Qualidade:** Saúde, educação e segurança bem geridas geram maior bem-estar.

- **Redução do Desperdício:** Melhora na alocação de recursos e redução de perdas.

- **Fortalecimento da Confiança Pública:** A transparência e a responsabilidade geram credibilidade para as instituições.

Além disso, uma boa gestão pública contribui para o desenvolvimento sustentável e para a redução das desigualdades sociais.

A gestão pública é o coração da administração pública, sendo responsável pela transformação das diretrizes em resultados concretos. Ao adotar princípios de legalidade, moralidade, eficiência e inovação, os gestores públicos podem superar os desafios existentes e garantir a entrega de valor público à sociedade.

No Brasil, o fortalecimento da gestão pública requer um esforço conjunto de capacitação, planejamento estratégico e uso de tecnologias, sempre com foco no atendimento das necessidades do cidadão.

Relação entre Governança e Gestão: Alinhamento Estratégico e Execução no Setor Público

Governança e gestão são conceitos interdependentes que desempenham papéis fundamentais na administração pública. Enquanto a governança estabelece a direção estratégica e os mecanismos de controle, a gestão se concentra na execução e operacionalização das diretrizes definidas. Compreender essa relação é essencial para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente, eficaz e alinhada aos interesses da sociedade.

► **Diferenças entre Governança e Gestão**

Apesar de relacionadas, governança e gestão possuem objetivos distintos:

Governança Pública:

- Atua no nível estratégico.
- Define o que fazer com base em prioridades sociais.
- Envolve lideranças e conselhos representativos.
- Responsável por garantir a transparência e a accountability.

- **Exemplo:** Estabelecimento de políticas públicas e metas de longo prazo.

Gestão Pública:

- Atua no nível operacional.
- Determina como fazer e executa as ações necessárias.
- Envolve gestores e servidores responsáveis pela implementação.
 - Foca na eficiência, eficácia e controle de processos.
 - **Exemplo:** Execução de programas e projetos com base nas diretrizes da governança.

Em suma, a governança fornece a visão ampla e estratégica, enquanto a gestão realiza as ações práticas que tornam essa visão uma realidade.

► **Semelhanças entre Governança e Gestão**

Apesar das diferenças, governança e gestão compartilham algumas características:

- **Busca por Resultados:** Ambas visam a entrega de valor público à sociedade.

- **Compromisso com a Transparência:** Tanto a governança quanto a gestão pública devem ser pautadas pela clareza nas decisões e ações.

- **Foco no Interesse Público:** Ambas trabalham para atender às demandas da sociedade de forma justa e eficiente.

Essa interseção é o que permite uma administração pública integrada e capaz de responder às necessidades sociais.

► **Como Governança e Gestão se Complementam**

A relação entre governança e gestão é de interdependência. A governança cria as condições para que a gestão funcione de forma alinhada e eficiente, enquanto a gestão retroalimenta a governança com dados e resultados que auxiliam no ajuste das estratégias. Essa interação pode ser representada em três etapas:

Direcionamento Estratégico (Governança):

- Definição de metas e objetivos com base nas demandas sociais e nas prioridades estabelecidas.

- **Exemplo:** Um conselho de governança decide priorizar a ampliação do acesso à saúde pública.

Execução (Gestão):

- Planejamento, organização e execução das ações para atingir os objetivos definidos pela governança.

- **Exemplo:** A gestão pública organiza equipes, aloca recursos e implementa o programa de expansão da rede de hospitais.

Monitoramento e Ajuste (Governança e Gestão):

- A governança avalia os resultados da gestão, corrige desvios e ajusta estratégias.

- **Exemplo:** Após análise de indicadores, o conselho de governança pode redirecionar investimentos para áreas com maior demanda.

Esse ciclo garante que as políticas públicas sejam planejadas, implementadas e ajustadas de forma integrada.

► **Impactos de uma Boa Relação entre Governança e Gestão**

Quando a governança e a gestão atuam de maneira harmônica, os impactos positivos são significativos:

- **Maior Eficiência:** A gestão é direcionada por metas claras, evitando desperdícios.

- **Maior Responsividade:** A governança adapta-se rapidamente às mudanças com base nos dados fornecidos pela gestão.

- **Melhoria na Transparência e Accountability:** A relação clara entre estratégias e ações aumenta a confiança pública.

- **Resultados Mais Alinhados às Demandas Sociais:** A governança estratégica garante que a gestão atue em áreas prioritárias.

► Riscos da Desconexão entre Governança e Gestão

Quando a governança e a gestão não estão alinhadas, diversos problemas podem surgir:

- **Falta de Direção:** Sem um direcionamento estratégico claro, a gestão pode desperdiçar recursos em ações desalinhadas.
- **Baixa Eficiência:** Processos mal definidos na governança dificultam a execução eficiente das políticas públicas.
- **Falta de Controle:** A ausência de monitoramento pela governança pode levar a desvios e má gestão dos recursos.
- **Insatisfação Social:** Políticas públicas mal implementadas ou desalinhadas com as prioridades da sociedade comprometem a legitimidade do governo.

Esses riscos destacam a importância de uma articulação constante entre os dois níveis.

► Exemplos Práticos no Brasil

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) reforça a relação entre governança e gestão por meio de orientações e referenciais. Um exemplo prático é o uso de indicadores de desempenho no setor público:

- **Governança:** Define os indicadores que refletem o impacto das políticas públicas, como a taxa de mortalidade infantil no SUS.
- **Gestão:** Implementa as ações para reduzir os índices, como campanhas de vacinação e melhoria no atendimento pré-natal.

Outro exemplo é o Plano Plurianual (PPA), que estabelece diretrizes estratégicas (governança) e orienta a elaboração de orçamentos e programas (gestão).

Governança e gestão pública são dois lados de uma mesma moeda, fundamentais para o funcionamento eficiente e transparente da administração pública. A governança define os rumos e assegura a accountability, enquanto a gestão transforma as diretrizes em resultados concretos.

Quando bem alinhadas, essas funções garantem que as políticas públicas atendam às necessidades da sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das instituições democráticas.

Para os gestores públicos, compreender essa relação é essencial para otimizar os recursos disponíveis e alcançar resultados significativos.

GOVERNABILIDADE E GOVERNANÇA

Governabilidade

A governabilidade é um conceito central na Administração Pública e refere-se à capacidade política de um governo em exercer o poder, formular políticas e implementá-las de maneira legítima e eficaz.

Esse termo está relacionado às condições estruturais, políticas e sociais que possibilitam ou limitam a atuação do governo, bem como à legitimidade necessária para obter apoio da sociedade e dos diversos atores envolvidos na formulação de políticas públicas.

► Elementos-chave da Governabilidade

Legitimidade Política:

- Refere-se à aceitação social do governo como autoridade legítima para governar.
- A legitimidade é fortalecida por eleições democráticas, pela transparência e pela confiança pública.
- Quando a legitimidade é comprometida, a governabilidade tende a ser prejudicada, dificultando a implementação de políticas públicas.

Estabilidade Institucional:

- A governabilidade depende de um ambiente político estável, no qual os Poderes da República (Executivo, Legislativo e Judiciário) atuem de forma harmônica e independente.
- O sistema político deve ser capaz de resolver conflitos e promover o equilíbrio entre interesses divergentes.

Capacidade de Articulação Política:

- Envolve a habilidade do governo de negociar e construir consensos com diferentes atores, como partidos políticos, sindicatos, organizações da sociedade civil e a própria população.
- Governos que conseguem articular alianças amplas têm maior facilidade em aprovar e implementar políticas públicas.

Controle Social e Participação Popular:

- A governabilidade é fortalecida quando a sociedade participa ativamente no processo político, por meio de conselhos, audiências públicas e mecanismos de consulta popular.
- Um governo que ignora ou reprime a participação popular tende a enfrentar crises de legitimidade.

► Fatores que Influenciam a Governabilidade

Sistema Político:

- **Presidencialismo x Parlamentarismo:** No presidencialismo, a governabilidade pode ser mais desafiadora devido à separação rígida entre Executivo e Legislativo. Já no parlamentarismo, a necessidade de confiança mútua entre o Parlamento e o Executivo tende a promover maior cooperação.
- **Multipartidarismo:** Sistemas políticos com muitos partidos podem dificultar a formação de maiorias estáveis, aumentando o custo político das negociações.

Contexto Econômico:

Um ambiente econômico estável contribui para a governabilidade, enquanto crises econômicas podem desencadear insatisfações sociais e políticas.

Cultura Política:

Países com uma tradição de diálogo, respeito às instituições e valorização da democracia possuem maior facilidade em alcançar a governabilidade.

Comunicação Governamental:

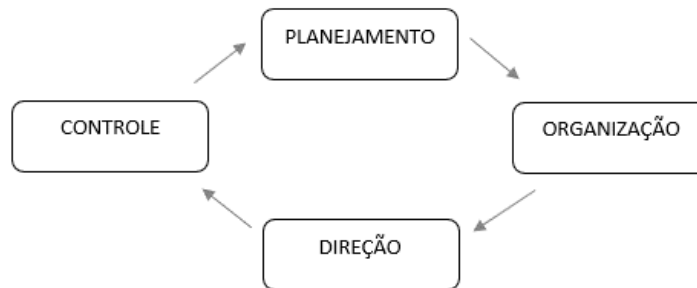
A transparência e a clareza na comunicação do governo são essenciais para manter o apoio popular e evitar desinformação ou desconfiança.

GESTÃO ESTRATÉGICA

PROCESSO ADMINISTRATIVO: FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO; PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE; FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA; FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO E EXTERNO (MATRIZ SWOT); PROCESSO DE PLANEJAMENTO: CICLO DO PLANEJAMENTO; ANÁLISE DE AMBIENTE, MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; BALANCED SCORECARD; INDICADORES E SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; PLANEJAMENTO TÁTICO; PLANEJAMENTO OPERACIONAL; FERRAMENTAS DE ANÁLISE PARA GESTÃO E PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Funções de administração

– Planejamento, organização, direção e controle



– Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

Idalberto Chiavenato diz: “Planejamento é um **processo** de **estabelecer objetivos** e **definir a maneira** como alcança-los”.

- Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;
- Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim;
- Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.
- **Passos do Planejamento**
- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

– Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte” – direcionamento;
- Ajudar a focar esforços;
- Definir parâmetro de controle;

- Ajuda na motivação;
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

— **Processo de planejamento**

— **Planejamento estratégico ou institucional**

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

— Global — Objetivos gerais e genéricos — Diretrizes estratégicas — Longo prazo — Visão forte do ambiente externo.

Fases do Planejamento Estratégico:

- Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
- Formulação da estratégia;
- Implantação;
- Controle.

— **Planejamento tático ou intermediário**

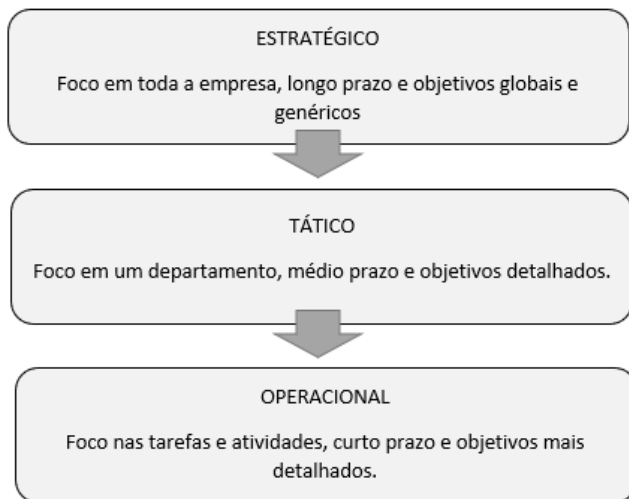
Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

- Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico;
- Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento;
- Médio prazo.

— **Planejamento operacional ou chão de fábrica**

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curtíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático;
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante;
- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



— **Negócio, Missão, Visão e Valores**

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade a organização.

— Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

— Missão = Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.

— Visão = Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.

— Valores = Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

— **Análise SWOT**

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

Ambiente Interno: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

Ambiente Externo: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

— **Matriz GUT**

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

– Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

– Análise competitiva e estratégias genéricas

Gestão Estratégica: “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

– As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1. Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2. Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3. Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5. Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

– Redes e alianças

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

Tipos: Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

Vantagens: Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

– Administração por objetivos

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

– Balanced scorecard

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

– Processo decisório

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

– Organização

– Estrutura organizacional

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

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

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

– Tipos de departamentalização

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

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

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

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

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

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

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

Desvantagens: dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

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

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

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

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

— Práticas de gestão de pessoas no setor público

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências¹.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. A política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna, e o problema está relacionado à forma com que a situação é tratada, normalmente com a criação de decretos, ou outros mecanismos jurídicos e formais.

Integrada à questão do desempenho, tem-se a gestão da compensação. A gratificação de desempenho continua a ser uma estratégia adotada para recompensar salários, e não para recompensar o alcance ou superação de desempenhos esperados; profissionais que ocupam cargos de direção ou em comissão continuam a receber gratificação sem que seu desempenho individual seja avaliado.

Nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Em relação à capacitação, afirma-se que deve ocorrer de forma contínua. É essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

Essas práticas de gestão de pessoas no setor público devem ser modificadas, caso seja adotado um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público.

— Gestão para resultados: o modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público

Aponta-se uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos. No lugar da estabilidade, a aprendizagem e desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Com essas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com essas mudanças, surgem modelos de gestão orientados para resultados, adotados primeiro pela iniciativa privada e, posteriormente, no setor público. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva”.

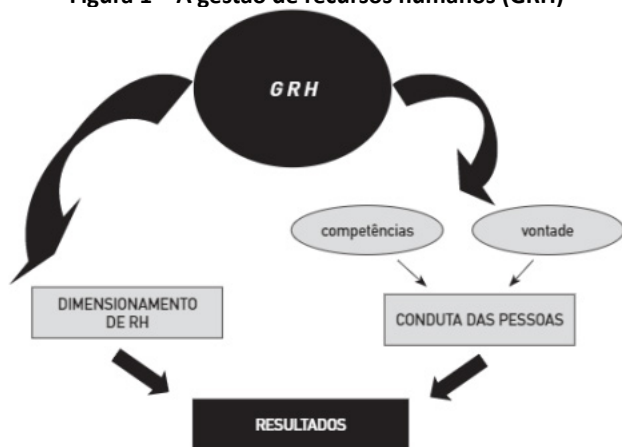
O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. No contexto da administração pública, apresenta-se como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Aborda-se o dilema da gestão estratégica no setor público afirmando que a ambiguidade existente nesse setor dificulta a precisão da definição da estratégia. As mudanças no cenário político interferem nas estratégias das organizações, tanto públicas quanto privadas. Assim, as forças ambientais constituem-se em uma variável importante para a definição de estratégias, já que influenciam a eficácia organizacional.

Desse modo, esse dilema representa a manifestação da complexidade que caracteriza a gestão pública. Sugere-se a tentativa de influenciar a conduta das pessoas na busca de adequá-la aos objetivos de uma organização. Assim, apresenta-se o modelo da Figura 1, onde os resultados dependem da conduta das pessoas, e esta, por conseguinte, depende da vontade e das competências dessas pessoas.

¹ Luana Jéssica Oliveira Carmo, et. al. *Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal*. Rev. Serv. Público Brasília 69 (2) 163-191 abr./jun. 2018.

Figura 1 – A gestão de recursos humanos (GRH)



<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>

A gestão por competências é relativamente recente e complexa, e, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. O Decreto nº 5.707/2006 conceituava gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. No entanto, o mesmo foi **revogado** pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

— A gestão por competências e o contexto específico do setor público

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter.

O foco do Decreto nº 5.707/2006 referia-se à capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, de forma a impactar o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Entretanto, o maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos.

A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas. Assim, as práticas relacionadas à gestão por competências, como as carreiras sem fronteiras, a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente organizacional das organizações públicas.

Essa incompatibilidade ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo. Com isso, torna-se relevante analisar a percepção e atitudes de gestores e funcionários acerca da gestão de pessoas em uma autarquia federal, buscando verificar como essa ocorre na prática.

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 conseqüentemente 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 gap², bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuam habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

² Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br

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.

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 Fischer³, 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 senão 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.

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.

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

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.

GESTÃO DO DESEMPENHO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O progresso do desempenho organizacional se dá através da melhoria do desempenho das pessoas que compõem a instituição, oriunda através do desenvolvimento das competências individuais oportunizadas pela realização de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento⁴.

Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma função ou atividade, isto é, aumentar sua capacidade para desempenhar suas funções atuais ou prepará-la para novas atribuições. Portanto, treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes, relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento apresenta a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia organizacional que melhor se ajuste à aprendizagem requerida, os mecanismos pelos quais as instruções são entregues e a avaliação, cujos níveis de complexidade distinguem-se conforme as situações vivenciadas. Portanto, o desenvolvimento e a capacitação de pessoas compõem o processo de auxiliar o colaborador a adquirir efetividade no seu trabalho em situações presentes ou futuras, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes desenvolvidos sistematicamente.

Em relação ao desenvolvimento este consiste na aprendizagem direcionada para o crescimento individual, sem a existência de relação com um trabalho específico. O desenvolvimento é um processo de aprendizagem geral, visto que propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não especificamente para um posto de trabalho.

Neste sentido, é possível afirmar que os subsistemas de treinamento e desenvolvimento são processos fundamentais para a gestão de desempenho, pois desenvolvem as pessoas, oportunizando a melhoria do desempenho humano nas organizações. A gestão ou administração de desempenho refere-se a uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

Assim, a gestão de desempenho é vista como um processo-chave nas organizações, fundamental para um futuro sustentado, de modo que é através dela que se gera a performance, alinhando-a com os objetivos e estratégias definidas. O objetivo da gestão de desempenho é promover um ciclo proativo, em que as estratégias são desdobradas para todos os processos de negócio, atividades, tarefas e pessoal, de modo que o feedback é obtido através de um sistema de medição de desempenho que permite tomar decisões de gestão apropriadas.

Este processo permite definir a forma como a organização utiliza os vários sistemas para gerir o seu desempenho, podendo incluir o desenvolvimento estratégico, o controle de gestão, a gestão por objetivos, as métricas de natureza não financeira, a política de incentivos bem como a própria avaliação de desempenho.

— Avaliação de Desempenho

Avaliar significa realizar análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre buscando a eficácia em resultados. Assim, a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização.

O processo de avaliação devidamente administrado beneficia funcionários e a organização, podendo ser usado para análise de diversas questões gerenciais, tais como manter a motivação e o compromisso das pessoas, melhorar a performance individual e organizacional, estimular a eficácia na comunicação interna, ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe, analisar o desenvolvimento e identificar as necessidades de treinamento, bem como, desafiar e estimular o aperfeiçoamento,

⁴ https://www.researchgate.net/publication/326029030_Gestao_do_desempenho_o_papel_dos_lideres_na_avaliacao_dos_colaboradores

GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

O PAPEL DO ESTADO E A ATUAÇÃO DO GOVERNO NAS FINANÇAS PÚBLICAS: FORMAS E DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA ECONOMIA

O Estado desempenha um papel fundamental no equilíbrio e na promoção do desenvolvimento econômico e social de um país, atuando por meio de políticas públicas e intervenções diretas na economia. Esse papel se concretiza através da gestão das finanças públicas, com destaque para o orçamento público como instrumento de planejamento e controle.

— Formas E Dimensões Da Intervenção Da Administração Na Economia

A intervenção do Estado na economia ocorre quando há necessidade de corrigir falhas de mercado, promover a justiça social ou estimular o crescimento econômico. Essa atuação pode assumir diferentes formas e dimensões:

Intervenção Direta:

Ocorre quando o Estado participa ativamente da economia, seja como produtor de bens e serviços ou como proprietário de empresas estatais.

Exemplo: Petrobras, Eletrobras e outras empresas públicas.

Intervenção Indireta:

A administração pública atua como reguladora e fiscalizadora das atividades econômicas. O objetivo é garantir que o mercado funcione de maneira equilibrada e dentro dos limites legais.

Exemplo: Agências reguladoras como ANATEL (telecomunicações) e ANVISA (vigilância sanitária).

Dimensão Alocativa:

O Estado intervém para alocar recursos em setores onde o mercado, sozinho, não atua de forma eficiente, como saúde, educação e segurança pública.

Exemplo: Construção de hospitais públicos e escolas.

Dimensão Redistributiva:

Por meio de políticas fiscais e sociais, o governo busca reduzir as desigualdades de renda e promover a inclusão social.

Exemplo: Programas de transferência de renda, como o Bolsa Família.

Dimensão Estabilizadora:

O Estado intervém para corrigir desequilíbrios econômicos, como inflação, desemprego e recessões. Por meio de políticas monetárias e fiscais, promove a estabilidade econômica.

Exemplo: Redução de impostos para estimular o consumo durante crises econômicas.

— Funções Do Orçamento Público

O orçamento público é um instrumento essencial para a gestão das finanças públicas. Ele detalha as receitas (arrecadação de impostos, taxas e contribuições) e as despesas do governo em um período determinado, normalmente um ano fiscal. As principais funções do orçamento público são:

Função Alocativa:

A função alocativa do orçamento refere-se à distribuição de recursos para atender às necessidades da sociedade, principalmente em áreas onde o setor privado não atua.

Exemplo: Investimentos em infraestrutura, saneamento básico e transporte público.

Função Redistributiva:

O orçamento público é utilizado como ferramenta de redistribuição de renda e riqueza, promovendo maior justiça social.

Exemplo: Políticas de assistência social, como aposentadorias, pensões e benefícios assistenciais.

Função Estabilizadora:

O orçamento contribui para a estabilização da economia, atenuando flutuações econômicas por meio de políticas fiscais.

Exemplo: Redução de gastos em momentos de inflação alta ou aumento de investimentos em períodos de recessão.

Função de Planejamento:

O orçamento organiza os recursos disponíveis e os direciona para as prioridades do governo, permitindo o planejamento de políticas públicas de curto, médio e longo prazo.

Exemplo: Plano Plurianual (PPA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Função de Controle:

O orçamento serve como instrumento de controle e fiscalização das receitas e despesas públicas, garantindo a transparência e a legalidade das ações do governo.

Exemplo: Controle realizado pelos tribunais de contas e pela sociedade civil.

O papel do Estado na gestão das finanças públicas é central para o equilíbrio econômico e o desenvolvimento social. Por meio de diferentes formas e dimensões de intervenção, a administração pública busca corrigir falhas de mercado, reduzir desigualdades e garantir estabilidade. O orçamento público, por sua vez, é a principal ferramenta para concretizar essas ações, exercendo funções alocativas, redistributivas e estabilizadoras que visam atender às necessidades da sociedade e promover o bem-estar coletivo.

**ORÇAMENTO PÚBLICO E SUA EVOLUÇÃO:
ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DO
PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL; PRINCÍPIOS
ORÇAMENTÁRIOS**

O orçamento público é uma ferramenta fundamental para a gestão das finanças públicas, representando o planejamento e a execução das receitas e despesas do governo em um período específico. Ele organiza os recursos arrecadados pelo Estado e direciona sua aplicação para atender às necessidades da sociedade e promover o desenvolvimento econômico e social.

O orçamento público pode ser definido como um instrumento de planejamento financeiro que estima as receitas (impostos, taxas e contribuições) e fixa as despesas (investimentos, custeio, programas sociais) do governo para um determinado período, geralmente o exercício fiscal anual. Sua principal função é garantir a alocação eficiente dos recursos públicos, atender às demandas sociais e proporcionar transparência na administração financeira.

— Técnicas Orçamentárias

As técnicas orçamentárias são métodos utilizados para a elaboração, execução e controle do orçamento público. As principais técnicas incluem:

Orçamento Tradicional ou Clássico:

Baseia-se na apresentação das receitas e despesas, sem foco nos resultados ou objetivos. É uma técnica meramente contábil.

– **Exemplo:** Relatórios que mostram apenas valores numéricos, sem análise de metas.

Orçamento de Desempenho ou Funcional:

Relaciona os recursos com os resultados esperados, enfatizando a eficiência das ações governamentais.

– **Exemplo:** Avaliação de gastos em educação com base no número de escolas construídas.

Orçamento Base Zero (OBZ):

Requer a justificativa detalhada de todas as despesas, partindo do “zero”, independentemente dos valores dos anos anteriores.

– **Exemplo:** Reavaliação anual de todos os gastos, evitando despesas desnecessárias.

Orçamento-Programa:

Considera programas e projetos a serem implementados, vinculando recursos a objetivos e metas governamentais. É a técnica mais utilizada no Brasil.

– **Exemplo:** Programas de combate à fome, saúde preventiva ou educação inclusiva.

— Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários são normas que garantem a legalidade, transparência e eficiência na elaboração e execução do orçamento público. Os principais são:

– **Princípio da Anualidade:** O orçamento deve ser elaborado e executado em um período de um ano fiscal.

– **Princípio da Universalidade:** Todas as receitas e despesas do governo devem ser incluídas no orçamento, sem omissões.

– **Princípio da Unidade:** O orçamento deve ser único, consolidando todas as receitas e despesas em um único documento.

– **Princípio da Exclusividade:** O orçamento deve conter apenas previsão de receitas e fixação de despesas, sem inclusão de assuntos estranhos.

– **Princípio do Equilíbrio:** As despesas planejadas devem ser compatíveis com as receitas estimadas, garantindo o equilíbrio fiscal.

– **Princípio da Transparência:** O orçamento deve ser claro, acessível e amplamente divulgado à sociedade.

— Ciclo Orçamentário

O ciclo orçamentário é o processo contínuo de elaboração, execução e controle do orçamento público. Ele é composto por quatro fases principais:

– **Elaboração:** O Poder Executivo prepara a proposta orçamentária, com base nas diretrizes do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

– **Apreciação e Aprovação:** O Legislativo analisa, discute e aprova a proposta orçamentária, podendo propor emendas. O resultado é a Lei Orçamentária Anual (LOA).

– **Execução:** A fase de implementação, onde o governo arrecada receitas e realiza as despesas previstas na LOA.

– **Avaliação e Controle:** Realiza-se o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação dos resultados pelo Tribunal de Contas, Poder Legislativo e sociedade civil.

— Processo Orçamentário

O processo orçamentário engloba todas as atividades relacionadas ao orçamento público, desde sua elaboração até a fiscalização. Ele é regido pela **Constituição Federal de 1988** e pelas normas legais específicas. As etapas do processo orçamentário são:

– **Planejamento:** Definição das metas e diretrizes governamentais no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

– **Formulação da Proposta:** Os órgãos públicos elaboram suas necessidades financeiras, que são consolidadas na proposta orçamentária pelo Poder Executivo.

– **Aprovação:** O Congresso Nacional discute e aprova a proposta orçamentária, podendo incluir ou modificar programas e despesas.

– **Execução:** A administração pública arrecada as receitas e executa as despesas conforme a LOA, respeitando os limites legais e fiscais.

– **Controle e Avaliação:** O cumprimento do orçamento é fiscalizado por órgãos de controle interno e externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e pela própria sociedade.

O orçamento público é um instrumento essencial para a gestão das finanças governamentais, garantindo a alocação eficiente de recursos em áreas prioritárias. A observação das técnicas orçamentárias, dos princípios e do ciclo orçamentário é fundamental para assegurar transparência, legalidade e efetividade na aplicação dos recursos públicos, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL: PLANO PLURIANUAL; DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS; ORÇAMENTO ANUAL; SISTEMA E PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO; CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS

— **Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias;**

Projeto de lei de iniciativa do Presidente da República que compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente. Orienta a elaboração da LOA, dispõe sobre as alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. O PLDO é encaminhado ao Congresso Nacional até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro (15 de abril). A sessão legislativa não será interrompida enquanto não for aprovado o PLDO pelo Congresso Nacional.

— **Lei do Orçamento Anual – LOA Orçamento Anual**

No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, ou seja, inicia em 01 de janeiro e encerra em 31 de dezembro de cada ano, conforme dispõe o art. 34 da Lei 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário é um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerramento com o controle.

— **Plano Plurianual – PPA**

No PPA a formulação da proposta de governo se materializa por meio de Programas, que expressam como a administração pretende atender às demandas da população. Esses Programas são desdobrados em ações.

Constam do PPA todas as despesas de capital e de custeio delas decorrentes e as referentes aos programas de duração continuada. Executado nos quatro anos subsequentes, ou seja, do segundo ano da administração em que for votado até o primeiro da administração seguinte.

O procedimento tem por objetivo propiciar ao novo governante tomar conhecimento da gestão anterior a fim de que, sabendo dos programas vigentes, da situação financeira e dos compromissos já assumidos, possa compatibilizar a sua estratégia de governo, materializada no projeto do PPA que pretende formular, com os programas e as ações já em andamento.

É no PPA que estarão expressos em programas, as intenções do Presidente, Governador ou Prefeito, nas diversas áreas (saúde, educação, segurança pública, geração de emprego, etc.), formuladas durante a campanha eleitoral, com as demandas já em andamento.

A Constituição criou esse instrumento de planejamento com o objetivo de evitar descontinuidade da ação governamental quando da substituição de governantes.

Estados, Distrito Federal e Municípios elaboram sua proposta de PPA considerando a legislação local, os planos setoriais e as diretrizes determinadas pelo gestor.

01) PROJETO DE LEI: O projeto de PPA (PPA) é elaborado pela Secretaria de Investimentos e Planejamento Estratégico (SPI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

e encaminhado ao Congresso Nacional pelo Presidente da República, que possui exclusividade na iniciativa das leis orçamentárias. Composto pelo texto da lei e diversos anexos, o projeto de lei deve ser encaminhado ao Congresso Nacional até 31 de agosto do primeiro ano de mandato presidencial, devendo vigorar por quatro anos.

Recebido pelo Congresso Nacional, o projeto inicia a tramitação legislativa, observadas as normas constantes da Resolução nº. 01, de 2006 – CN. O projeto de lei é publicado e encaminhado à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização – CMO.

02) PARECER PRELIMINAR: O parlamentar designado para ser o relator do projeto de plano plurianual (PPA) deve, primeiramente, elaborar Relatório Preliminar sobre o projeto, o qual, aprovado pela CMO, passa a denominar-se Parecer Preliminar. Esse parecer estabelece regras e parâmetros a serem observados quando da análise e apreciação do projeto, tais como:

I) condições para o remanejamento e cancelamento de valores financeiros constantes do projeto;

II) critérios para alocação de eventuais recursos adicionais decorrentes da reestimativa das receitas; e

III) orientações sobre apresentação e apreciação de emendas.

Em complemento à análise inicial, a CMO pode realizar audiências públicas regionais para debater o projeto.

Ao relatório preliminar podem ser apresentadas emendas por parlamentares, Comissões Permanentes da Câmara e do Senado e Bancadas Estaduais.

03) EMENDAS: Após aprovado o parecer preliminar, abre-se prazo para a apresentação de emendas ao projeto de plano plurianual, com vistas a inserir, suprimir, substituir ou modificar dispositivos constantes do projeto.

Ao projeto podem ser apresentadas até dez emendas por parlamentar, até cinco emendas por Comissão Permanente da Câmara e do Senado e até cinco emendas por Bancada Estadual.

As emendas são apresentadas perante a CMO, que sobre elas emite parecer conclusivo e final, o qual somente poderá ser modificado mediante a aprovação de destaque no Plenário do Congresso Nacional.

04) RELATÓRIO: O relator deve analisar o projeto de plano plurianual e as emendas apresentadas, tendo como orientação as regras estabelecidas no Parecer Preliminar, e formalizar, em relatório, as razões pelas quais acolhe ou rejeita as emendas. Deve também justificar quaisquer outras alterações que tenham sido introduzidas no texto do projeto de lei. O produto final desse trabalho, contendo as alterações propostas ao texto do PPA, decorrentes das emendas acolhidas pelo relator e das por ele apresentadas, constitui a proposta de substitutivo.

O relatório e a proposta de substitutivo são discutidos e votados no Plenário da CMO, sendo necessário para aprová-los a manifestação favorável da maioria dos membros de cada uma das Casas, que integram a CMO.

O relatório aprovado em definitivo pela Comissão constitui o parecer da CMO, o qual será encaminhado à Secretaria-Geral da Mesa do Congresso Nacional, para ser submetido à deliberação das duas Casas, em sessão conjunta.

05) AUTÓGRAFOS E LEIS: Após aprovado, o parecer da CMO é submetido à discussão e votação no Plenário do Congresso Nacional. Os Congressistas podem solicitar destaque para a votação em separado de emendas, com o objetivo de modificar os pareceres aprovados na CMO. Esse requerimento deve ser assinado por um décimo dos congressistas e apresentado à Mesa do Congresso Nacional até o dia anterior ao estabelecido para discussão da matéria no Plenário do Congresso Nacional.

Concluída a votação, a matéria é devolvida à CMO para a redação final. Recebe o nome de Autógrafo o texto do projeto ou do substitutivo aprovado definitivamente em sua redação final assinado pelo Presidente do Congresso, que será enviado à Casa Civil da Presidência da República para sanção.

O Presidente da República pode vetar o autógrafo, total ou parcialmente, no prazo de quinze dias úteis, contados da data do recebimento. Nesse caso, comunicará ao Presidente do Senado os motivos do veto. A parte não vetada é publicada no Diário Oficial da União como lei. O veto deve ser apreciado pelo Congresso Nacional.

A Lei 4320/64 estabelece dois sistemas de controle da execução orçamentária: interno e externo. A Constituição Federal de 1988 manteve essa concepção e deu-lhe um sentido ainda mais amplo.

Enquanto a Constituição anterior enfatizava a fiscalização financeira e orçamentária, a atual ampliou o conceito, passando a abranger, também, as áreas operacional e patrimonial, além de cobrir de forma explícita, o controle da aplicação de subvenções e a própria política de isenções, estímulos e incentivos fiscais. Ficou demonstrado, igualmente de forma clara, a abrangência do controle constitucional sobre as entidades de administração indireta, questão controversa na sistemática anterior.

O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho, expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

AVALIAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A avaliação orçamentária é a parte do controle orçamentário que analisa a eficácia e eficiência dos cursos de ação cumpridos e proporciona elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à consecução de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição, o que contribui para realimentar o processo de administração orçamentária. Esta definição traz dois critérios de análise: eficiência e eficácia que são conceituados a seguir:

O teste da eficiência na avaliação das ações governamentais busca considerar os resultados em face dos recursos disponíveis. Busca-se representar as realizações em índices e indicadores, para possibilitar comparação com parâmetros técnicos de desempenho e com padrões já alcançados anteriormente.

Tais medidas demonstram a maior ou menor capacidade de consumir recursos escassos, disponíveis para a realização de uma tarefa determinada. Ou, em outras palavras, indicam a justeza

e propriedade com que a forma de elaboração de determinado produto final foi selecionada, de modo a que se minimize o seu custo respectivo.

A avaliação da eficácia procura considerar o grau em que os objetivos e as finalidades do progresso alcançado dentro da programação de realizações governamentais. Tanto a análise da eficácia como da eficiência são possibilidades pelas formas modernas de estruturação dos orçamentos. A classificação por programas, projetos e atividades e a explicitação das metas físicas orçamentárias viabilizam os testes de eficácia, enquanto a incorporação de custos, estimativos (no orçamento) e efetivos (na execução), auxilia as avaliações da eficiência.

LEI Nº 14.802, DE 10 DE JANEIRO DE 2024

Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027.

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

CAPÍTULO I DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL E DO PLANO PLURIANUAL

Art. 1º Esta Lei institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027 - PPA 2024-2027, em cumprimento ao disposto no § 1º do art. 165 da Constituição.

Art. 2º Para fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - visão de futuro - situação futura desejada para o País;

II - valores - conjunto de crenças e princípios que orientam e informam a construção e a implementação do PPA 2024-2027;

III - diretrizes - orientações transversais que direcionam os objetivos estratégicos e os programas que compõem o PPA 2024-2027, validados por processo de participação social;

IV - eixos - temáticas que agrupam e organizam um conjunto de objetivos estratégicos;

V - objetivos estratégicos - declarações objetivas e concisas que indicam as mudanças estratégicas a serem realizadas na sociedade no período compreendido pelo PPA 2024-2027;

VI - indicadores-chave nacionais - conjunto de indicadores que mensuram o progresso social, econômico, ambiental e institucional do País, consideradas as múltiplas dimensões do bem-estar individual e coletivo, para que sejam alcançados os objetivos nacionais nas respectivas áreas;

VII - programa finalístico - conjunto coordenado de ações governamentais financiadas por recursos orçamentários e não orçamentários com vistas à concretização do objetivo;

VIII - objetivo - mudança na realidade social que o programa visa promover ao enfrentar o problema público;

IX - público-alvo - população que deverá ser atendida e priorizada;

X - órgão responsável - órgão ou entidade federal responsável pelo alcance do objetivo do programa, do objetivo específico ou da entrega;

XI - objetivos específicos - detalhamento do objetivo do programa que declara cada resultado esperado decorrente da entrega de bens e serviços ou de medidas institucionais e normativas, consideradas as limitações temporal e fiscal do PPA 2024-2027;