



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
MARANHÃO**

REVISÃO DE VÉSPERA

**CIDADE UNIVERSITÁRIA
DOM DELGADO**

Bem-vindos à
Universidade
Federal do



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Seja muito bem-vindo!

Olá, futuro aprovado no concurso da **Universidade Federal do Maranhão – UFMA!**

Você acaba de baixar a **amostra** do **Revisão de Véspera** para o concurso do **UFMA**. O Revisão de Véspera é um material que contempla os principais pontos para que você possa realizar uma revisão assertiva na véspera desse grande dia.

No material completo, você terá acesso à revisão de véspera para o cargo de **Assistente em Administração**, você terá acesso a todas as disciplinas da sua prova.

Mas antes veja só o depoimento de um dos nossos alunos que foi aprovado recentemente no tão disputado concurso do INSS:



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Caso tenha qualquer dúvida, você pode entrar em contato conosco enviando seus questionamentos para o suporte: suporte@cadernomapeado.com.br e [WhatsApp](#).

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)

Bons Estudos!

Rumo à aprovação!!



LÍNGUA PORTUGUESA

Gêneros e Tipos Textuais

1) Introdução

Estudaremos agora sobre:

Modos de organização discursiva: descrição, narração, exposição, argumentação e injunção; características específicas de cada modo.

2) Tipos Textuais

Os tipos textuais são o conjunto de estruturas que constituem textos de diferentes gêneros textuais, em outras palavras, é o modo como um texto se apresenta.

Eles se dividem em cinco: narrativo, descritivo, expositivo (informativo), argumentativo (dissertativo) e injuntivo.

2.1) Narrativo

O texto narrativo retrata uma **sucessão** de **fatos**, e é composto pelos seguintes elementos: personagens, tempo, espaço e enredo (sucessão de acontecimentos).

É o relato de uma história vivida por personagens ao longo do tempo e do espaço, trazendo consigo sempre uma **progressão temporal**.

No texto narrativo, contém, ainda, trechos descritivos.

2.2) Descritivo

O texto descritivo faz menção as **características** ou **qualidades** de alguém ou de alguma coisa. Características são atributos específicos ao ser, enquanto qualidades determinam a essência ou a natureza de um ser ou coisa a serem descritos.

A tipologia textual na forma de descrição pode se referir, por exemplo, a uma pessoa, um ambiente, um processo, ou uma cena, de forma simultânea.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

2.3) Expositivo (informativo)

O texto expositivo apresenta um assunto **sem apresentar** uma **opinião** ou uma **tese**.

Esta tipologia textual se pauta numa **linguagem objetiva**, isto é, uma linguagem direcionada ao objeto apresentado, e não ao sujeito em questão.

2.4) Argumentativo (dissertativo)

No texto argumentativo o assunto é apresentado sob a **perspectiva** do **autor**, trazendo trechos expositivos ou informativos para **compor** uma **análise**.

Neste tipo texto identifica-se os seguintes elementos: uma introdução (tese), argumentos (desenvolvimento) e uma conclusão, a fim de consolidar os argumentos.

Diferentemente dos textos descritivos e expositivos onde há predominantemente fatos, o texto argumentativo contém uma opinião a partir dos fatos apresentados.

2.5) Injuntivo

O texto injuntivo (ou conhecido como instrucional), que se propõe a **orientar, prescrever e instruir**.

Frequentemente há **verbos** no **imperativo**.

Utilizado também para apontar **acontecimentos** e **comportamentos**.

TIPO	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS
Narrativo	Retratar uma sucessão de fatos	Apresenta uma progressão temporal
Descritivo	Retratar uma realidade estática	Apresenta fatos e ações simultaneamente
Expositivo (informativo)	Informar	Linguagem objetiva, sem opinião do autor
Argumentativo (dissertativo)	Desenvolver um tema a partir da perspectiva do autor	Apresenta fatos e argumentos a fim de fundamentar uma tese
Injuntivo	Orientar, prescrever e instruir	Linguagem imperativa

3) Gêneros Textuais

Os gêneros textuais são categorias ou tipos específicos de textos que compartilham características estruturais, linguísticas e comunicativas comuns. Eles são formas padronizadas de comunicação que se desenvolvem dentro de uma cultura ou sociedade para atender a diferentes propósitos de comunicação. Os gêneros textuais são uma maneira de classificar e entender como os textos são organizados e como são usados para transmitir informações, ideias e emoções.

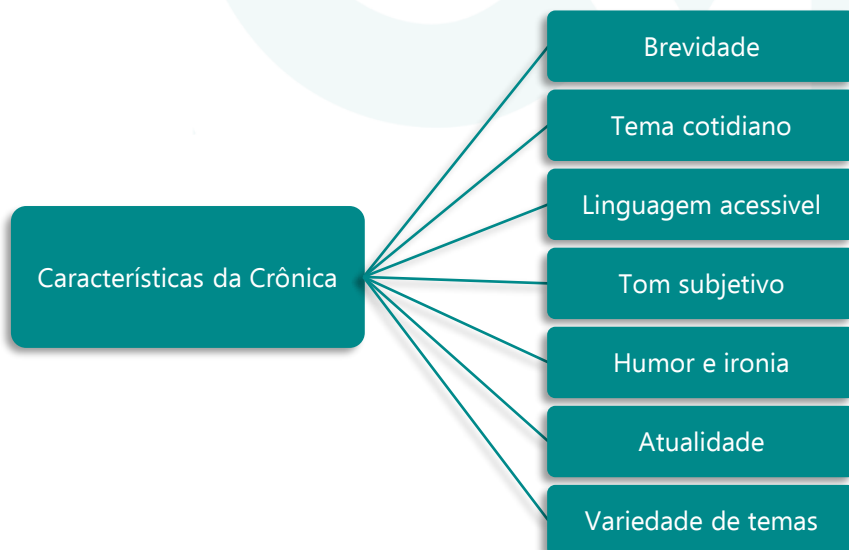
São identificados com base no objetivo, função e no contexto do texto.

Há diversos gêneros textuais, os quais estabelecem uma interação entre os interlocutores (emissor e receptor) de determinado enunciado. Abaixo os principais exemplos:

3.1) Crônica

É um texto **curto** na forma de **prosa** que retrata **acontecimentos cotidianos**. A linguagem utilizada é **subjativa** (uso de primeira pessoa e juízo de valor).

É uma narrativa curta e geralmente escrita em prosa que aborda acontecimentos do cotidiano, situações do dia a dia, reflexões pessoais, observações sobre a sociedade, eventos históricos ou qualquer tema que possa despertar o interesse do leitor. Diferentemente do conto, a crônica é mais **flexível** em sua estrutura e pode apresentar uma abordagem mais subjetiva e informal. Geralmente produzido para meios de comunicação (jornais, revistas etc.).

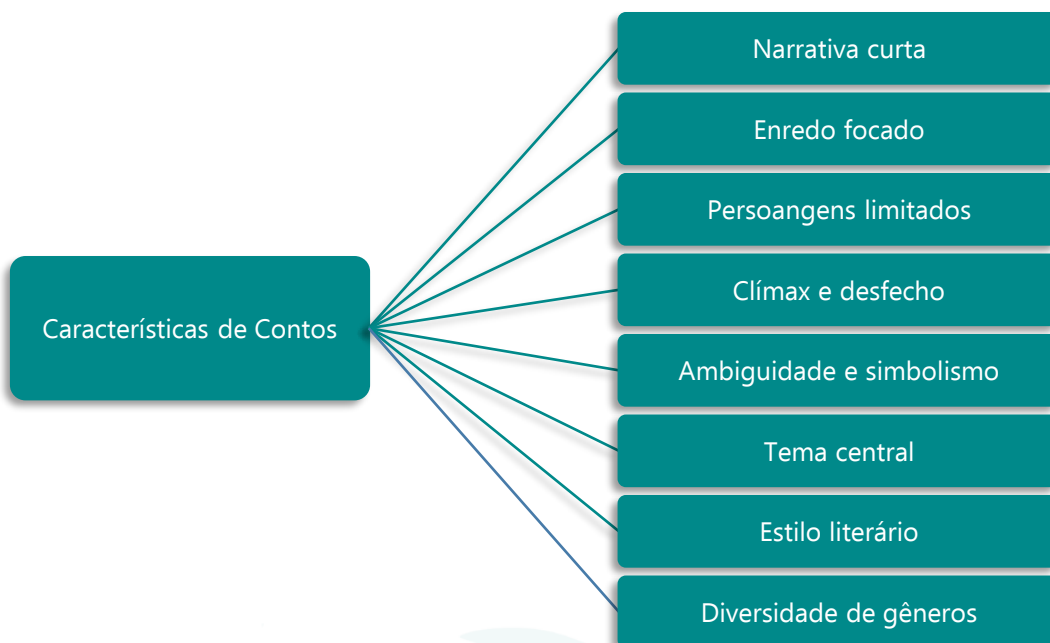


3.2) Conto

Os contos são um dos gêneros mais populares da literatura e têm origens antigas em diversas culturas ao redor do mundo. Eles são narrativas curtas de ficção, caracterizadas por sua concisão e foco em um único evento, situação ou personagem. Diferentemente dos romances, que são mais

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

extensos e complexos, os contos têm uma estrutura mais enxuta e direta, concentrando-se em contar uma história de forma compacta e envolvente.

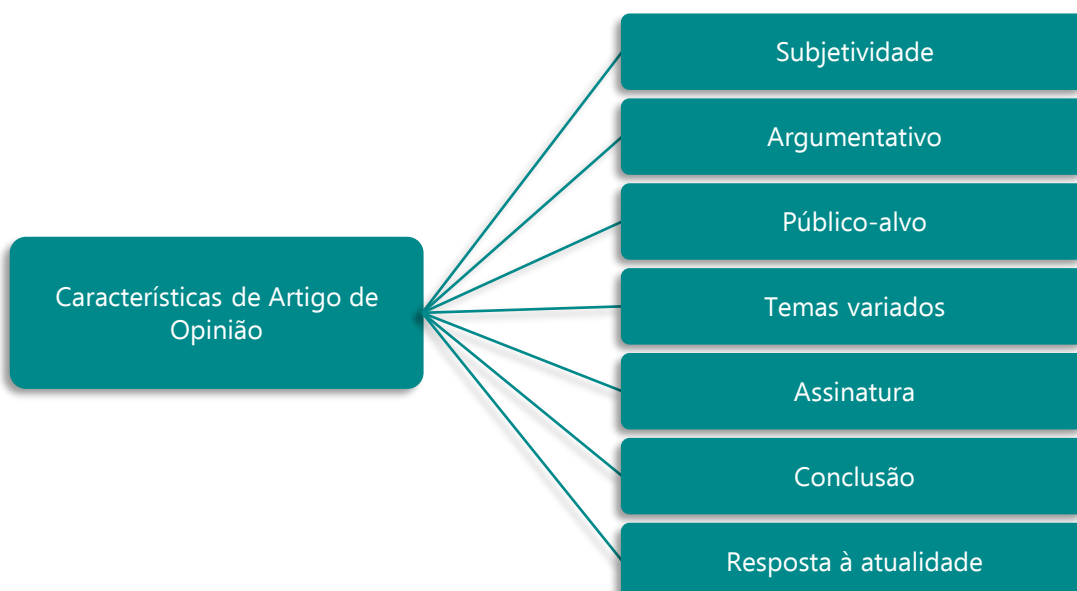


Os contos oferecem uma forma concisa e poderosa de explorar ideias, sentimentos e questões humanas, além de proporcionar uma experiência de leitura completa em um espaço relativamente curto.

3.3) Artigo de opinião

O artigo de opinião é um gênero textual pertencente ao âmbito **jornalístico** e **editorial**. Sua principal característica é apresentar um ponto de vista pessoal e subjetivo sobre determinado assunto, questão ou tema de relevância social, político, cultural, econômico ou outro assunto de interesse público. Esse gênero permite que os autores expressem suas opiniões, argumentem a favor de suas visões e persuadam o leitor a concordar com suas ideias.

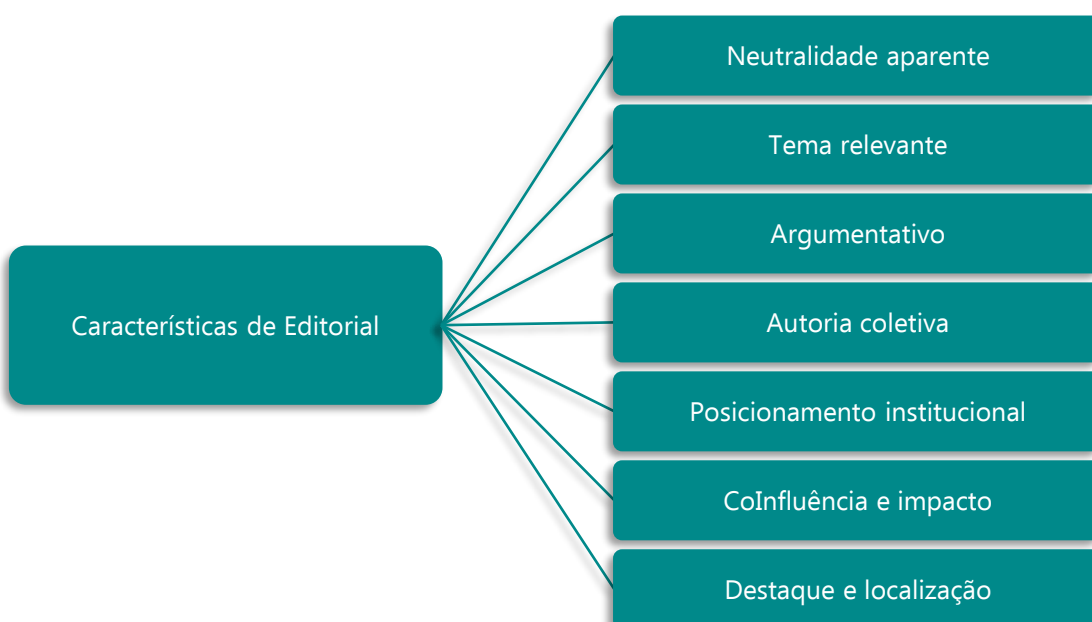
[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



Os artigos de opinião são encontrados em jornais, revistas, blogs e outras mídias. Eles desempenham um papel crucial no debate público, na formação de opiniões e na discussão de ideias relevantes para a sociedade. Além disso, permitem que os leitores ampliem seus horizontes, conheçam diferentes pontos de vista e participem ativamente das conversas em torno de questões importantes.

3.4) Editorial

O editorial é um gênero textual que faz parte do jornalismo e é usado para expressar a posição oficial e a opinião do próprio veículo de comunicação em relação a um assunto específico. É uma forma de artigo de opinião, porém, em vez de representar a visão de um indivíduo ou colunista, o editorial reflete o **posicionamento** e a **perspectiva** do jornal ou revista como uma **entidade**.

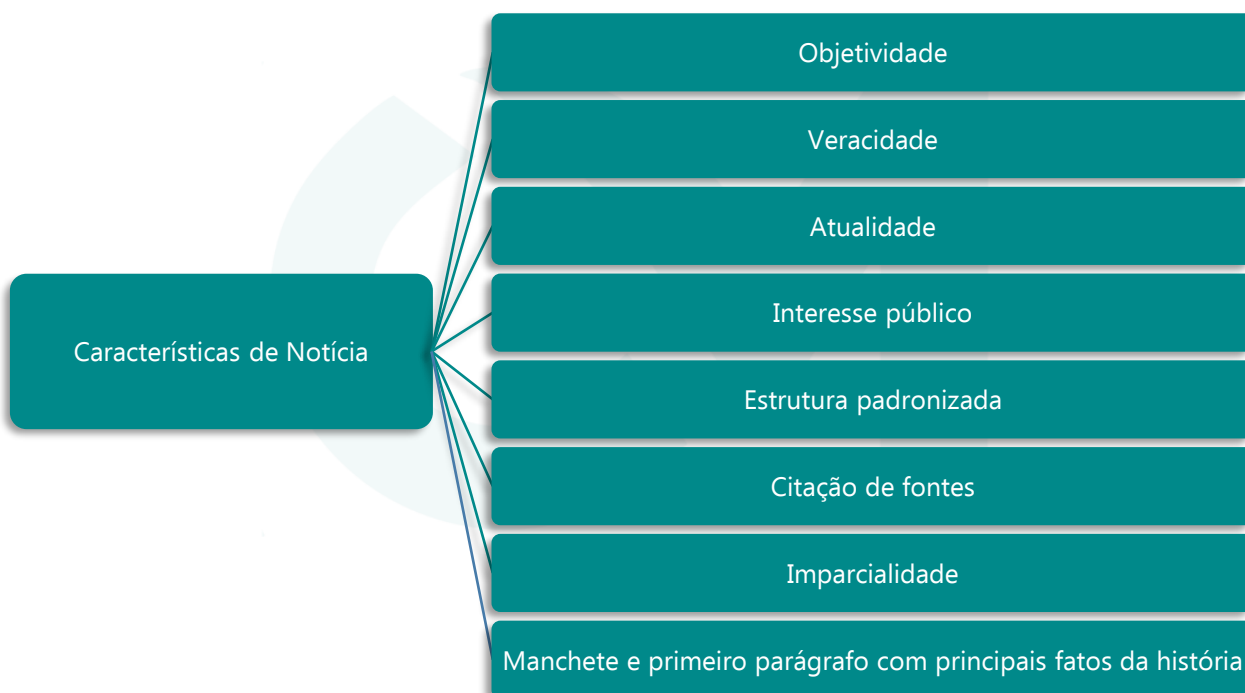


[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Os editoriais desempenham um papel fundamental no jornalismo, pois representam a posição oficial de um veículo de comunicação e contribuem para a formação da opinião pública sobre temas relevantes. Eles são uma manifestação da liberdade de expressão e da busca pela transparência jornalística. No entanto, é importante que os leitores estejam cientes de que os editoriais refletem a perspectiva e a postura do veículo de comunicação e não são artigos neutros ou isentos.

3.5) Notícia

A notícia é um gênero textual jornalístico que tem como objetivo informar o público sobre eventos, acontecimentos, fatos e situações relevantes que ocorrem no mundo. É uma forma de comunicação que busca fornecer **informações objetivas e imparciais**, com base em fatos e dados verificáveis, para manter as pessoas atualizadas sobre o que está acontecendo ao seu redor.



As notícias são publicadas em jornais, revistas, sites de notícias, emissoras de televisão e rádio, entre outros meios de comunicação. Esse gênero é essencial para a sociedade, pois fornece informações cruciais para que as pessoas possam tomar decisões informadas, entender o mundo ao seu redor e participar ativamente do debate público.

3.6) Reportagem

A reportagem é um gênero jornalístico que se diferencia da notícia por sua abordagem mais aprofundada e investigativa sobre um determinado assunto. Enquanto a notícia busca fornecer

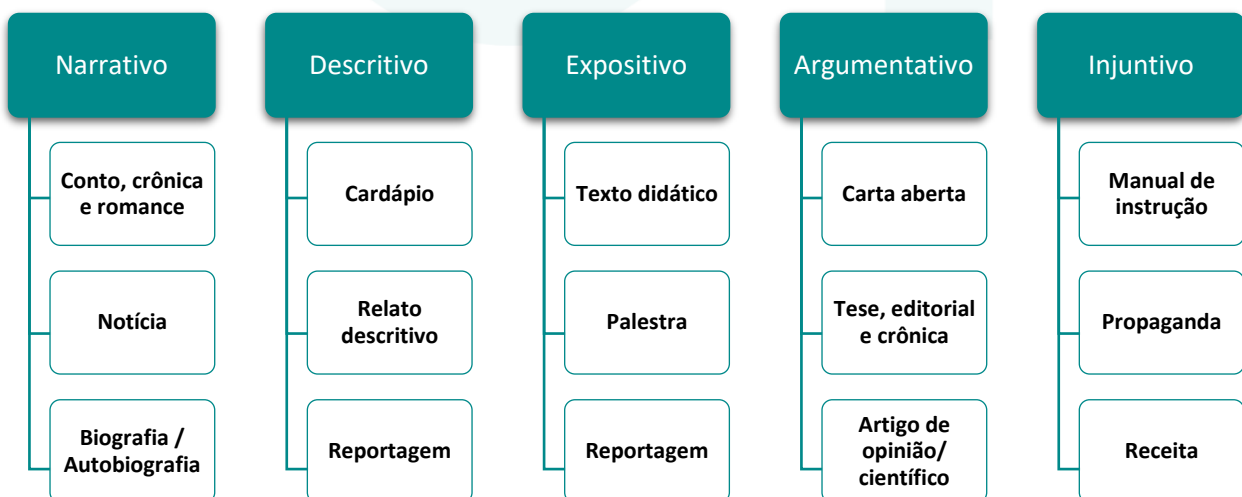
[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

informações objetivas e imparciais sobre eventos recentes e relevantes, a reportagem busca aprofundar-se em um tema específico, apresentando diferentes perspectivas, análises, entrevistas e informações mais detalhadas.



4) Esquematizando o Conteúdo

A seguir o tipo textual correspondente a cada gênero textual apresentado:



LEGISLAÇÃO E NORMAS

Dos Direitos e Garantias Fundamentais

1) Introdução

Neste tópico, nós iremos trabalhar direitos e garantias. Recomendamos que leia este material em conjunto com os dispositivos da Constituição da República Federativa de 1988. Vamos trabalhar?!

Direitos e Garantias Fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos; direitos sociais, nacionalidade, direitos políticos e partidos políticos.

A Constituição Federal de 1988, chamada de **Constituição Cidadã**, consagra um extenso rol de direitos e deveres fundamentais, distribuídos entre os arts. 5º a 17. Esses direitos refletem a opção do constituinte por um Estado Democrático de Direito, em que a dignidade da pessoa humana e a cidadania (art. 1º, II e III, CF) são fundamentos centrais.

2) Direitos e Deveres Individuais e Coletivos

Alunos, os **direitos e garantias fundamentais** são divididos em **cinco grupos** (não abrange apenas o **art. 5º**, como muitos afirmam): direitos e deveres individuais, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos e partidos políticos. Todavia, iremos abordar apenas os mencionados na introdução.

3) Direitos e garantias fundamentais: diferenças

Os **direitos fundamentais** são **normas** que reconhecem a todos os indivíduos a titularidade de determinados bens jurídicos, tais como a vida, a liberdade, a igualdade, a propriedade, entre outros, e estabelecem limites ao poder do Estado em interferir nesses direitos.

Já **as garantias fundamentais** são mecanismos jurídicos que visam assegurar a efetividade e a proteção dos direitos fundamentais, por meio da limitação do poder do Estado, do controle social e da promoção de ações afirmativas, ou seja, são **instrumentos** que viabilizam a concretização dos direitos fundamentais, tornando-os efetivos na prática.

Assim, a principal **diferença** entre direitos e garantias fundamentais é que os direitos são direcionados ao indivíduo, reconhecendo-lhe a titularidade de determinados bens jurídicos, enquanto as garantias são mecanismos que visam proteger e assegurar a efetividade desses direitos, por meio da limitação do poder estatal e da promoção de ações afirmativas.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

🔍 Ex.: Direito ao juízo natural (**direito**) — o **art. 5.º, XXXVII**, veda a instituição de juízo ou tribunal de exceção (**garantia**).

4) Direitos e garantias fundamentais: características

As características dos direitos e garantias fundamentais são importantes para compreender a sua natureza e a sua função no ordenamento jurídico.

Dentre as **principais características**, destacam-se:

→ **Historicidade**: são construções históricas, ou seja, a sua evolução e reconhecimento estão diretamente relacionados ao contexto social, político e cultural em que surgem.

→ **Universalidade**: reconhecidos a todos os indivíduos, independentemente de sua raça, gênero, orientação sexual, crença religiosa, entre outras características pessoais.

→ **Inalienabilidade**: não podem ser transferidos, cedidos ou renunciados, pois decorrem da dignidade da pessoa humana e da sua condição de ser humano. **(Visão de José Afonso da Silva)**

→ **Irrenunciabilidade**: não podem ser renunciados, nem mesmo por meio de acordos ou contratos, pois são reconhecidos como direitos indisponíveis.

→ **Interdependência**: são interdependentes, ou seja, a violação de um direito pode afetar diretamente a garantia de outros direitos fundamentais.

→ **Efetividade**: devem ser efetivos, ou seja, devem ser assegurados e respeitados pelo Estado e pelos particulares, de modo que sejam garantidos na prática, e não apenas na teoria.

→ **Limitabilidade**: não são absolutos, podendo ser limitados quando entram em conflito com outros direitos ou com o interesse público, desde que respeitados os limites estabelecidos pela Constituição.

→ **Imprescritibilidade**: "... prescrição é um instituto jurídico que somente atinge, coarctando, a exigibilidade dos direitos de caráter patrimonial, não a exigibilidade dos direitos personalíssimos, ainda que não individualistas, como é o caso. Se são sempre exercíveis e exercidos, não há intercorrência temporal de não exercício que fundamente a perda da exigibilidade pela prescrição". **(Visão de José Afonso da Silva)**

5) Direitos individuais e coletivos (art. 5º)

Iremos discorrer sobre os direitos com maior incidência nas provas, mas não te exige a leitura integral do artigo, combinado?!

5.1) Direito à vida (art. 5º, caput)

O direito à vida é um direito fundamental previsto no **caput do art. 5º da CF**, que estabelece que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida.

Esse direito é considerado **o mais fundamental de todos os direitos**, pois dele dependem a garantia e a proteção de todos os demais.

Na visão de **Pedro Lenza**, "o direito à vida, previsto de forma genérica no art. 5.º, caput, **abrange tanto o direito de não ser morto**, de não ser privado da vida, portanto, o direito de continuar vivo, como também o **direito de ter uma vida digna**".¹

Além disso, essa previsão abrange **outros aspectos**:

→ **Direito à busca pela felicidade**: o direito à vida não é apenas o direito de sobreviver / estar vivo. Tal direito está relacionado com a ideia de ter uma vida boa, digna - o direito à busca pela felicidade.

→ **Alcance do direito à vida**: o direito à vida não alcança apenas a vida extrauterina, isso porque abrange também a vida intrauterina (desde o momento da concepção).

→ **Pesquisa com células tronco embrionárias**: é possível a pesquisa com células tronco embrionárias dos embriões de fertilização in vitro que não foram utilizados no procedimento (não foram implantados no útero da mãe).

→ **Relatividade do direito à vida**: em caso de guerra declarada, a Constituição Federal admite a pena de morte.



Mínimo existencial: é aquilo que uma pessoa precisa para ter uma vida digna. Trata-se da proteção social mínima que uma pessoa precisa para sobreviver.

Unões homoafetivas: são consideradas entidades familiares, pois todas as pessoas têm direito a buscar a sua felicidade.

5.2) Princípio da igualdade (art. 5º, caput, I)

O princípio da igualdade, também previsto no **caput do art. 5º da CF**, estabelece que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Esse princípio proíbe discriminações arbitrárias e garante a todos os indivíduos o mesmo tratamento perante as leis, sem qualquer privilégio ou distinção de raça, cor, sexo, religião ou origem.

¹ LENZA, Pedro. Direito constitucional esquematizado. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2018, p. 1630.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

A igualdade abordada pela Constituição é a **formal** e a **material**. Ou seja, aqui prevalece a célebre lição de Aristóteles, devendo-se tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida de suas desigualdades.

Igualdade formal	Igualdade material
Busca garantir a igualdade jurídica entre todas as pessoas perante a lei, independentemente de sua condição social, econômica, racial, religiosa, de gênero, entre outras. Isso significa que todos são iguais perante a lei e devem ser tratados de forma igualitária, sem distinção.	Igualdade real entre as pessoas, considerando as suas diferenças e desigualdades . Esse princípio parte do pressuposto de que a simples igualdade formal não é suficiente para garantir uma sociedade justa e equitativa, pois algumas pessoas partem de uma posição de desvantagem em relação a outras.

5.3) Princípio da legalidade (art. 5º, II)

O princípio da legalidade, previsto **no inciso II do art. 5º da CF**, estabelece que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei. Esse princípio é fundamental para a organização do Estado Democrático de Direito, pois garante que **todas as ações do Estado e dos particulares devem estar de acordo com a lei** e que ninguém pode ser obrigado a fazer ou deixar de fazer algo que não esteja previsto em lei.

Assim, a legalidade é uma garantia contra o arbítrio e o autoritarismo, além de garantir a segurança jurídica e a estabilidade das relações sociais.


Além disso, é importante salientar que esse princípio é direcionado à Administração Pública e aos particulares, sendo possível diferenciar a aplicação em duas esferas:

a) Administração pública: apenas pode fazer o que a lei permite, a margem de atuação a administração é mais restrita (**legalidade estrita**);

b) Particular: podem fazer tudo o que a lei não proíbe.

5.4) Proibição da tortura (art. 5º, III)

O **art. 5º, III, da CF**, estabelece que ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante. A proibição da tortura é um direito fundamental de proteção da integridade física e psíquica das pessoas, sendo um valor que deve ser respeitado em qualquer circunstância.

 **Uso de algemas:** hoje, há legislação que regulamenta o tema. Porém, antes dessa normatização, a jurisprudência do STF era transparente no sentido de que, "o **uso legítimo de algemas não é arbitrário**, sendo de **natureza excepcional**, a ser adotado nos casos e com as

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

finalidades de **impedir, prevenir ou dificultar a fuga** ou **reação indevida do preso**, desde que haja fundada suspeita ou justificado receio de que tanto venha a ocorrer, e para **evitar agressão** do preso contra os próprios policiais, contra terceiros ou contra si mesmo. O emprego dessa medida tem como balizamento jurídico necessário os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade” (HC 89.429, Rel. Min. Cármen Lúcia, j. 22.08.2006, DJ de 02.02.2007).

5.5) Inviolabilidade domiciliar (art. 5º, XI)

O **art. 5º, XI, da CF**, estabelece a inviolabilidade domiciliar, garantindo que a **casa é asilo inviolável do indivíduo**, ninguém podendo nele penetrar sem consentimento do morador, **salvo** em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial.



Momento da Jurisprudência

Com essa definição, podemos extrair alguns **pontos jurisprudenciais** dignos de destaque: “Para os fins da proteção jurídica a que se refere o **art. 5º, XI, da Constituição da República**, o conceito normativo de ‘casa’ revela-se abrangente e, por estender-se a qualquer aposento de habitação coletiva, desde que ocupado (CP, art. 150, § 4º, II), compreende, observada essa específica limitação espacial, os quartos de hotel (...)” (**RHC 90.376**, Rel. Min. Celso de Mello, j. 03.04.2007).

Em síntese, podemos afirmar que o **conceito de casa** abrange:

- A **casa**, incluindo toda a sua estrutura, como o quintal, a garagem, o porão, a quadra etc.
- Os **compartimentos de natureza profissional**, desde que fechado o acesso ao público em geral, como escritórios, gabinetes, consultórios etc.
- Os **aposentos de habitação coletiva**, ainda que de ocupação temporária, como quartos de hotel, motel, pensão, pousada etc.

Síntese do dispositivo constitucional (art. 5º, XI)

Durante o DIA

Em caso de flagrante delito;
Em caso de desastre;
Para prestar socorro;
Para cumprir determinação judicial
(Ex.: busca e apreensão; cumprimento de prisão preventiva).

Durante a NOITE

Em caso de flagrante delito;
Em caso de desastre;
Para prestar socorro.

5.6) Sigilo de correspondência e comunicações (art. 5º, XII)

O **art. 5º, XII, da Constituição Federal de 1988**, estabelece o sigilo de correspondência e comunicações, garantindo que é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e telefônicas, **salvo** por ordem judicial nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de **investigação criminal ou instrução processual penal**. **Lembre-se:** não é possível, em regra, quebrar o sigilo de correspondência em um processo cível (🔍 Ex.: pensão alimentícia).

Como aborda Pedro Lenza, além da proteção ao sigilo da correspondência, há proteção ao sigilo de **três formas de comunicações**, com ressalva expressa apenas em relação a uma delas:

→ **Telegráfica** — sem ressalva expressa;

→ **De dados** — sem ressalva expressa;

→ **Telefônica** — com ressalva expressa, exigindo ordem judicial e nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal (cf. **Lei n. 9.296/96**).

5.7) Direito de reunião (art. 5º, XVI)

O direito de reunião é a **liberdade de se reunir pacificamente em** locais abertos ao público ou em local privado de acesso público, sem a necessidade de autorização prévia do Estado. O exercício deste direito não pode ser restringido, desde que haja aviso prévio à autoridade competente. Ou seja, o direito de reunião deve ser exercido:

→ De forma pacífica;

→ Sem armas;

→ Em locais abertos ao público;

→ Independentemente de autorização;

→ Sendo exigido apenas prévio aviso (comunicado).



Informativo 1003: A exigência constitucional de **aviso prévio** relativamente ao direito de reunião é satisfeita com a **veiculação de informação** que permita ao poder público zelar para que seu exercício se dê de forma pacífica ou para que não frustrate outra reunião no mesmo local. STF. Plenário. **RE 806339/SE**, Rel. Min. Marco Aurélio, redator do acórdão Min. Edson Fachin, julgado em 14/12/2020 (Repercussão Geral – Tema 855).

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

5.8) Direito de petição e obtenção de certidões (art. 5º, XXXIV)

O **direito de petição** é a prerrogativa de qualquer pessoa se dirigir aos poderes públicos para solicitar providências ou informações sobre questões de interesse público. Já a **obtenção de certidões**, também prevista no mesmo artigo, é a possibilidade de qualquer pessoa obter certidões em repartições públicas para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal.

Uma observação importante, segundo **José Afonso da Silva**, é que "o direito pertence a uma pessoa de invocar a atenção dos poderes públicos sobre uma questão ou situação, seja para denunciar uma lesão concreta, e pedir a reorientação da situação, seja para solicitar uma modificação do direito em vigor no sentido mais favorável à liberdade... Há, nele, uma **dimensão coletiva** consistente na busca ou defesa de direitos ou interesses gerais da coletividade".

5.9) Princípio da inafastabilidade da jurisdição (art. 5º, XXXV)

O princípio da inafastabilidade da jurisdição estabelece que toda pessoa tem o direito de buscar a proteção do Poder Judiciário para a defesa de seus direitos, independentemente de qualquer condição ou requisito prévio. Isso significa que não pode haver restrições à apresentação de demandas judiciais, desde que preenchidos os requisitos processuais.

Sistema inglês	Sistema francês
Nesse sistema, que adota a jurisdição única, a inafastabilidade da jurisdição é entendida como um princípio implícito e decorrente da separação dos poderes e da independência do Judiciário. Em outras palavras, a jurisdição única implica que todas as questões legais, civis e criminais são tratadas pelos tribunais , sem a necessidade de tribunais especializados.	Já no sistema francês, que adota o contencioso administrativo , a inafastabilidade da jurisdição é garantida por meio de uma justiça administrativa especializada , que possui competência para apreciar casos que envolvem a administração pública, como questões relacionadas a contratos administrativos, licitações, servidores públicos, entre outros. Dessa forma, a inafastabilidade da jurisdição é garantida de forma mais específica e direcionada aos casos que envolvem a administração pública.

5.10) Tribunal do Júri (art. 5º, XXXVIII)

O Tribunal do Júri é um órgão do Poder Judiciário responsável por julgar **crimes dolosos contra a vida**, ou seja, aqueles em que há intenção de matar ou assumir o risco de matar. O **artigo 5º, XXXVIII da CF** prevê que é garantido a todos o direito de serem julgados pelo tribunal do júri os crimes dolosos contra a vida.

O tribunal do júri é composto por um juiz de direito, que atua como presidente, e um conselho de cidadãos, que são sorteados dentre os eleitores da comarca, e têm a função de decidir sobre a culpa

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

ou inocência do acusado. A **decisão do conselho é soberana**, ou seja, não pode ser revista pelo juiz. Se o conselho decidir pela culpa do acusado, o juiz fixará a pena.

O julgamento pelo tribunal do júri é considerado um julgamento mais democrático, já que é composto por pessoas comuns, que não necessariamente têm formação em direito, mas que representam a sociedade em geral.

5.11) Provas ilícitas (art. 5º, LVI)

O **artigo 5º, inciso LVI da CF** prevê que são inadmissíveis, no processo, as provas obtidas por meios ilícitos. Esse princípio, conhecido como o da vedação de provas ilícitas, tem como finalidade garantir a proteção dos direitos fundamentais do indivíduo, tais como a intimidade, a privacidade e a inviolabilidade do domicílio, além de **assegurar a observância do devido processo legal**.

A norma proíbe a utilização de quaisquer meios ilícitos de obtenção de provas, como a **tortura**, a **coação**, a **violência**, a **ameaça**, o uso de escuta telefônica ou de gravações sem autorização judicial, entre outros. A finalidade da proibição é assegurar que a busca pela verdade no processo penal seja realizada com respeito aos direitos fundamentais do indivíduo e às normas jurídicas.

Caso sejam produzidas provas por meios ilícitos, estas serão consideradas **nulas**, devendo ser desentranhadas do processo e não podendo ser utilizadas para embasar qualquer decisão judicial. Ademais, o próprio meio ilícito pode gerar a responsabilização criminal de quem o praticou, caso haja tipificação legal da conduta.

Além disso, faz-se necessário redigir sobre a **teoria dos frutos da árvore envenenada** que expressa, em síntese, que as provas ilícitas geram outras provas ilícitas – provas que forem obtidas a partir de provas ilícitas também serão ilícitas e, portanto, terão que ser retiradas do processo.

Por fim, a vedação de provas ilícitas é um importante mecanismo de garantia dos direitos fundamentais dos indivíduos, assegurando que a **busca pela verdade no processo penal seja realizada de forma ética e legal**, preservando a integridade física e moral do acusado.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Funções da Administração

1) Introdução

Estudaremos agora o tema de Processo Administrativo dentro da estrutura da Administração Geral:

Processo administrativo: funções da administração; processo de planejamento; organização; direção; controle.

2) Funções da Administração

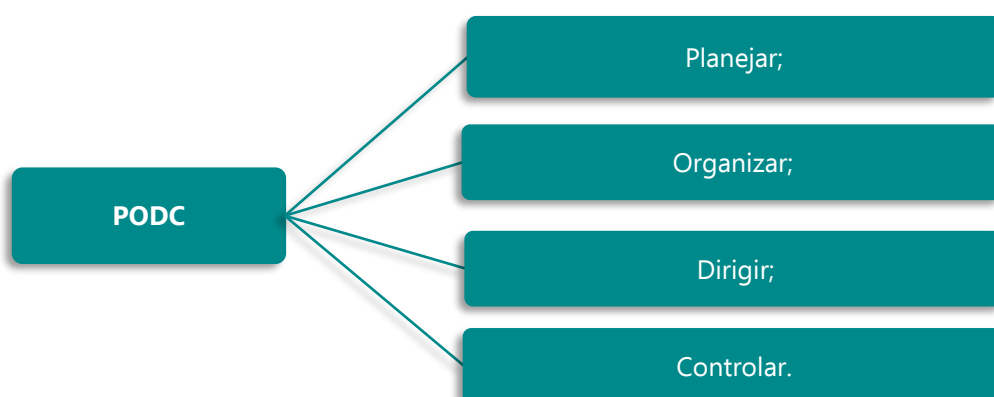
O **processo administrativo ou processo organizacional**, tem como escopo a busca pela explicação das várias funções administrativas que são desenvolvidas dentro das organizações, ou seja, tudo aquilo que é estudado dentro da administração está dentro de algumas destas funções do processo organizacional.

As funções são, portanto, partes menores pertencentes à parte maior que é o processo organizacional. Esta subdivisão em funções facilita que o tema seja mais bem estudado e compreendido.

O processo organizacional na Administração Pública refere-se às etapas e atividades envolvidas na estruturação e gestão das instituições públicas. Esse processo visa garantir a **eficiência, eficácia e transparência** na execução das políticas públicas e no atendimento às demandas da sociedade.

O francês **Jules Henri Fayol** foi tido como o primeiro a tratar e explicitar sobre as chamadas funções básicas do administrador. Sua teoria (clássica) ficou conhecida como **POC3** – Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

Atualmente surgiram novas teorias, prevalecendo como funções administrativas as seguintes (**PODC**), as quais são **atualmente** usadas no processo organizacional da administração pública:



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

O processo organizacional na Administração Pública pode ser dividido em quatro etapas principais:

Etapas do Processo Organizacional	
Planejamento	É a etapa inicial do processo, em que são estabelecidos os objetivos, metas e diretrizes que nortearão a atuação da instituição pública. O planejamento envolve a definição de estratégias, a identificação de recursos necessários, a previsão de custos e a alocação de responsabilidades.
Organização	Nesta etapa, ocorre a estruturação da instituição pública de forma a viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos. São definidas as unidades organizacionais, as atribuições de cada setor, os cargos e as funções dos servidores. Também são estabelecidos os mecanismos de coordenação e comunicação interna.
Direção	A etapa de direção envolve a liderança e o gerenciamento das equipes de trabalho. É responsabilidade dos gestores públicos conduzir e orientar os servidores, delegar tarefas, promover a motivação, estimular o trabalho em equipe e garantir a execução adequada das atividades. Além disso, é fundamental o estabelecimento de canais de comunicação eficientes entre os diferentes níveis hierárquicos.
Controle	O controle é a etapa em que são avaliados e monitorados os resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos. É necessário verificar se as atividades estão sendo executadas conforme o planejado, se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada e se os resultados estão sendo alcançados de maneira eficiente e eficaz. O controle pode envolver a utilização de indicadores de desempenho, auditorias internas, avaliações de impacto, entre outros mecanismos.

Estas funções, quando consideradas de forma unitária, **como o todo**, formam o que chamamos **processo administrativo**. Por outro lado, quando analisadas de **forma isolada**, formam as **funções administrativas**.

O processo organizacional da Administração Pública é **fundamental** para garantir a boa gestão dos recursos e o alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população e o desenvolvimento do país.

3) Processo de Planejamento

Segundo Idalberto Chiavenato, o planejamento é um processo **permanente** e **contínuo**, pois é realizado continuamente dentro da empresa e **não** se esgota na simples montagem de um plano de ação.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



O conceito de planejamento inclui o aspecto de **temporalidade** e de **futuro**: o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las. Como o passado já se foi e o presente vai andando, é com o futuro que o planejamento se preocupa.

Planejar, portanto, é uma função administrativa que busca a **determinação antecipada** dos **objetivos/metras traçadas pela organização**, bem como também os caminhos a serem seguidos para atingi-los.

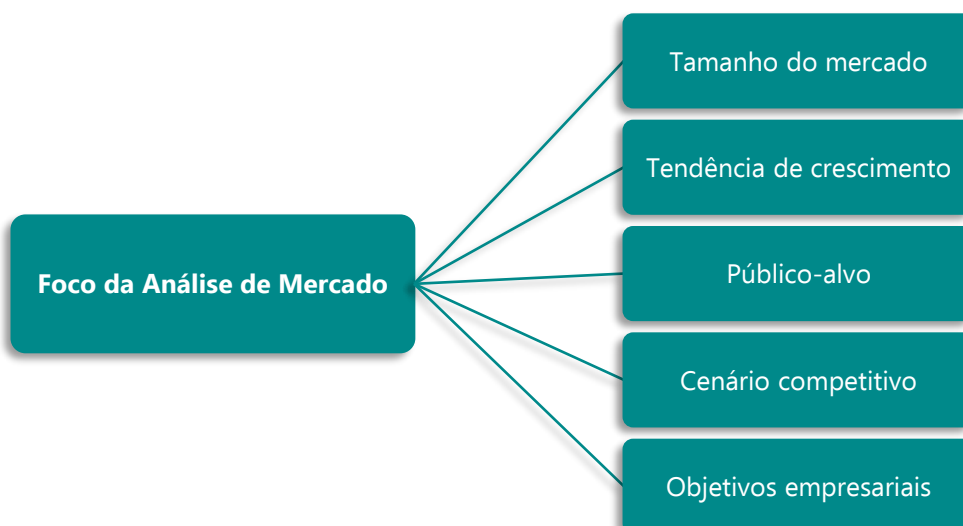
É através do planejamento que se define de onde se pretende partir, como chegar e o que dever ser feito quando atingir esse objetivo. Planejar, portanto, é um **modelo para ação futura**.

3.1) Planejamento Estratégico

Durante a realização do planejamento estratégico é realizada a análise do mercado com a finalidade de verificar o melhor caminho a ser seguido. Portanto, inicialmente é realizada a análise do mercado para depois a empresa planejar e definir o plano de ação. Para atuar no mercado, é necessário conhecê-lo.

A análise de mercado é o procedimento de avaliação e identificação de diversos **fatores** e **condições** internos e externos de um mercado dentro de um nicho específico. Ela envolve a coleta, avaliação e interpretação de informações relacionadas ao mercado em que a empresa/organização atua.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



a) Matriz SWOT

É uma ferramenta bastante conhecida e útil no segmento administrativo. Esta ferramenta permite analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio, elencando fatores a serem considerados para montar uma estratégia de inserção ou expansão.



Análise interna: forças e fraquezas – são controláveis (variáveis internas).

Análise externa: oportunidades e ameaças – são incontroláveis (variáveis externas).

Durante esta análise, tenha em mente que as forças e oportunidades são úteis para a empresa, enquanto as fraquezas e ameaças são prejudiciais para a empresa.

3.2) Análise Competitiva e Estratégias Genéricas

A **análise competitiva** é um processo de avaliação das forças e fraquezas da organização em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos. Ela envolve a coleta de informações relevantes sobre a concorrência e a interpretação desses dados para tomar decisões informadas.

Principais aspectos da análise competitiva	
Identificação de Concorrentes	O primeiro passo é identificar quem são os concorrentes diretos e indiretos da organização. Isso inclui empresas que oferecem produtos ou serviços similares ou que atendem às mesmas necessidades dos clientes.
Análise de Pontos Fortes e Fracos	Avaliar as forças e fraquezas dos concorrentes é fundamental. Isso pode incluir considerações como qualidade do produto, preço, participação de mercado, capacidade de inovação, recursos financeiros, entre outros.
Análise de Estratégias	Examine as estratégias que os concorrentes estão adotando. Isso pode incluir estratégias de preços, estratégias de marketing, expansão geográfica, desenvolvimento de produtos e muito mais.
Identificação de Oportunidades e Ameaças	Com base na análise dos concorrentes, identifique as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que a organização deve enfrentar no mercado.
Benchmarking	O benchmarking envolve a comparação direta do desempenho da organização com o de seus concorrentes. Isso pode ajudar a identificar áreas em que a empresa precisa melhorar.

Já as **estratégias genéricas**, propostas por Michael Porter, são abordagens amplas que uma organização pode adotar para ganhar vantagem competitiva em seu mercado. As três estratégias genéricas principais são:

→ **Liderança de Custo:** Nessa estratégia, a organização busca ser o produtor mais eficiente em seu setor, buscando reduzir os custos de produção. Isso pode permitir que ela ofereça preços mais baixos que a concorrência, atraindo um grande volume de clientes.

Vantagens: Maior participação de mercado, margens de lucro estáveis.

Desvantagens: Pode ser difícil de sustentar a longo prazo, risco de redução na qualidade.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

→ **Diferenciação:** Nessa estratégia, a organização procura se diferenciar da concorrência por meio da qualidade do produto, inovação, design, atendimento ao cliente ou outros fatores exclusivos. Isso permite cobrar preços mais altos.

Vantagens: Pode criar lealdade do cliente, margens de lucro mais altas.

Desvantagens: Pode ser caro e arriscado.

→ **Enfoque (Foco):** Nessa estratégia, a organização concentra seus esforços em um segmento de mercado específico, seja por meio da diferenciação ou da liderança de custo. Ela atende às necessidades desse segmento de forma mais precisa do que a concorrência.

Vantagens: Pode criar uma posição forte em um mercado de nicho.

Desvantagens: Risco de limitação do crescimento e exposição a mudanças no mercado.

3.3) Redes e Alianças

As **redes organizacionais** são relações colaborativas com outras organizações, como fornecedores, parceiros e clientes. Elas podem melhorar a eficiência e a capacidade de inovação de uma empresa.

Já as **alianças estratégicas** são acordos formais entre organizações para alcançar objetivos específicos em conjunto. Isso pode incluir parcerias de pesquisa e desenvolvimento, joint ventures ou acordos de distribuição.

3.4) Planejamento Tático e Operacional

O **planejamento tático** se concentra em traduzir os objetivos estratégicos em ações específicas. Geralmente, é de curto a médio prazo e envolve a alocação de recursos e a definição de metas para unidades organizacionais individuais.

O **planejamento operacional** é a elaboração de planos detalhados para alcançar metas de curto prazo. Ele se concentra em tarefas diárias e rotineiras e envolve a atribuição de responsabilidades específicas.

Planejamento Tático

Planejamento Operacional

Definição	O planejamento tático é a segunda etapa do processo de planejamento, que ocorre logo abaixo do planejamento estratégico. Ele se concentra na tradução das estratégias gerais da empresa em ações concretas e planos de curto a médio prazo para atingir metas específicas.	O planejamento operacional é a terceira etapa do processo de planejamento e ocorre no nível mais baixo da organização. Ele se concentra em traduzir os planos táticos em ações diárias e detalhadas para alcançar metas de curto prazo.
Horizonte de tempo	Normalmente, o planejamento tático cobre um período de 1 a 3 anos, dependendo da organização e da indústria em questão.	O planejamento operacional cobre um período muito curto, geralmente de um a doze meses, e é altamente detalhado.
Foco	O foco principal do planejamento tático está nas unidades ou departamentos específicos da organização. Cada unidade deve criar seu próprio plano tático que contribua para os objetivos estratégicos da empresa.	O foco do planejamento operacional está nas atividades cotidianas das equipes e departamentos. Ele envolve a definição de tarefas específicas, prazos e responsabilidades.
Objetivos	Os objetivos do planejamento tático são mais específicos e mensuráveis do que os objetivos estratégicos. Eles se concentram em áreas como vendas, produção, marketing, recursos humanos, entre outros.	Os objetivos do planejamento operacional são os mais detalhados e específicos. Eles se relacionam diretamente com a execução das tarefas e processos.
Recursos	A alocação de recursos é uma parte fundamental do planejamento tático. Isso envolve decidir como os recursos, como pessoal, orçamento e tecnologia, serão distribuídos para atingir os objetivos definidos.	O planejamento operacional lida com a alocação precisa de recursos para garantir que as atividades cotidianas sejam realizadas de maneira eficaz e eficiente.
Flexibilidade	Flexibilidade limitada - Embora o planejamento tático seja mais flexível do que o planejamento estratégico, ainda é menos flexível do que o planejamento operacional. As metas e planos táticos são geralmente menos sujeitos a mudanças frequentes.	Flexibilidade elevada - O planejamento operacional é altamente flexível, pois lida com situações em constante mudança. Os ajustes frequentes são comuns para garantir que as metas de curto prazo sejam alcançadas.

 **Tome nota!**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Relação entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional:

O planejamento estratégico estabelece a direção geral e os objetivos de longo prazo da organização. Já o planejamento tático traduz os objetivos estratégicos em planos específicos para unidades ou departamentos. Por fim, o planejamento operacional detalha as atividades diárias necessárias para atingir as metas táticas.

Esses três níveis de planejamento estão interconectados e devem estar alinhados para garantir que a organização alcance seus objetivos estratégicos de longo prazo, enquanto também atende às necessidades imediatas do dia a dia.

3.5) Administração por Objetos

A Administração por Objetivos (APO), também conhecida como MBO (do inglês, Management by Objectives), é uma abordagem de gestão que enfatiza o **estabelecimento de metas claras e mensuráveis** para os funcionários e a avaliação do desempenho com base no alcance dessas metas. Foi desenvolvida pelo renomado teórico da administração Peter Drucker na década de 1950 e é amplamente usada em organizações em todo o mundo.

A Administração por Objetivos é uma abordagem eficaz para melhorar o desempenho organizacional, desde que seja implementada de forma apropriada e equilibrada. Ela enfatiza a clareza nas metas, o comprometimento dos funcionários e a avaliação regular do desempenho para impulsionar o sucesso da organização.

3.6) Balanced Scorecard (BSC)

O **Balanced Scorecard** é uma metodologia desenvolvida por **Robert Kaplan e David Norton** na década de 1990. Ele é uma ferramenta abrangente que visa traduzir a estratégia organizacional em indicadores de desempenho tangíveis e mensuráveis, alinhando os objetivos estratégicos com as ações operacionais.

O BSC contempla quatro perspectivas-chave:

Perspectivas-Chaves	
Financeira	Envolve indicadores financeiros que refletem o desempenho econômico-financeiro da organização, como receitas, lucratividade, retorno sobre investimento, entre outros.
Clientes	Avalia a satisfação e lealdade dos clientes, bem como a percepção da qualidade dos produtos ou serviços prestados pela organização.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Processos internos	Concentra-se nos processos internos da organização que são críticos para o alcance dos objetivos estratégicos, como a eficiência operacional, inovação, qualidade e produtividade.
Aprendizado e crescimento	Considera o desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores, além do uso de tecnologias e ações que impulsionam a capacidade de inovação e aprimoramento da organização.

O BSC auxilia os gestores a visualizarem e monitorar o progresso em todas as perspectivas, possibilitando uma análise holística do desempenho organizacional e a tomada de decisões mais estratégicas e embasadas em dados.

3.7) Processo Decisório

O **processo decisório** é uma parte crucial da gestão e administração de qualquer organização. Envolve a seleção de uma alternativa ou curso de ação a partir de várias opções disponíveis. Tomar decisões eficazes é essencial para alcançar os objetivos da organização e enfrentar os desafios em um ambiente de negócios em constante mudança.

Aqui estão os principais elementos e etapas do processo decisório:

Elementos do Processo Decisório	
Tomador de Decisões	A pessoa ou grupo de pessoas responsável por tomar a decisão. Isso pode ser um gerente, uma equipe de gestão ou até mesmo um indivíduo em um contexto pessoal.
Problema ou Oportunidade	A situação que requer uma decisão. Pode ser um problema a ser resolvido ou uma oportunidade a ser explorada.
Objetivos e Critérios	Os objetivos que a decisão deve atender e os critérios que serão usados para avaliar as alternativas.
Alternativas	As diferentes opções ou cursos de ação disponíveis para lidar com o problema ou aproveitar a oportunidade.
Avaliação das Alternativas	A análise das alternativas em relação aos critérios estabelecidos. Isso envolve a coleta de informações, a ponderação dos prós e contras e a avaliação das consequências de cada alternativa.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Escolha da Alternativa	A seleção da alternativa que melhor atende aos objetivos e critérios estabelecidos.
Implementação	A execução da alternativa escolhida. Isso pode envolver a alocação de recursos, o planejamento da execução e a comunicação com as partes envolvidas.
Acompanhamento e Avaliação	A monitorização da implementação e a avaliação dos resultados. Isso permite ajustes e correções, se necessário.

O processo decisório é o conjunto de passos ou **etapas** que uma organização segue para **tomar uma decisão** informada e eficaz. Existem várias abordagens para descrever as etapas do processo decisório, mas a maioria delas inclui as seguintes etapas básicas:

1. Identificação do Problema ou Oportunidade: A primeira etapa envolve a identificação clara do problema que precisa ser resolvido ou da oportunidade que deve ser aproveitada.

2. Definição de Objetivos e Critérios: Estabeleça objetivos específicos que a decisão deve alcançar e os critérios que serão usados para avaliar as alternativas.

3. Geração de Alternativas: Crie uma lista de possíveis soluções ou cursos de ação para abordar o problema ou aproveitar a oportunidade.

4. Avaliação das Alternativas: Analise cada alternativa em relação aos critérios estabelecidos. Isso pode envolver a pesquisa, a coleta de dados, a análise de custos e benefícios, entre outros.

5. Tomada de Decisão: Escolha a alternativa que melhor atende aos objetivos e critérios.

6. Implementação: Coloque a decisão em prática, alocando recursos, planejando a execução e comunicando as ações necessárias.

7. Acompanhamento e Avaliação: Monitore o progresso e avalie os resultados da implementação. Isso pode incluir ajustes e correções, se necessário.

8. Feedback e Aprendizado: Analise o processo decisório após a implementação para identificar lições aprendidas e oportunidades de melhoria no futuro.

Além das etapas do processo decisório, existem vários **fatores que influenciam as decisões** tomadas por indivíduos e organizações. Esses fatores podem afetar a maneira como as etapas são realizadas e as escolhas que são feitas. Alguns dos fatores influenciadores mais comuns no processo decisório incluem:

→ **Racionalidade:** A decisão pode ser altamente racional, com análise cuidadosa de dados e consideração objetiva, ou influenciada por fatores emocionais e intuição.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

- **Tempo e Recursos:** O tempo disponível e os recursos financeiros, humanos e tecnológicos podem influenciar a profundidade da análise e a escolha da alternativa.
- **Complexidade da Decisão:** Algumas decisões são simples e diretas, enquanto outras são altamente complexas e envolvem várias variáveis.
- **Cultura Organizacional:** A cultura organizacional pode afetar a tomada de decisões, incentivando a colaboração, a participação ou a hierarquia, por exemplo.
- **Pressões Externas:** Mudanças no mercado, concorrência, regulamentações governamentais e outros fatores externos podem afetar as decisões organizacionais.

Em resumo, o processo decisório é uma parte essencial da gestão e requer uma abordagem cuidadosa e sistemática. A capacidade de tomar decisões eficazes é uma habilidade fundamental para líderes e gestores em todos os níveis de uma organização.

4) Organização

A organização é a função administrativa que se encarrega de **estabelecer** uma estrutura organizacional. Ela envolve a estruturação dos **recursos disponíveis**, sejam eles humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos, de forma a otimizar o funcionamento da instituição pública e o alcance de seus objetivos.

Com a função de organizar é que se consegue estabelecer os trabalhos a serem realizados pelos indivíduos, bem como o modo que devem ser dispostos os recursos da organização, sejam eles financeiros, humanos ou mesmo físicos.



4.1) Estrutura Organizacional

A **estrutura organizacional** é o esqueleto de uma organização, definindo como as responsabilidades, autoridades e comunicações são organizadas e distribuídas. Ela é fundamental para determinar como o trabalho é realizado e como as decisões são tomadas dentro da organização. Vou explicar os principais elementos e tipos de estrutura organizacional:

Elementos da Estrutura Organizacional	
Divisão de Trabalho	Refere-se à maneira como as tarefas e responsabilidades são distribuídas entre os membros da organização. Uma divisão eficiente de trabalho ajuda a evitar duplicações e lacunas nas atividades.
Hierarquia	A hierarquia define a ordem de autoridade e responsabilidade na organização. Ela determina quem supervisiona quem e como as decisões fluem pela organização, geralmente em uma estrutura de níveis hierárquicos.
Coordenação	A coordenação é necessária para garantir que diferentes partes da organização trabalhem em conjunto de maneira eficiente e eficaz para atingir os objetivos comuns.
Especialização	Envolve a criação de funções ou departamentos especializados para realizar tarefas específicas. A especialização pode melhorar a eficiência, mas também pode levar à fragmentação se não for bem coordenada.

As **estruturas organizacionais** são arranjos formais que determinam como uma organização divide suas atividades, recursos e autoridade para alcançar seus objetivos. Existem vários tipos de estruturas organizacionais, cada uma com suas **características** e **adequações** a diferentes contextos. Alguns dos tipos mais comuns incluem:

1. Estrutura Funcional: É uma das estruturas mais **tradicionais**, onde os funcionários são agrupados com **base em suas funções** e áreas de especialização. Cada departamento (por exemplo, finanças, marketing, produção) opera de forma independente e é liderado por um gerente funcional.

- **Vantagens:** Especialização, eficiência na execução de tarefas específicas.
- **Desvantagens:** Comunicação lenta entre departamentos, falta de foco nos objetivos gerais da organização.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

2. Estrutura Divisional: Nesse caso, a organização é dividida em **divisões** ou unidades de negócios independentes, cada uma responsável por um produto, serviço ou local geográfico. Cada divisão tem seus próprios recursos e funções, incluindo finanças e marketing.

- **Vantagens:** Adaptação a diferentes mercados, foco nas necessidades locais.
- **Desvantagens:** Dupla alocação de recursos, possível redundância.

3. Estrutura Matricial: Combina elementos das estruturas funcional e divisional. Os funcionários têm **dois chefes** - um funcional (responsável por habilidades e competências) e outro divisional (responsável pelos produtos ou projetos). Isso promove a flexibilidade.

- **Vantagens:** Maior flexibilidade, melhor coordenação.
- **Desvantagens:** Conflitos de autoridade, complexidade de gestão.

4. Estrutura em Rede: É uma estrutura mais **flexível** em que a organização se conecta a outras organizações, parceiros e fornecedores para realizar tarefas específicas. As relações são **temporárias** e baseadas em projetos ou alianças.

- **Vantagens:** Flexibilidade, acesso a especialistas externos.
- **Desvantagens:** Dependência de parceiros externos, complexidade na gestão de redes.

5. Estrutura Plana: Caracteriza-se pela **pouca hierarquia** e poucas camadas de gerenciamento. Geralmente, é encontrada em organizações menores. Promove comunicação direta e rápida.

- **Vantagens:** Comunicação eficaz, agilidade na tomada de decisões.
- **Desvantagens:** Limitada em organizações grandes, possível sobrecarga de gerentes.

A escolha da estrutura organizacional **depende** da natureza da organização, de seus objetivos, tamanho, cultura e ambiente externo. Muitas organizações adotam estruturas híbridas ou personalizadas que combinam elementos de várias estruturas para atender às suas necessidades específicas. A revisão e adaptação periódicas da estrutura são comuns à medida que a organização cresce e evolui.

4.2) Tipos de Departamentalização

A **departamentalização** é o processo de agrupar funções ou atividades relacionadas em departamentos ou unidades organizacionais. Essa prática ajuda a organizar o trabalho, melhorar a comunicação e a coordenação e facilitar a gestão de uma organização.

Existem vários tipos de departamentalização, cada um com suas próprias características, vantagens e desvantagens. Vou explicar os principais tipos:

	Características	Vantagens	Desvantagens
Departamentalização Funcional	As funções são agrupadas de acordo com suas similaridades ou áreas de especialização. Por exemplo, um departamento de vendas agrupa todas as atividades de vendas, enquanto um departamento de finanças lida com todas as atividades financeiras.	Especialização, eficiência técnica, desenvolvimento de expertise.	Comunicação interdepartamental pode ser lenta, falta de foco nos objetivos gerais da organização.
Departamentalização por Produto ou Serviço	As atividades são agrupadas com base em produtos ou serviços específicos que a organização oferece. Cada unidade é responsável por todos os aspectos relacionados a um produto ou serviço.	Foco nos produtos ou serviços, agilidade na resposta às necessidades dos clientes.	Possível duplicação de recursos, coordenação entre produtos/serviços pode ser desafiadora.
Departamentalização por Cliente ou Mercado	As unidades organizacionais são agrupadas com base nos segmentos de mercado ou tipos de clientes atendidos. Cada unidade atende a um grupo específico de clientes.	Melhor atendimento às necessidades dos clientes, adaptação a diferentes mercados.	Possível duplicação de funções, coordenação entre unidades pode ser complexa.
Departamentalização Geográfica	A organização é dividida com base em locais geográficos, como regiões, países ou áreas geográficas específicas. Cada local tem sua própria equipe e gerenciamento.	Adaptação a diferentes ambientes geográficos, atendimento localizado.	Possível duplicação de funções, coordenação entre locais pode ser desafiadora.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Departamentalização por Processo ou Fluxo de Trabalho	As atividades são agrupadas com base no fluxo de trabalho ou processo de produção. Cada unidade é responsável por uma etapa específica do processo.	Eficiência na produção, foco no fluxo de trabalho.	Coordenação pode ser difícil, falta de especialização.
Departamentalização por Projeto	As unidades organizacionais são criadas temporariamente para gerenciar projetos específicos. Cada unidade é responsável por um projeto e dissolvida após a conclusão.	Foco nos projetos, especialização temporária.	Coordenação de recursos pode ser complexa, possíveis conflitos de prioridade.

A escolha do tipo de departamentalização depende da estratégia, da estrutura e das necessidades específicas da organização. Muitas organizações usam uma combinação de diferentes tipos de departamentalização para otimizar a eficiência e a eficácia de suas operações. É importante revisar e ajustar a estrutura de acordo com as mudanças nas condições de mercado e nas metas organizacionais.

4.3) Organização Informal e Cultura Organizacional

A **organização informal** e a **cultura organizacional** são elementos importantes da vida de uma organização que afetam profundamente o comportamento e a dinâmica de seus membros. Vamos explorar esses conceitos em detalhes:

4.3.1) Organização Informal

A organização informal é uma rede **não oficial de relacionamentos, amizades e interações** entre os membros de uma organização. Ela coexiste com a estrutura formal da organização (hierarquia, departamentos, regras) e é baseada em conexões sociais, interesses comuns e afinidades pessoais. Aqui estão algumas características e aspectos relevantes da organização informal:

1. Relações Pessoais: A organização informal se desenvolve a partir das relações pessoais entre os funcionários. Isso inclui amizades, redes sociais e interações sociais fora do ambiente de trabalho.

2. Comunicação Informal: As informações muitas vezes fluem mais rapidamente na organização informal do que na estrutura formal. As pessoas compartilham notícias, insights e experiências de maneira mais casual.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

3. Influência nas Decisões: Os líderes informais, que podem não ocupar posições de autoridade formal, podem exercer influência significativa sobre o comportamento dos colegas.

4. Criação de Normas Sociais: A organização informal contribui para a criação de normas sociais não escritas que afetam a cultura e o comportamento da organização.

5. Apoio Social: A organização informal pode fornecer apoio emocional, camaradagem e um senso de pertencimento aos funcionários, o que pode aumentar a satisfação no trabalho.

4.3.2) Cultura Organizacional

A **cultura organizacional** é um conjunto de valores compartilhados, crenças, normas, comportamentos e práticas que definem a identidade e o ambiente de trabalho de uma organização. Ela **influencia** a maneira como os funcionários se comportam e tomam decisões. Aqui estão elementos importantes da cultura organizacional:

1. Valores e Crenças: A cultura reflete os valores e crenças fundamentais que guiam o comportamento dos membros da organização. Isso inclui coisas como ética, integridade, inovação, entre outros.

2. Normas e Comportamento: A cultura estabelece normas e padrões de comportamento aceitáveis na organização. Por exemplo, uma cultura de trabalho duro pode enfatizar longas horas de trabalho.

3. Comunicação: A cultura influencia a maneira como a comunicação ocorre na organização. Culturas abertas incentivam a comunicação direta, enquanto culturas mais fechadas podem valorizar a hierarquia.

4. Liderança: A cultura afeta a forma como os líderes são escolhidos e como eles lideram. Uma cultura colaborativa pode favorecer líderes que promovem a colaboração, enquanto uma cultura competitiva pode valorizar líderes orientados para metas.

5. Adaptação: A cultura influencia a capacidade da organização de se adaptar a mudanças. Uma cultura de inovação pode ser mais aberta a mudanças, enquanto uma cultura conservadora pode ser resistente a elas.

6. Atração e Retenção de Talentos: A cultura organizacional também desempenha um papel na atração e retenção de talentos. Pessoas que se identificam com a cultura tendem a permanecer na organização.

Tanto a organização informal quanto a cultura organizacional desempenham papéis essenciais na vida de uma organização. A gestão eficaz deve reconhecer e, quando apropriado, influenciar positivamente esses aspectos para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e alinhado com os objetivos da organização.

5) Direção

Nos dizeres de Chiavenato, **direção** é a função administrativa que se **refere ao relacionamento interpessoal** do **administrador com** os seus **subordinados**.

Através da direção, é possibilitado ao gestor guiar o comportamento dos empregados com fulcro a atingir as metas da organização.

Pelo fato de cada indivíduo reagir de uma determinada maneira, a tarefa do gestor se torna árdua, devendo ter o discernimento de encontrar a melhor forma de agir em cada caso. Para tanto, o administrador deve se valer da comunicação, liderança e motivação.

A função de direção desempenha um papel fundamental na Administração Pública, pois é responsável por guiar, motivar e coordenar os servidores públicos, garantindo que suas atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz.



5.1) Motivação e Liderança

A motivação e a liderança são conceitos inter-relacionados e fundamentais no contexto da gestão de pessoas e equipes em uma organização.

A **motivação** refere-se ao conjunto de razões ou incentivos que levam uma pessoa a agir de uma maneira particular ou a alcançar certos objetivos. Em um ambiente de trabalho, a motivação é **essencial** para impulsionar o desempenho dos funcionários e alcançar os objetivos da organização. Aqui estão alguns pontos-chave sobre motivação:

1. Teorias da Motivação: Existem várias teorias que explicam a motivação no trabalho. Alguns exemplos incluem a Teoria da Expectativa, Teoria da Equidade, Teoria da Autodeterminação e Teoria das Necessidades de Maslow.

2. Fatores Motivacionais: Os fatores que motivam as pessoas podem variar de pessoa para pessoa, mas geralmente incluem recompensas financeiras, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional, realização pessoal e um ambiente de trabalho positivo.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

3. Papel da Liderança na Motivação: Líderes desempenham um papel fundamental na motivação da equipe. Eles podem inspirar, dar feedback positivo, fornecer desafios, estabelecer metas claras e criar um ambiente de trabalho motivador.

4. Motivação Intrínseca vs. Extrínseca: A motivação intrínseca vem de dentro da pessoa, baseada em interesses pessoais e satisfação no trabalho. A motivação extrínseca é impulsionada por recompensas externas, como dinheiro ou reconhecimento.

5. Desafios da Motivação: Manter a motivação ao longo do tempo pode ser um desafio. Os líderes e gestores precisam identificar e entender as necessidades individuais dos funcionários e adaptar suas estratégias de motivação.

A liderança refere-se à capacidade de influenciar e orientar os outros em direção ao alcance de metas e objetivos. Ela desempenha um papel crítico na criação de um ambiente de trabalho motivador e produtivo. Aqui estão alguns pontos-chave sobre liderança:

1. Estilos de Liderança: Existem diferentes estilos de liderança, incluindo liderança autocrática (centralizada na autoridade), liderança democrática (participativa) e liderança transformacional (que inspira e motiva a equipe).

2. Qualidades de um Líder Eficaz: Líderes eficazes geralmente possuem qualidades como comunicação clara, empatia, tomada de decisão sólida, habilidades interpessoais, visão estratégica e habilidade de motivar.

3. Liderança Situacional: A liderança eficaz muitas vezes é situacional, o que significa que o estilo de liderança pode variar de acordo com a situação e as necessidades da equipe.

4. Desenvolvimento de Liderança: A liderança pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Programas de treinamento e mentorias são formas comuns de desenvolver habilidades de liderança.

5. Liderança Inspiradora: Líderes inspiradores têm a capacidade de motivar e influenciar positivamente suas equipes. Eles estabelecem metas ambiciosas, mostram entusiasmo e compartilham uma visão inspiradora.

6. Efeito sobre a Motivação: Líderes têm um impacto significativo na motivação dos funcionários. Um líder que apoia, reconhece e valoriza sua equipe geralmente terá funcionários mais motivados.

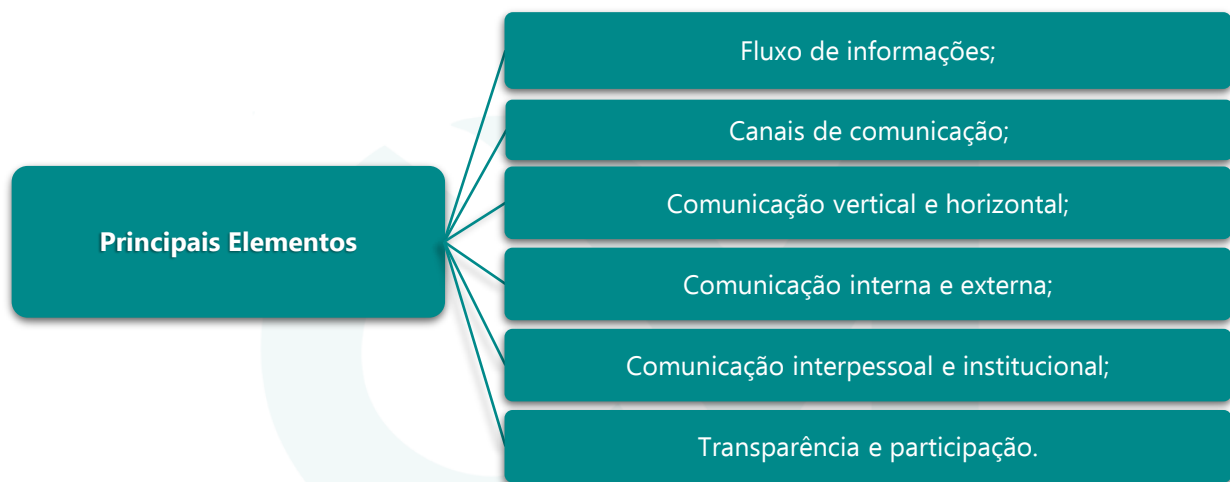
Em resumo, a motivação e a liderança são componentes essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. Líderes eficazes compreendem as necessidades individuais de seus funcionários e utilizam estratégias motivacionais adequadas para impulsionar o desempenho e alcançar os objetivos da organização.

5.2) Comunicação

Segundo os dizeres de Chiavenato: Comunicação é a **troca de informações entre pessoas**. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Na comunicação pessoal direta falada, ou seja, na conversação, a linguagem funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não-verbal (como gestos, sinais, símbolos). A comunicação interpessoal também se pode dar à distância, por meio da escrita, do telefone ou da internet como meio de transmitir as mensagens.

Os **principais aspectos** da comunicação na Administração Pública:

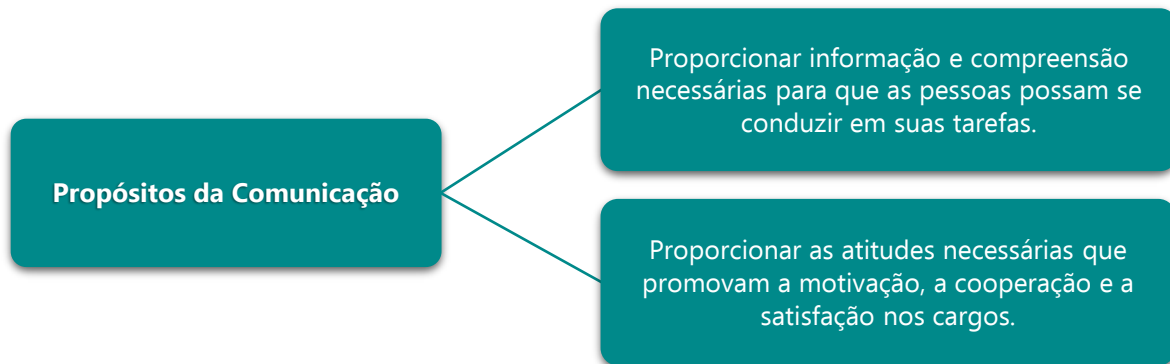


O enfoque das relações humanas mostrou que as comunicações dentro das organizações são terrivelmente falhas e alertou os administradores a:

- Assegurar a participação das pessoas dos escalões inferiores na solução dos problemas da empresa.
- Incentivar franqueza e confiança entre indivíduos e grupos nas empresas.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois **propósitos principais**:

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



Esses dois propósitos promovem um ambiente que conduz a um **espírito de equipe** e a um **melhor desempenho das tarefas**.

5.3) Descentralização e Delegação

A descentralização e a delegação são dois conceitos-chave na gestão e na tomada de decisões dentro de uma organização. Ambos envolvem a distribuição de autoridade e responsabilidade, mas têm diferenças importantes.

A **descentralização** é o processo pelo qual a autoridade e as decisões são delegadas dos níveis mais altos de uma organização para os níveis mais baixos ou para unidades menores dentro da organização. Isso significa que as decisões não são tomadas **exclusivamente** no topo da hierarquia, mas também em níveis inferiores ou em unidades de negócios autônomas. Aqui estão algumas características e considerações importantes sobre a descentralização:

- 1. Autoridade Distribuída:** Na descentralização, a autoridade é distribuída para permitir que os gerentes em vários níveis tomem decisões dentro de suas áreas de responsabilidade.
- 2. Autonomia Local:** A descentralização pode conceder maior autonomia para unidades ou departamentos específicos, permitindo que eles adaptem as decisões às suas necessidades específicas.
- 3. Velocidade e Eficiência:** Pode aumentar a velocidade e a eficiência das decisões, uma vez que não é necessário consultar constantemente os níveis superiores.
- 4. Coordenação Desafiadora:** No entanto, a descentralização pode tornar a coordenação entre unidades mais desafiadora, e pode haver riscos de falta de consistência nas políticas e estratégias.
- 5. Níveis de Complexidade:** A quantidade de descentralização varia de organização para organização. Algumas organizações mantêm controle centralizado sobre decisões estratégicas, enquanto outras descentralizam amplamente as operações do dia a dia.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

A **delegação** é um processo dentro da descentralização. Envolve a atribuição de tarefas e autoridade específicas de um gerente para um subordinado ou membro da equipe. A delegação permite que os líderes **distribuam** a carga de trabalho, promovam o **desenvolvimento** de **habilidades** dos funcionários e se concentrem em tarefas de maior prioridade. Aqui estão algumas características e considerações importantes sobre a delegação:

1. Transferência de Responsabilidade: Na delegação, um gerente transfere a responsabilidade de concluir uma tarefa ou projeto para um subordinado, mas ainda mantém a responsabilidade geral.

2. Empoderamento: A delegação empodera os funcionários, dando-lhes autoridade e autonomia para tomar decisões dentro dos limites definidos pelo gerente.

3. Comunicação Clara: A delegação eficaz requer comunicação clara sobre as expectativas, objetivos, prazos e recursos disponíveis.

4. Aprendizado e Desenvolvimento: A delegação pode ser uma oportunidade para o desenvolvimento de habilidades dos funcionários, permitindo que eles assumam responsabilidades mais amplas à medida que ganham experiência.

5. Monitoramento: Embora os gerentes deleguem tarefas, eles ainda têm a responsabilidade de monitorar o progresso e fornecer orientação quando necessário.

Em resumo, a descentralização envolve a distribuição mais ampla de autoridade e decisões em uma organização, enquanto a delegação é o ato específico de atribuir tarefas e autoridade a indivíduos ou equipes. Ambos os conceitos podem aumentar a eficiência, a responsabilidade e o desenvolvimento de habilidades, desde que sejam implementados de forma adequada e equilibrada dentro da organização.

6) Controle e Avaliação

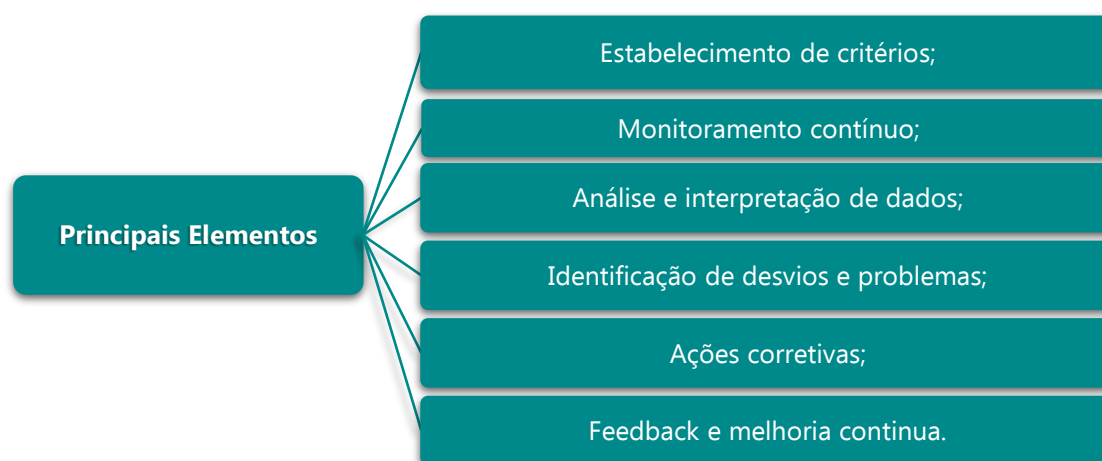
Conforme ensina Augustinho Taludo:

Controlar consiste em comparar o que foi planejado, os objetivos estabelecidos, os resultados pretendidos – com os alcançados – para **avaliar** o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. O controle visa assegurar bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.

O controle como função administrativa, visa, portanto, **verificar** o desempenho organizacional, ou seja, busca, de forma minuciosa, verificar se o planejamento está sendo executado de acordo com a previsão inicial.

Além disso, se é pela função de controlar que se pode acompanhar as ações, conseqüentemente é através do controle que são **identificados erros ou faltas**, os quais poderão ser reparados ou corrigidos para evitar que se repitam.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



6.1) Tipos, Vantagens e Desvantagens

O controle é uma função crucial na administração de uma organização, pois ajuda a garantir que as metas e os objetivos sejam alcançados de acordo com o planejado. Existem diferentes tipos de controle, cada um com suas vantagens e desvantagens.

Tipos	Vantagens	Desvantagens
Controle Preventivo	Ajuda a evitar erros antes que aconteçam, economiza tempo e recursos ao prevenir problemas, ajuda a manter a organização alinhada com seus objetivos.	Pode ser demorado para implementar, pode limitar a criatividade e a inovação, pode não prever todos os possíveis problemas.
Controle Detectivo	Identifica problemas após ocorrerem, permite uma resposta rápida a problemas emergentes, não restringe a criatividade.	Pode ser tarde demais para evitar problemas significativos, pode ser custoso resolver problemas após o fato, não previne proativamente problemas.
Controle Direto	Proporciona supervisão direta e imediata, permite ajustes em tempo real, adequado para tarefas complexas ou críticas.	Pode ser demorado e oneroso, pode minar a autonomia dos funcionários, pode levar a um ambiente de trabalho desmotivador.
Controle Indireto	É menos intrusivo e permite maior autonomia dos funcionários, adequado para funções que requerem criatividade e tomada de decisão, promove a responsabilidade.	Pode ser menos eficaz para garantir conformidade, requer confiança nos funcionários, pode não ser adequado para tarefas críticas.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Controle Burocrático	Estabelece regras e procedimentos claros, padroniza processos, facilita a coordenação em grandes organizações.	Pode ser rígido e inflexível, pode inibir a inovação e a adaptação, pode levar a uma cultura organizacional excessivamente regulamentada.
Controle de Resultados	Avalia o desempenho com base em resultados tangíveis, é orientado para objetivos, permite flexibilidade nos métodos de alcançar metas.	Pode incentivar comportamentos de curto prazo em detrimento da sustentabilidade, pode ignorar fatores não mensuráveis que afetam o desempenho.
Controle Cultural	Baseia-se em valores e crenças compartilhados, promove uma cultura organizacional forte e alinhada, ajuda a orientar o comportamento dos funcionários.	Pode ser difícil de desenvolver e manter, pode levar tempo para influenciar a cultura existente, pode não ser suficiente por si só para garantir o controle.
Controle de Feedforward	Antecipa problemas antes que ocorram, ajuda a melhorar a qualidade dos processos e produtos, aumenta a eficiência.	Pode ser complexo de implementar, requer previsão precisa, pode adicionar custos iniciais de planejamento.
Controle de Feedback	Fornecer informações úteis para melhorias futuras, ajuda a corrigir erros após o fato, promove a aprendizagem organizacional.	Pode ser reativo, pode ser tarde demais para evitar perdas significativas, requer análise e ação após o fato.

A escolha do tipo de controle depende da natureza da organização, de seus objetivos e de seu ambiente. Muitas organizações combinam vários tipos de controle para abordar diferentes aspectos de suas operações. O controle eficaz é uma parte crucial da gestão, pois ajuda a garantir que a organização alcance seus objetivos e se adapte às mudanças no ambiente empresarial.

6.2) Sistema de Medição de Desempenho Organizacional

Um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) é um conjunto de métricas, indicadores e processos que uma organização utiliza para **avaliar** e **monitorar** seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos e operacionais. Esse sistema ajuda a organização a entender como está se saindo em termos de metas e a identificar áreas que precisam de melhorias.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Elementos-Chave de um SMDO	
Objetivos e Metas Claras	O primeiro passo na criação de um SMDO é definir objetivos claros e metas específicas que a organização deseja alcançar. Esses objetivos podem ser estratégicos, financeiros, operacionais, de qualidade, etc.
Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)	Os KPIs são métricas quantificáveis que são usadas para medir o progresso em direção aos objetivos. Cada objetivo deve ter um ou mais KPIs associados que ajudam a acompanhar o desempenho.
Coleta de Dados	Um SMDO requer a coleta regular de dados relevantes para os KPIs. Isso pode envolver a implementação de sistemas de coleta de dados, como software de gestão empresarial, pesquisas, medições de produção, entre outros.
Análise de Dados	Após a coleta de dados, é importante analisar as informações para identificar tendências, padrões e desvios. Isso ajuda a compreender o desempenho atual da organização.
Comparação com Metas	Os dados coletados são comparados com as metas estabelecidas. Isso permite determinar se a organização está progredindo em direção às metas ou se está ficando aquém.
Relatórios e Comunicação	Os resultados da análise são comunicados a todas as partes relevantes da organização, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. Relatórios regulares são usados para compartilhar informações sobre o desempenho.
Tomada de Decisão	Com base nos dados e nas análises, a organização pode tomar decisões informadas. Isso pode envolver a revisão de estratégias, a alocação de recursos, a implementação de melhorias ou a revisão das metas.
Melhoria Contínua	Um SMDO é uma ferramenta dinâmica. As organizações usam as informações coletadas para identificar áreas que precisam de melhorias e, em seguida, implementam medidas corretivas ou aprimoramentos.

A implementação de um sistema de medição de desempenho organizacional oferece várias **vantagens para as organizações**, independentemente de seu tamanho ou setor. Aqui estão algumas das principais vantagens de ter um sistema de medição de desempenho bem projetado e implementado:

- **Avaliação Precisa:** Permite uma avaliação precisa do desempenho em relação a metas e objetivos estabelecidos.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

- **Tomada de Decisão Baseada em Dados:** Fornece informações objetivas para tomada de decisões.
- **Melhoria Contínua:** Facilita a identificação de áreas que precisam de melhorias e o acompanhamento dos resultados de iniciativas de melhoria.
- **Transparência:** Promove a transparência e a comunicação eficaz em toda a organização.
- **Alinhamento Estratégico:** Ajuda a garantir que as atividades da organização estejam alinhadas com sua estratégia global.

Embora os sistemas de medição de desempenho organizacional ofereçam muitas vantagens, também podem apresentar desvantagens e desafios. É importante estar ciente dessas desvantagens ao implementar e gerenciar um sistema de medição de desempenho. Algumas das **desvantagens comuns** incluem:

- **Custos e Recursos:** Pode ser caro implementar e manter um SMDO devido à necessidade de sistemas de coleta de dados, treinamento de pessoal e análise de dados.
- **Complexidade:** A gestão de um SMDO complexo pode ser desafiadora e requer conhecimento técnico.
- **Ênfase Excessiva em KPIs:** Se a organização focar exclusivamente em KPIs, pode negligenciar aspectos qualitativos e de longo prazo do desempenho.
- **Riscos de Manipulação:** Se os KPIs forem mal projetados, podem ser manipulados para refletir um desempenho melhor do que o real.

Em resumo, um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional é uma ferramenta valiosa para avaliar, monitorar e melhorar o desempenho organizacional. No entanto, sua eficácia depende da definição de objetivos claros, da escolha adequada de KPIs e da análise e comunicação eficazes dos resultados.

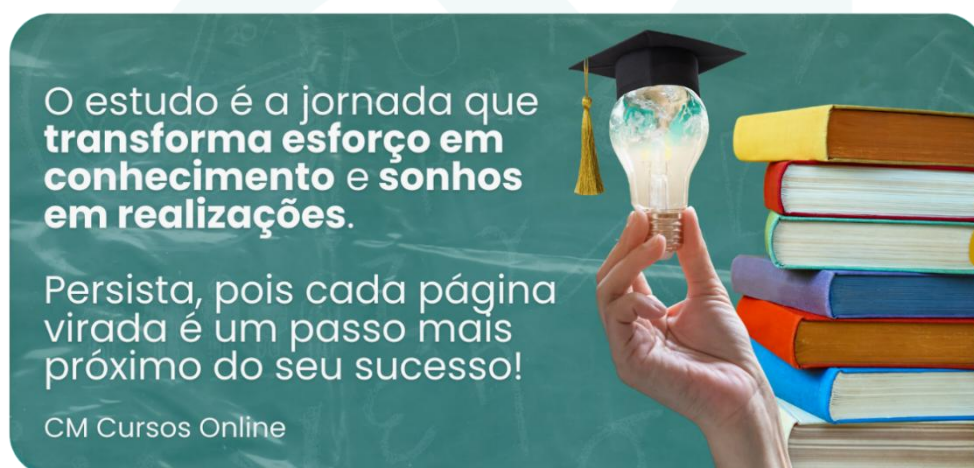
[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Parabéns por ter chegado até aqui.

Não perca essa oportunidade de ter acesso a esse material completo.

Faça sua parte nos estudos e estude de forma estratégica para esse certame, pois isso aumentará muito as suas chances de ser aprovado.

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)



Bora para cima!