

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	13
■ ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	15
■ ELABORAÇÃO DE TEXTOS PARA COMUNICAÇÕES DE ROTINA (E-MAILS, DESPACHOS, CARTA E OFÍCIO)	16
■ ORTOGRAFIA	25
■ SEMÂNTICA	26
■ MORFOLOGIA	28
■ SINTAXE	48
■ PONTUAÇÃO	64
NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	73
■ A CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988)	73
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	73
DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	76
Direitos e Deveres Individuais e Coletivos	76
Direitos Sociais.....	91
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	97
Disposições Gerais.....	97
Servidores Públicos Cíveis	106
PODERES DA UNIÃO	109
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	131
■ ATOS ADMINISTRATIVOS	131
CONCEITO	131
REQUISITOS	131
ATRIBUTOS	132
CLASSIFICAÇÃO	133

INVALIDAÇÃO	134
■ SERVIDOR PÚBLICO	135
REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS (LEI Nº 8.112, DE 1990, E SUAS ALTERAÇÕES).....	136
Disposições Preliminares (Arts. 1º ao 4º)	136
Provimento (Arts. 5º ao 22 e 24 ao 32).....	137
Vacância (Arts. 33 ao 35).....	138
Direitos e Vantagens (Arts. 40 ao 115)	139
Seguridade Social do Servidor (Arts. 183 ao 231).....	142
Regime Disciplinar (Arts. 116 ao 142).....	144
Disposições Gerais (Arts. 236 ao 242).....	147
GESTÃO PÚBLICA.....	151
■ ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE	151
CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO: ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO	151
TEORIAS DAS FORMAS E DOS SISTEMAS DE GOVERNO	154
■ ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	155
■ ORGANIZAÇÃO DO ESTADO E DA GESTÃO.....	160
■ DEPARTAMENTALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, DESCONCENTRAÇÃO.....	167
■ OS AGENTES PÚBLICOS E A SUA GESTÃO, NORMAS LEGAIS E CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS	168
■ SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO	171
■ COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE	172
■ GESTÃO DE CONFLITOS.....	177
■ GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA.....	179
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	181
■ ÉTICA E MORAL.....	181
■ ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES	183
■ ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA	184
■ ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA	186
■ ÉTICA NO SETOR PÚBLICO.....	187

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO (DECRETO Nº 1.171/1994)	187
LEI Nº 8.112, DE 1990 E ALTERAÇÕES: REGIME DISCIPLINAR (DEVERES E PROIBIÇÕES, ACUMULAÇÃO, RESPONSABILIDADES, PENALIDADES).....	191
LEI Nº 8.429, DE 1992: DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	195
 INFORMÁTICA	203
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTES LINUX E WINDOWS).....	203
■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTE LIBREOFFICE)	211
■ REDES DE COMPUTADORES	224
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	224
PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX E GOOGLE CHROME)	225
PROGRAMAS DE CORREIO ELETRÔNICO (OUTLOOK EXPRESS, MOZILLA THUNDERBIRD)	226
SÍTIOS DE BUSCA E PESQUISA NA INTERNET	232
GRUPOS DE DISCUSSÃO.....	233
REDES SOCIAIS.....	234
■ CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, ■ PASTAS E PROGRAMAS.....	235
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	238
PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA	239
NOÇÕES DE VÍRUS, WORMS E PRAGAS VIRTUAIS.....	242
APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTIVÍRUS, FIREWALL E ANTI-SPYWARE).....	247
PROCEDIMENTOS DE BACKUP.....	249
ARMAZENAMENTO DE DADOS NA NUVEM (CLOUD STORAGE)	252
 RACIOCÍNIO LÓGICO-QUANTITATIVO.....	259
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, ■ DEDUÇÕES E CONCLUSÕES.....	259
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	266
PROPOSIÇÕES SIMPLES	266
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	266

TABELAS VERDADE.....	267
DIAGRAMAS LÓGICOS	268
■ EQUIVALÊNCIAS	269
LEIS DE MORGAN	272
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	273
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	275
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS	280
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	287
FUNDAMENTOS DE CONTABILIDADE	311
■ TEORIA E CAMPO DE ATUAÇÃO: CONCEITOS, OBJETIVOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL	311
■ LIVROS CONTÁBEIS.....	311
■ REGISTROS CONTÁBEIS	313
■ MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS.....	314
■ LANÇAMENTOS	314
■ REGIME DE COMPETÊNCIA E REGIME DE CAIXA	315
■ CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ATIVO E DO PASSIVO	316
■ O PATRIMÔNIO LÍQUIDO CAPITAL SUBSCRITO E INTEGRALIZADO.....	317
■ RESERVAS E PROVISÕES.....	319
■ CONTAS PATRIMONIAIS E CONTAS DE RESULTADO.....	323
■ APURAÇÃO DO RESULTADO	325
■ OPERAÇÕES CONTÁBEIS COMUNS ÀS EMPRESAS COMERCIAIS, INDUSTRIAIS E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	325
■ PRINCIPAIS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS – ESTRUTURA E FINALIDADES	327
■ BALANÇO PATRIMONIAL.....	329
■ DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	329
■ DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	335
■ DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA (MÉTODO DIRETO E INDIRETO).....	339

■ DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO E AS NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	343
■ AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS PELO MÉTODO DA EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL E PELO MÉTODO DO CUSTO	348
■ CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE ESTOQUES – MÉTODOS PEPS, UEPS E MÉDIA PONDERADA MÓVEL	349
■ DEPRECIAÇÕES DO ATIVO IMOBILIZADO.....	351
■ AMORTIZAÇÕES DO ATIVO DIFERIDO.....	351
■ PROVISÃO PARA CRÉDITO DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA.....	351
■ DESCONTO DE DUPLICATA.....	351
FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	355
■ PRINCIPAIS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICO, NOVA GESTÃO PÚBLICA E PAPÉIS DO ESTADO	355
■ O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	358
■ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – FORMAS DE RECRUTAMENTO, PERFIL DO CANDIDATO, PERFIL DO POSTO, TÉCNICAS SELETIVAS	362
■ HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA.....	366
■ PLANOS DE CARREIRA.....	367
■ GESTÃO DE DESEMPENHO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, FEEDBACK, RECONHECIMENTO, ELEMENTOS QUE FAVORECEM DESEMPENHO DE EQUIPES	370
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO	373
■ GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS	378
■ TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA, OPERACIONALIZAÇÃO E ROTINAS	378
EDUCAÇÃO CORPORATIVA	378
■ BENEFÍCIOS E SERVIÇOS.....	380
■ BANCOS DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES DE RECURSOS HUMANOS	382
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA, EQUIPES DE TRABALHO.....	384
FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	397
■ RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS: DEFINIÇÃO E OBJETIVOS.....	397

■ NÍVEL DE SERVIÇO: ATENDIMENTO, PONTUALIDADE E FLEXIBILIDADE	398
■ ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	399
■ FUNÇÃO SUPRIMENTO	400
MÉTODOS DE PREVISÃO DA DEMANDA.....	400
REPOSIÇÃO DE ESTOQUES.....	401
Estoque de Segurança	401
Sistema Ponto de Pedido.....	402
■ COMPRAS E CONTRATAÇÕES.....	402
PRINCÍPIOS, MODALIDADES E TIPOS DE LICITAÇÃO	403
SELEÇÃO DE FORNECEDORES E PROPOSTAS.....	407
SISTEMAS REGISTRO DE PREÇOS.....	408
PREGÃO E PREGÃO ELETRÔNICO	410
ECONOMICIDADE NA FUNÇÃO SUPRIMENTO	412
■ FUNÇÃO ARMAZENAGEM	412
SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	412
Classificação	412
Especificação.....	412
Codificação	412
CLASSIFICAÇÃO ABC.....	413
■ ARMAZENAGEM DE MATERIAIS	414
TÉCNICAS DE ESTOCAGEM.....	414
MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	415
RECEBIMENTO E LOCALIZAÇÃO DOS MATERIAIS	417
EMBALAGENS DE PROTEÇÃO	418
INVENTÁRIO FÍSICO E ACURÁCIA DOS ESTOQUES.....	419
AVALIAÇÃO FINANCEIRA DOS ESTOQUES	420
CUSTOS NA FUNÇÃO ARMAZENAGEM	422
■ FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL	422
O ATIVO IMOBILIZADO.....	422
ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIZAÇÃO E CONTROLE DO ATIVO IMOBILIZADO.....	423
DEPRECIÇÃO, TOMBAMENTO E BAIXA PATRIMONIAL	423

■ ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DE IMÓVEIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS.....	425
SISTEMAS PREDIAIS: MANUTENÇÕES PREVENTIVA, CORRETIVA E PREDITIVA.....	425
■ FUNÇÃO DOCUMENTAÇÃO.....	425
SERVIÇOS DE PROTOCOLO, DISTRIBUIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS..	425
SIGILO E PROTEÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO.....	427
TABELA DE TEMPORALIDADE.....	435

GESTÃO PÚBLICA

ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE

CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO: ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO

Conceitos Iniciais

O conceito de Estado apareceu inicialmente na obra *O Príncipe*, de Maquiavel (XVI), no ano de 1513 (algo até relativamente recente).

Com o passar do tempo, a conceituação do termo foi sendo cada vez mais explorada. De maneira que, de acordo com Paludo (2010, p. 2), umas das formas de compreender os conceitos de Estado é fragmentando-os em:

- **Sentido Lato:** “Estado é a nação politicamente organizada; é quem detém o poder soberano: independência externa e soberania interna”;
- **Sentido Jurídico:** “Estado é a pessoa jurídica de Direito Público Interno responsável pelos atos de seus agentes ou pessoa jurídica de Direito Público Internacional no trato com os demais países”;
- **Sentido Social:** “Estado é um agrupamento de pessoas que residem num determinado território e se sujeitam ao poder soberano, em que apenas alguns exercem o poder”;
- **Sentido Administrativo:** “Estado é o exercício efetivo do poder através do Governo, em prol do bem comum”.

Em resumo, para o autor, o Estado é a **organização burocrática** que possui o poder de **legislar e tributar** sobre a **população** de um determinado **território**, com “poder extroverso”, ou seja, o poder de constituir unilateralmente obrigações para terceiros.

O autor também afirma que a estrutura do Estado pode ser compreendida da seguinte forma:

- **Estrutura Política:** Os três níveis (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal); os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário);
- **Estrutura Física/Geográfica:** Estados, Municípios e Distrito Federal;
- **Estrutura Administrativa:** Governo e Administração;
- **Estrutura Jurídica:** Sistema Constitucional-Legal.

Assim, o conceito de **Estado** não é estatístico, pois pode variar segundo o ângulo (ponto de vista) da abordagem considerada.

Helly Lopes Meirelles (2016, p. 64) e outros diversos autores afirmam que o **Estado** é constituído de **três** elementos originários e indissociáveis: Povo, Território e Governo soberano.

- **Povo:** é o componente humano do Estado, a base demográfica (todos aqueles que, mesmo não sendo cidadãos, estejam em determinado território);
- **Território:** diz respeito a sua base física, geográfica;
- **Governo soberano:** é o elemento condutor do Estado, que detém e exerce o poder absoluto de autodeterminação e auto-organização emanado do Povo. Não há Estado independente sem Soberania (sem esse poder absoluto, indivisível e incontestável de organizar-se e de conduzir-se segundo a vontade livre de seu Povo e de fazer cumprir as suas decisões inclusive pela força, se necessário).

Isto é, o Estado é formado por um **povo** que, em determinado limite geográfico (**território**), é conduzido por um **governo soberano**.

A vontade estatal apresenta-se e se manifesta através dos denominados **Poderes de Estado**.

Segundo o autor, os Poderes de Estado, na clássica tripartição de Montesquieu, até hoje adotada nos Estados de Direito, são:

PODERES DE ESTADO		
Legislativo:	Executivo:	Judiciário:
Com a função normativa de elaboração da lei	Com a função de converter lei em ato individual e concreto (função administrativa)	Com a função judicial (aplicação coativa da lei aos litigantes)

Os **três independentes e harmônicos entre si** e com suas funções reciprocamente indelegáveis.

O que existe, na prática, é um “**equilíbrio entre os Poderes**” (inclusive mencionado por Montesquieu) e um sistema de *checks and balances* (freios e contrapesos). Ou seja, na prática **não** ocorre uma separação de Poderes com divisão absoluta de funções, mas uma distribuição das **três** funções estatais precípua entre órgãos **independentes**, mas **harmônicos** e **coordenados** no seu funcionamento (até mesmo porque o poder estatal é único e indivisível).

Para isso, a definição de Alexandre de Moraes (2008) resume bem o conceito de Estado:

Estado é forma histórica de organização jurídica, limitado a um determinado território, com população definida e dotado de soberania, que, em termos gerais e no sentido moderno, configura-se como um poder supremo no plano interno e um poder independente no plano internacional.

Por fim, existem outros conceitos amplamente relacionados ao conceito de Estado, bem como:

- **Governo** (Instrumento do Estado que efetivamente exerce o poder – agente político);
- E o conceito de **Administração Pública** (aparelho do Governo que executa as decisões políticas).

Esses conceitos são **inter-relacionados**. Observe as características diferenciadoras de Estado, Governo e Administração, segundo Paludo (2010, p. 18):

DIFERENÇAS ENTRE ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO

Estado	Governo	Administração
Ente intangível	Agente político	Aparelho
Detém o poder	Exerce o poder	Executa
Objetivo: bem comum	Instrumento do Estado	Instrumento do governo
Soberano	Independente	Hierarquizada
Não se aplica	É discricionário	É neutra

Modelos de Estado

Vamos ver a classificação clássica dos Modelos de Estado, comumente cobrada em concursos públicos:

- **No Estado Absolutista (Monárquico Absolutista):** a figura do rei se **confunde** com a figura do Estado. É aquela famosa frase do “Estado sou eu”. **Não** há limites para os poderes Estatais. Nesse período, todos os poderes estavam concentrados nas mãos do rei, que era a própria figura do Estado;
- A crença estava baseada no fato de que o rei era coroado por Deus, portanto, era dotado de poderes absolutos, os quais tinham origem divina. O “direito divino dos reis”, lhes conferiam legitimidade e soberania para governar seus súditos. No Brasil não tivemos esse modelo, mas a República Velha foi bem parecida;
- **Liberalismo (Estado Liberal):** se contrapõe ao Estado Absolutista. O Estado passa a encontrar **limites formais e materiais**. Os direitos fundamentais (de primeira geração – pressupõem uma atuação “**negativa**” do Estado – por **exemplo**: não intervir indevidamente na esfera privada) passam a ser assegurados.

O Estado não intervencionista ia ao encontro (alinhado) aos **interesses da burguesia**, porém, com o passar do tempo mostrou-se **insuficiente** para a solução dos problemas da sociedade (educação, saúde, desigualdade etc.).

Estado de Bem-Estar Social (Welfare State)

Com a crise do Estado Liberal, surge, então, o **Estado de Bem-Estar Social (Welfare State)**.

O Paludo (2010, p. 15), traz alguns aspectos (causas) marcantes que possibilitaram o surgimento desse Estado:

- Fatores econômicos, como a teoria keynesiana;
- Crescimento das economias e do emprego;
- Globalização do comércio;
- O avanço da democracia, que permitiu aos representantes das classes trabalhadoras lutarem por suas reivindicações;
- O crescimento da ideologia socialista;
- E o aumento da solidariedade no período pós-guerra.

Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*): segundo o autor (2010, p. 15), é um Estado **assistencialista** e parte do pressuposto que o Governo deve **prover as necessidades básicas** da população mediante a prestação de serviços ou do pagamento em dinheiro. Nesse viés, o objetivo é assegurar os direitos de **segunda geração (dimensão)** – direitos “**positivos**” (dependem de uma atuação positiva – o Estado precisa fazer algo em prol da população).

Os direitos de segunda geração (dimensão) envolvem as prestações positivas do Estado, que precisam fazer algo em prol da população, ou seja, esses direitos dependem de uma atuação positiva por parte do Estado – por isso são chamados de “direitos positivos” ou de “liberdades positivas”. Surgiram após as consequências negativas da Revolução Industrial e do liberalismo e, em geral, são os direitos **Sociais, Econômicos e Culturais (SEC)**.

Foi uma forma encontrada para **amenizar os efeitos** da concentração de renda, evitar o avanço das ideologias socialistas e “**resgatar**” o Estado para a sua missão de promotor do bem comum, garantindo-lhe maior legitimidade.

A respeito do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), mais especificamente **no Brasil**, Paludo (2010, p. 17) diz:

*Aqui Welfare State chegou com atraso, tendo em vista que a ação do Estado (de meados da década 1930 até o final da década 1960) estava direcionada a **alavancar o desenvolvimento nacional**, no qual o Governo era o principal agente responsável e indutor desse desenvolvimento (principalmente através de **empresas públicas e sociedades de economia mista**).*

No período pós-1964, as ações sociais de seguridade e habitação eram direcionadas para a classe média, em detrimento da classe trabalhadora pobre e excluída.

Em 1985, surge a **democracia**, conseqüentemente, a Constituição de 1988 incorporou os direitos reprimidos pela ditadura e consagrou uma série de políticas de caráter sócio-universal (incluindo trabalhadores e não trabalhadores). No entanto, essas políticas **não** chegaram a consolidar-se, em parte, por conta da crise fiscal do Estado brasileiro –, que foram em seguida “desmanteladas” pelo Governo Collor de Melo.

Segundo Paludo (2010), no Brasil aconteceram apenas **algumas políticas de bem-estar social**. O autor chega às seguintes **conclusões**, na síntese abaixo:

- Até o fim do período militar (1984) não houve no Brasil um Estado de Bem-Estar Social (houve apenas ações sociais isoladas);
- A Constituição Federal de 1988 trouxe políticas sociais de caráter universal que, num primeiro momento, não foram implementadas por falta de recursos;
- Com os governos Collor e FHC, o Estado distanciou-se do bem-estar e passou a ser um Estado regulador e controlador;
- No Governo Lula, existiram ações sociais universais aptas a caracterizar o Estado de Bem-Estar Social (Áreas de Educação, Saúde e Assistência Social);
- O Estado de Bem-Estar Social acabou por não consolidar-se no Brasil;
- O Estado de Bem-Estar Social entrou em crise no final da década 1970 e início da década 1980 (crises do petróleo de 1973 e 1979 que levaram a crise econômica mundial, com muita estagnação econômica e crescimento da inflação).

Estado Neoliberal (Regulador)

Surge, então, o **Estado Neoliberal**: o papel do Estado é “reduzido” a provedor **apenas** para quem realmente necessita (os mais pobres da sociedade, por exemplo).

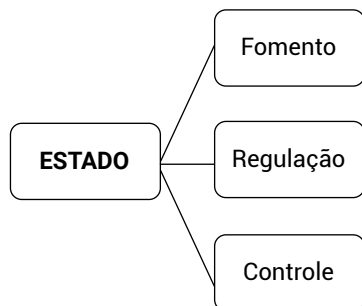
O Estado que até então intervinha na economia para alavancar o seu desenvolvimento passa a concentrar seus esforços na **regulação** e no **controle**.

O foco passa a ser apenas as **atividades essenciais**. Desse modo, o próprio mercado (e o terceiro setor) ficam responsáveis pelas demais atividades.

Nas palavras de Paludo (2010, p. 108):

*O Estado afastava-se da função de promotor e agente ativo do processo de desenvolvimento econômico e social – para atuar no **fomento, regulação e controle**.*

Esquemmatizando:



Nas palavras de Paludo (2010, p. 109):

Com a reforma gerencial proposta, o Estado deixa de ser o responsável direto pela produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador.

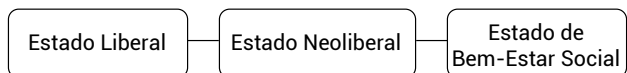
À vista disso, reduz-se o papel do Estado como **produtor** ou **prestador direto de serviços**, para direcioná-lo aos papéis de **regulador** e **controlador**.

O Estado busca assegurar os direitos sociais por meio das delegações estatais e privatizações (a prestação de serviços passa a ser feita por **particulares**).

Em resumo, cabe ao Estado a responsabilidade de ser o **agente** normativo e regulador, por meio do exercício das funções de fiscalização e regulação.

O Estado Regulador passou, então, a estabelecer “**as regras do jogo**” (por exemplo, as regras que estabelecem o modo mais adequado de prestação de determinado serviço à sociedade, pelo setor privado).

Dito isso, podemos chegar à seguinte **conclusão**: o Estado Neoliberal faz a **ponte** entre o Estado Liberal e o Estado de Bem-Estar social. Ou seja, ele é como se fosse o “ponto de equilíbrio” (o caminho do meio).



Por fim, torna-se válido realizar uma **correlação** entre os tipos de **Estado**, os **modelos de Administração Pública** e suas respectivas **evoluções**.

De acordo com Paludo (2010, p. 51), dentro de uma **perspectiva histórico-evolutiva**, é possível destacar **três** modelos diferentes de Administração Pública: a administração **patrimonialista**, a administração **burocrática** e administração **gerencial**. Assim:

- O modelo patrimonialista é marcado pela **confusão** entre a propriedade **privada e pública**, pela ausência de carreira, pela corrupção, pelo nepotismo e pelo favorecimento. O Estado funciona como uma **extensão** do poder soberano. Dessa forma, há uma **imensa arbitrariedade** e desorganização administrativa na tomada de decisão. Esse modelo vigorou-se por volta de **1821 – 1930** (importante dizer que **não** foi a reforma, mas sim o **contexto** que precedeu o modelo burocrático introduzido pelo DASP);

Com as transformações do estado moderno, suas atribuições já **não** faziam mais sentido. Nesse cenário, foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil em **1936**, posteriormente transformado no DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Em **1938**, esse órgão ficou encarregado da reforma administrativa que implementou a **fase burocrática** durante o governo **Getúlio Vargas**.

- O **modelo burocrático** surge como uma solução mais adequada e racional para a falta de profissionalização e impessoalidade do patrimonialismo (características principais – **FIP** – Formalidade, Impessoalidade e Profissionalismo);
- Já o **modelo gerencial**, foi uma evolução do modelo burocrático e buscou promover maior flexibilidade ao gestor, tirando o foco do controle excessivo de procedimentos para o **controle de resultados**.

Observe as características de cada um desses modelos:

PATRIMONIAL	BUROCRACIA	GERENCIAL
Nepotismo e corrupção Não separa o patrimônio público do privado Discricionariedade arbitrariedade Falta de profissionalismo	Formalidade Impessoalidade Profissionalismo	Mais autonomia Cobrança por resultados Definição de objetivos Inovação, eficiência e flexibilização

Em resumo, a linha do tempo seria basicamente:

- Até 1930: Estado **patrimonialista**;
- 1936/1938: Criação do DASP/**Modelo burocrático**;
- 1967: Para muitos autores, ocorre o primeiro momento da **administração gerencial** no Brasil, com o Decreto-Lei nº 200, de 1967.

I TEORIAS DAS FORMAS E DOS SISTEMAS DE GOVERNO

Forma de Estado

Como bem menciona o autor Cyonill (2017, p. 44) em sua obra, entre as formas de Estado, destacam-se:

- **Confederação**: reunião de Estados soberanos. Por exemplo: Suíça;
- **Estado Unitário** (puro e impuro): único centro de poder, responsável por todas as atribuições políticas. Por exemplo: França;
- **Estado Federal** (Federação): diferentes polos de poder político que atuam de forma autônoma entre si. Por exemplo: Brasil.

Atenção! A Federação é a Forma de Estado adotada no Brasil.

A **Federação** brasileira compreende, então: a **União**, os **Estados-membros**, o Distrito Federal e os **Municípios**, que são entidades estatais com autonomia política reconhecida pela Constituição da República (art. 18), embora em menor grau que a dos Estados-membros (art. 25). Conforme nos lembra Helly Lopes Meirelles (2016, p. 66), essa outorga constitucional de autonomia política aos Municípios é **uma peculiaridade da Federação brasileira**.

No federalismo norte-americano, por exemplo, **não** se atribui autonomia aos Municípios.

Em resumo, segundo o Cyonil (2017, p. 45):

A União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios são as pessoas integrantes da Federação, ou seja, são entes políticos componentes da Federação Brasileira. São pessoas jurídicas de direito público interno. O Federalismo está ligado à distribuição interna de poder por diferentes centros políticos. Todos os entes federativos são autônomos, ou seja, podem criar suas próprias normas (legislar), mas não são soberanos ou independentes. A soberania é atributo da República, que significa, em breves palavras, o reconhecimento de que o Estado brasileiro tem perante os demais Estados Soberanos.

Forma de Governo

A forma de Governo diz respeito à maneira como se dá a constituição do **poder** em determinada sociedade e a **relação** que se estabelece entre **governantes x governados**.

Nas palavras de Cyonil (2017, 47), a forma de Governo responde as seguintes perguntas: quem deve exercer o poder? Como esse poder é exercido?

Nesse sentido, a forma de Governo nos mostra **quem** deve exercer o poder (um presidente ou um monarca/rei, por exemplo) e **como** esse poder deve ser exercido (por meio de uma República ou Monarquia).

Para tanto, em exemplificação, o autor apresenta algumas características da forma de Governo Republicana (**República**):

- **Legitimidade popular** dos Chefes dos Executivos (Presidente, Governadores e Prefeitos) e das Casas Legislativas;
- **Temporiedade dos mandatos eletivos** (em contraposição à vitaliciedade monárquica);
- **Prestação de contas** pelos gestores públicos.

Já na **Monarquia**, o chefe de Estado é um monarca (um rei ou rainha, por exemplo, ou imperador ou Imperatriz). Aqui a **hereditariedade** importa, pois o cargo do rei costuma passar de geração a geração em sua família (é vitalício, após a morte ele acaba sendo substituído por um sucessor). Temos um grande exemplo da monarquia inglesa (britânica, do Reino Unido).

Dica

Mnemônico para decorar: a **FO**rma de **GO**verno no Brasil é a República – FOGO na República!

Nesse cenário, os **sistemas de Governo** podem ser:

- **Presidencialismo** (a chefia de Estado e de Governo é exercida por uma só pessoa);
- **Parlamentarismo** (os chefes de Estado e de governo são pessoas diferentes).

Segundo Paludo (2010, p. 5) são **características** do sistema presidencialista:

- O presidente é escolhido para governar por um prazo determinado (fixo);
- A escolha do presidente é feita pelo povo (em geral, de forma direta, e como exceção, de forma indireta);
- O Presidente da República assume a chefia de Estado e de Governo;
- A chefia do Executivo é exercida de modo unipessoal;
- O Presidente da República possui poder de veto (poder de interferir nas atividades legislativas).

Válido ressaltar que o Brasil adota a **República** e o **Presidencialismo**.

Ademais, o **regime político** diz respeito ao conjunto de instituições políticas por meio das quais um Estado se organiza para exercer o seu poder sobre a sociedade. Esse regime pode ser, por exemplo, autoritário (uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem o poder) ou democrático (o poder é exercido pelo povo).

Segundo Paludo, o Regime Político adotado no Brasil é a **democracia semidireta**.

Uma democracia semidireta é aquela em que, basicamente, o poder do povo é exercido através de representantes eleitos, ao mesmo tempo em que é assegurada a participação direta da população em algumas decisões, por meio de plebiscito, referendo e iniciativa popular.

Em resumo, segundo Paludo (2010, p. 6), temos o seguinte:

- **Forma de Estado:** Federal;
- **Regime Político de Estado:** Democracia Semidireta;
- **Tipo de Estado:** Estado Democrático de Direito;
- **Forma de Governo:** República;
- **Sistema de Governo:** Presidencialismo.

REFERÊNCIAS

- CYONIL, B.; SÁ, A. **Manual de Direito administrativo facilitado**. 2. ed. Juspodivm, 2017.
- MEIRELLES, H. L.; FILHO, J. E. B. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MORAES, A. **Direito Constitucional**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Inicialmente, vamos ver qual é definição de **Administração Estratégica** de acordo com Pearce e Robinson (2008):

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

A partir dessa citação, percebe-se que a **Administração Estratégica** é um conceito muito mais abrangente do que o simples planejamento estratégico.

O planejamento figura, ali, como a primeira das funções administrativas, servindo de base para as demais (organização, direção e controle) e tem a ver com definição da missão, formulação de objetivos, definição de planos para alcançá-los e programação das atividades, por exemplo.

O Planejamento **estratégico** é aquele de longo prazo, definido pela cúpula da organização, no nível institucional, que envolve a empresa como um todo (global).

Para Chiavenato (2003), por exemplo, o **planejamento estratégico** segue as seguintes etapas:

- Definição dos objetivos (missão/visão);
- Determinação da situação atual (análise SWOT, por exemplo, que engloba o ambiente interno e externo);
- Desenvolvimento de premissas sobre o futuro, com a análise e escolha das alternativas;
- Implementação do plano e avaliação dos resultados.

Já para Oliveira (2007), ele começa com o diagnóstico:

- Diagnóstico estratégico;
- Missão;
- Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Controle e avaliação.

Para Maximiano (2000, p. 204), por fim, as etapas principais do planejamento estratégico são:

- Análise da situação estratégica;
- Análise externa (ameaças e oportunidades);
- Análise interna (pontos fortes e fracos);
- Definição do plano estratégico.

Apesar de não existir um consenso quanto a ordem, essas etapas conversam entre si. Em geral, existem os objetivos, uma situação atual, escolha de alternativas, implementação e controle/avaliação.

Fiquemos, portanto, com a **essência** (não vale a pena gravar palavra por palavra, porque a banca pode mudar).

A partir de uma **perspectiva mais ampla**, um planejamento estratégico requer:

- Definição da **missão, da visão e dos valores** (qual é a filosofia organizacional?);
- Algum **diagnóstico do cenário atual** (por exemplo, análise de SWOT – pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças);
- **Definição das estratégias** (meios para realizar os objetivos);
- Indicadores de desempenho (para acompanhamento das metas – alguns autores podem chamar esse processo de **controle/avaliação**).