

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	9
■ FORMAS TEXTUAIS	11
DESCRIÇÃO	11
NARRAÇÃO	13
EXPOSIÇÃO.....	14
ARGUMENTAÇÃO	14
INJUNÇÃO.....	15
■ MARCAS GERAIS DE TEXTUALIDADE	15
■ MARCAS ESPECÍFICAS DE CADA GÊNERO TEXTUAL	15
■ NÍVEIS DE LINGUAGEM E SUA ADEQUAÇÃO	20
■ ESTRUTURAÇÃO DAS FRASES EM COMPONENTES	21
OPERAÇÕES DE SUBSTITUIÇÃO, DESLOCAMENTO E MODIFICAÇÃO	21
■ ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS	23
■ CLASSES DE PALAVRAS E SEU DESEMPENHO TEXTUAL	26
■ SEMÂNTICA	47
RELAÇÃO ENTRE VOCÁBULOS.....	47
ANTÔNIMOS, SINÔNIMOS, HOMÔNIMOS, PARÔNIMOS, HIPERÔNIMOS, HIPÔNIMOS	47
■ CORREÇÃO NA LINGUAGEM, ASPECTOS MORFOLÓGICOS, SINTÁTICOS E SEMÂNTICOS	49
■ TIPOS DE DISCURSO	52
■ FIGURAS DE LINGUAGEM	53
LINGUAGEM FIGURADA	53
■ ORTOGRAFIA	53
A PONTUAÇÃO E OS SINAIS GRÁFICOS.....	53

RACIOCÍNIO LÓGICO-QUANTITATIVO.....	61
■ ESTRUTURAS LÓGICAS	61
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	62
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	65
■ TRIGONOMETRIA.....	66
■ MATRIZES.....	88
■ DETERMINANTES	91
■ SOLUÇÃO DE SISTEMAS LINEARES	91
■ ÁLGEBRA.....	92
■ PROBABILIDADES.....	94
■ COMBINAÇÕES, ARRANJOS E PERMUTAÇÃO	102
■ GEOMETRIA BÁSICA	103
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	127
■ CONCEITOS BÁSICOS	127
ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE.....	127
■ TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	127
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	130
FUNÇÕES DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	130
■ NÍVEIS HIERÁRQUICOS	134
■ PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	136
■ PRINCIPAIS TIPOS DE DECISÕES.....	137
■ PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	139
■ PLANEJAMENTO	140
DEFINIÇÃO, PROCESSO, NÍVEIS	140
■ ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA ORGANIZAÇÃO	143
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DESEMPENHO	143
■ CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	153
FUNCIONAL, TERRITORIAL OU GEOGRÁFICO, POR PRODUTO, POR CLIENTE, POR PROCESSO, UNIDADE DE NEGÓCIO, PROJETOS.....	153

■ ESTRUTURA FUNCIONAL E ESTRUTURA MATRICIAL.....	155
CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	157
■ PROCESSO DE CONTROLE.....	158
DEFINIÇÃO E ELEMENTOS.....	158
ENFOQUE DA QUALIDADE.....	159
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E LOGÍSTICA	159
■ NOÇÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	163
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	173
■ NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	173
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA.....	173
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	180
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO	181
ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	181
■ PRINCÍPIOS EXPRESSOS E IMPLÍCITOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	182
■ AGENTES PÚBLICOS	185
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	198
■ PODERES ADMINISTRATIVOS.....	204
■ ATO ADMINISTRATIVO.....	208
■ CONTROLE E RESPONSABILIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	214
CONTROLE ADMINISTRATIVO	216
CONTROLE JUDICIAL.....	216
CONTROLE LEGISLATIVO	217
■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	219
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO	232
■ LICITAÇÃO E CONTRATOS.....	235
LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993	235
LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021	248
LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002	297

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	303
■ CONSTITUIÇÃO	303
CONCEITO	303
CLASSIFICAÇÕES	303
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	304
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	307
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	307
DIREITOS SOCIAIS.....	323
NACIONALIDADE	329
CIDADANIA E DIREITOS POLÍTICOS	332
PARTIDOS POLÍTICOS.....	334
■ ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	337
UNIÃO	337
ESTADOS	339
MUNICÍPIOS.....	340
DISTRITO FEDERAL	341
TERRITÓRIOS FEDERAIS.....	341
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	346
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	346
SERVIDORES PÚBLICOS	355
■ PODER JUDICIÁRIO	358
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	358
ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: COMPETÊNCIAS.....	359
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ): COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIA.....	363
■ FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA	364
MINISTÉRIO PÚBLICO	364
ADVOCACIA PÚBLICA.....	365
DEFENSORIA PÚBLICA.....	366

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

CONCEITOS BÁSICOS

ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE

A diferença entre os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade é um dos assuntos mais cobrados na disciplina de Administração Geral. Iremos apresentar esses conceitos de forma didática e prática para garantir pontos preciosos para a sua aprovação.

Eficácia é fazer algo de forma correta e, conseqüentemente, alcançar o objetivo traçado, não importando quais recursos utilizados. A preocupação central é com os resultados, maximizando assim os objetivos alcançados.

Sintetizando: ser eficaz é alcançar o objetivo traçado, sem se importar como. Para facilitar o entendimento, vamos analisar um caso prático:

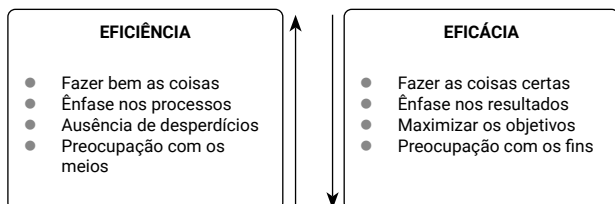
É quando um estudante resolve estudar para concursos e no final do processo é aprovado e nomeado. Nesse caso, o estudante foi eficaz (alcançou o objetivo traçado), mas será que foi eficiente? Depende!

A **eficiência** se relaciona em utilizar os recursos disponíveis de forma adequada com o intuito de atingir o objetivo proposto, ou seja, realizar as atividades de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos. É importante saber que o oposto da eficiência é o desperdício.

Voltando ao nosso caso prático: se o estudante foi aprovado depois de 15 anos e “gastando” milhares de reais, percebemos que ele foi eficaz, mas não eficiente.

Caso o estudante conseguisse a aprovação após 1 ano investindo muito menos recursos do que estava planejado, podemos dizer que nessa situação o estudante foi eficaz e eficiente, ou seja, alcançou o objetivo traçado com a utilização dos recursos (tempo e dinheiro) de forma adequada.

Na figura seguinte temos as principais características da eficácia e a eficiência:



Importante!

“Não basta ser eficiente. Nem basta apenas ser eficaz. Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente”. (Chiavenato, pag.148)

O administrador precisa sempre ter um olhar para a trabalho com o intuito de alcançar a eficiência, objetivos e resultados, a fim de alcançar a eficácia.

Sendo assim, o cenário ideal é sempre a organização ser igualmente eficaz e eficiente!

Por fim, a efetividade é o indicador que mensura o impacto das ações, na qual poderá ou não alterar uma realidade. Ela mede os efeitos positivos e negativos na realidade que sofreu intervenção, apontando se ocorreram mudanças significativas nas condições econômicas, sociais, ambientais e institucionais decorrentes dos resultados obtidos. Alguns autores consideram que a efetividade é a soma da eficiência com a eficácia.

Neste sentido, o conceito de efetividade é de suma importância na mensuração das políticas públicas elaboradas pela Administração Pública, pois essas ações devem ser planejadas e executadas tendo em mente a mudança da realidade, tais como a pobreza, a desigualdades sociais ou ainda o nível educacional.

Internalizando o conhecimento, imagine que o Governo Federal deseja diminuir o índice de evasão escolar no Brasil. Buscando atingir esse objetivo, o Governo Federal lançou o programa denominado “Escola para todos”, contratando 10 mil novos professores e reformando 5 mil escolas com o objetivo de alcançar 100 mil novos alunos. Ao final do programa, foi constatado que 100 mil novos alunos foram matriculados nas turmas desses 10 mil novos professores, utilizando as escolas reformadas.

Assim, podemos afirmar que o programa em tela foi eficaz (alcançou o objetivo) e eficiente (utilizou de modo adequado os recursos). Mas para sabermos se o programa foi efetivo, é necessário mensurar se o índice de evasão escolar realmente diminuiu.

No quadro abaixo sintetizamos as principais características de cada um dos conceitos:

EFICÁCIA
Resultado
Fazer a coisa certa
Atingir os objetivos
Realizar o que foi proposto
EFICIÊNCIA
Custo
Fazer Corretamente
Custo-benefício
Mínimo de desperdícios
EFETIVIDADE
Impacto
Fazer corretamente o que tem que ser feito
Mudança da realidade
Transformar a situação existente

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

O 1º tema a ser enfrentado é a evolução dos modelos teóricos de Administração Pública no contexto brasileiro. Após o entendimento de como o gerenciamento da máquina pública evoluiu, vamos nos aprofundar na convergência entre a gestão pública e a gestão privada, e finalizaremos com a excelência da prestação do serviço público.

Como já visto no 1º tópico desta disciplina, é importante lembrar a relação entre o Direito Administrativo e a ciência da Administração. Esta consiste no estudo das técnicas e ferramentas para melhor planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão pública. Por outro lado, o Direito Administrativo é responsável por definir os limites nos quais a ciência da administração pode ser validada no âmbito governamental.

A evolução dos modelos teóricos de administração pública é assunto interessantíssimo, interligando o conhecimento da história política brasileira com os conceitos inerentes à administração.

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, percebemos 3 diferentes modelos de administração pública implantados no Brasil em diferentes momentos, são eles:

- Administração Patrimonialista;
- Administração Burocrática;
- Administração Gerencial.

De maneira didática, os 3 modelos teóricos de Administração Pública são estudados separadamente de acordo com seu momento histórico, mas o que se percebe é que os 3 tipos se sobrepõem e coexistem na estrutura da Administração Pública atual. Ainda hoje, encontramos traços do modelo patrimonialista e burocrático.

Administração Patrimonialista

Mesmo de forma desorganizada, o 1º modelo de administração do estado foi o patrimonialismo. Vigorou como modelo predominante desde o tempo do Brasil colônia até a República Velha (até 1930). Nele não existia a divisão entre os bens públicos e os bens privados, tudo era considerado como “propriedade” do soberano, o qual usufruía livremente dos bens sem nenhuma necessidade de prestação de contas para sociedade.

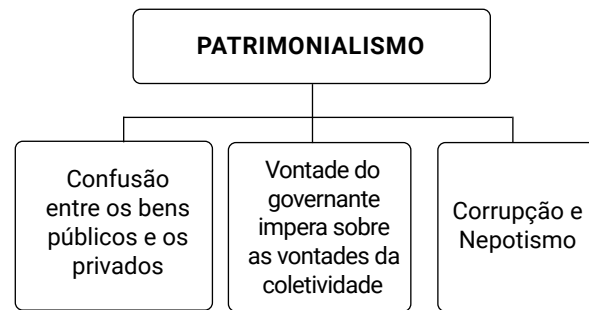
Conforme Bresser Pereira (2011), um dos maiores especialistas em Administração Pública, “o patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o Príncipe distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados”.

Portanto a confusão entre os bens públicos e bens particulares é uma das mais conhecidas características do modelo de gestão patrimonialista.

O Estado era tido como uma extensão do patrimônio do soberano, e os cargos da administração pública eram todos de livre nomeação, cabendo ao soberano a escolha entre os parentes diretos e demais amigos da família, baseados nos critérios de pessoalidade, favoritismo, parentesco e lealdade.

Diante disso, a prática da corrupção e do nepotismo foram traços marcantes desse período. Consequentemente, o foco das ações não era atender as necessidades da coletividade, e sim “tirar” proveito para si e para as vontades do soberano.

A cultura predominante nessa época era a patriarcal e o paternalismo, nos quais os “amigos do rei” sempre encontravam uma “boquinha” para se lambuzar dos recursos do estado.



Essa forma de administração vigorou predominantemente até o surgimento das organizações de grande porte, o processo de industrializações e as demandas sociais emergentes (até 1930 – início da República Velha), as quais forçaram o governo a adotar um novo modelo de administração capaz de responder as demandas da sociedade e os anseios dos comerciantes e donos de indústrias.

Após a tomada de poder em 1930 por Getúlio Vargas, iniciou a passagem do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, esse inspirado nos estudos de Max Weber.

Dica

Max Weber, intelectual alemão e considerado o “pai” da burocracia, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

Administração Burocrática

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. No Brasil, em face à desorganização do Estado e a falta de um plano de desenvolvimento nacional, aliados a alto nível de corrupção e nepotismo no poder público, um novo modelo de administração pública era necessário.

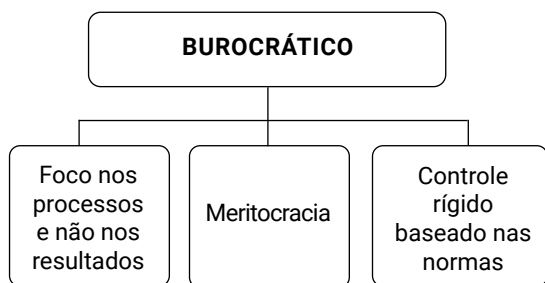
Com a ascensão de Getúlio Vargas e a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo do patrimonialismo, emerge a administração pública burocrática, baseado nos estudos do teórico alemão Max Weber, o qual entendia a burocracia como uma forma superior de organização social e dominação racional-legal, capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência.

Vale lembrar que a burocracia emergiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas.

O modelo burocrático tem como pilar de seu desenvolvimento o poder racional-legal, ou seja, a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, o controle a priori e a clara divisão entre os bens públicos e os bens privados.

Podemos sintetizar o conceito de burocracia como sendo uma organização eficiente por excelência, pautada na racionalidade administrativa, na meritocracia, no formalismo, cuja ênfase está no desenho claro de sua estrutura organizacional.

Nesse sentido, por meio do controle a priori e rígido dos processos e procedimentos, proporcionava uma maior previsibilidade e segurança contra os abusos de decisões do poder estatal.



De acordo com Max Weber, encontramos na burocracia as seguintes características:

- Caráter legal das normas e regulamentos;
- Caráter formal das comunicações;
- Caráter racional e divisão do trabalho;
- Impessoalidade das relações;
- Hierarquia da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência Técnica e meritocracia
- Previsibilidade do funcionamento;
- Especialização da administração;
- Profissionalização dos participantes.

Por outro lado, e de modo errôneo, o senso comum passou a se referir à burocracia como os defeitos (disfunções) provocados pelo exagero de seus controles.

Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático, tais como:

- **Exagerado apego aos regulamentos:** deixando de ser meios para se tornarem fins;
- **Excesso de formalismo:** necessidade de documentar e formalizar todos os processos;
- **Resistência a mudanças:** prioriza a estabilidade, rotinização, repetição e padronização;
- **Despersonalização do relacionamento:** a impessoalidade leva a coisificação dos colaboradores, sendo chamados pelos títulos ou mesmo matrículas;
- **Desestímulo à inovação:** não há incentivo em aplicar os talentos dos subordinados para não ofuscar os chefes e mostrar sua mediocridade;
- **Indefinição de responsabilidade:** estrutura vertical e hierarquizada não tem responsabilidade pelos resultados e a eficiência é avaliada conforme o número de subordinados.

Diante dessas inúmeras disfunções (anomalias/defeitos) da burocracia e a captura da estrutura organizacional pública por seus servidores, tornou-se necessário a busca por um modelo que priorizasse a modernização e inovação. Esse modelo proposto é a administração gerencial.

Administração Gerencial

No Brasil, a reforma gerencial teve seu 1º momento com a publicação do Decreto-Lei nº 200 em 1967, no governo militar. Buscou promover uma simplificação administrativa e descentralização das decisões, com intuito de proporcionar uma maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

No entanto, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, considerada sob a ótica administrativa um retrocesso burocrático, todas essas iniciativas foram abandonadas.

Com a crise de governança (capacidade de gerenciar as ações do governo) e o esvaziamento do modelo burocrático, em um contexto marcado pela globalização e desenvolvimento tecnológico, tornou-se necessário uma nova reforma administrativa do Estado para atender as necessidades cada vez maiores da sociedade.

Essa reforma foi capitaneada com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso, e estruturada pelo Ministro Bresser Pereira, “como resposta à crise generalizada, mas, também, como forma de defender o Estado, patrimônio de todos, enquanto coisa pública, no nível político e administrativo”. (PDRAE, 1995, p. 14)

O ponto de partida da reforma gerencial foi a publicação do PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995) inspirado nos princípios da reinvenção do governo e na nova gestão pública (EUA e Inglaterra), tendo como principal protagonista o Ministro da administração Federal e Reforma do estado (MARE) Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma gerencial brasileira também é conhecida como a reforma de 1995 (ano de publicação do PDRAE).

A reforma de 1995 não abandonou os princípios da burocracia, tais como profissionalismo e impessoalidade, mas buscou reforça-los no modelo da administração gerencial, buscando assim a correção das disfunções da burocracia.

A reforma de 1995 foi uma reforma do aparelho do estado, e não do Estado.

A reforma do aparelho do estado de 1995 teve seu escopo orientado para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania. Sua atenção foi na modernização da Administração Pública Federal, mas muitas das suas diretrizes e propostas também foram aplicadas nos níveis estaduais e municipais.

E qual a principal mudança pretendida com a reforma gerencial?

A reforma gerencial tem como objetivo reforçar a governança, por meio da transição da Administração Pública burocrática (rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno) para um modelo mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão).

Concluimos assim, a mudança de foco, pois, se antes na burocracia era nos processos, agora, no modelo gerencial, passa a ser nos resultados.

Como vimos, a administração gerencial não negou todos os princípios da burocracia. Pelo contrário, conservou alguns princípios fundamentais, como exemplo, a profissionalização da Administração Pública, que também continua como preceito do gerencialismo.

Além desse, também preservou os seguintes princípios burocráticos:

- Admissão a partir do instituto do concurso público, seguindo rígidos critérios de mérito;
- Estruturação das carreiras de estado, com um sistema estruturado e universal de remuneração;
- Foco na avaliação de desempenho, realizado constantemente;
- Capacitação total do corpo de servidores.