

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

# RIO GRANDE DO NORTE – RN

Assistente em Administração

MR070-19



Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Assistente em Administração

Nº 12/2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Legislação - Profª Bruna Pinotti

Conhecimentos Básicos em Administração - Profº Fernando Zantedeschi

Técnicas de arquivo e controle de documentos - Profª Silvana Guimarães

Relações Humanas no Trabalho e Liderança - Profª Silvana Guimarães

Noções de Direito Constitucional e Administrativo - Profº Fernando Zantedeschi e Bruna Pinotti

Qualidade no Serviço Público - Profª Silvana Guimarães

Conhecimentos básicos em Administração de Patrimônio, Materiais e Logística - Profª Silvana Guimarães e Bruna P.

Administração Financeira e Orçamentária - Profª Silvana Guimarães

Noções de Informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina

Érica Duarte

Leando Filho

Karina Fávaro

## **DIAGRAMAÇÃO**

Elaine Cristina

Thais Regis

Danna Silva

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.

# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Organização do texto. Propósito comunicativo. Tipos de texto (dialogal, descritivo, narrativo, injuntivo, explicativo e argumentativo). Gêneros discursivos. Mecanismos coesivos. Fatores de coerência textual. Progressão temática. Paragrafação. Citação do discurso alheio. Informações implícitas. Linguagem denotativa e linguagem conotativa.....	01
Conhecimento linguístico. Variação linguística. Classes de palavras: usos e adequações. Convenções da norma padrão (no âmbito da concordância, da regência, da ortografia e da acentuação gráfica). Organização do período simples e do período composto. Pontuação. Relações semânticas entre palavras (sinonímia, antonímia, hiponímia e hiperonímia).....	31

## LEGISLAÇÃO

Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.....	01
Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.....	35

## CONHECIMENTOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. Níveis de planejamento; habilidades humanas (conceitual, humana, operacional); critérios de departamentalização.....	01
---	----

## TÉCNICAS DE ARQUIVO E CONTROLE DE DOCUMENTO

Classificação, codificação, catalogação e arquivamento de documentos .....	01
--	----

## RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO E LIDERANÇA

O papel do gestor, estilos de liderança, elementos da comunicação na organização, fatores que influenciam na motivação (hierarquia de necessidades de Maslow e fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg) .....	01
--	----

## NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO

Princípios da administração pública (conceitos e aplicações dos princípios previstos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988);.....	01
Processos administrativos (Lei Federal nº 9.784/99);.....	03
Improbidade administrativa (Lei Federal nº 8.429/92).....	03

# SUMÁRIO

## QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Ferramentas de gestão da qualidade (ciclo PDCA, SERVQUAL, 5S, fluxograma, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, folhas de verificação, histograma).....	01
Carta de serviços ao cidadão, Decreto Federal 9.094/2017.....	20
Instrução Normativa nº 1/2010.....	23

## CONHECIMENTOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO DE PATRIMÔNIO, MATERIAIS E LOGÍSTICA

Compras e contratações públicas (legislação sobre licitações).....	01
Coleta de preços.....	50
Gestão e controle de estoque.....	62
Distribuição de material.....	65
Inventário de bens patrimoniais.....	72

# ÍNDICE

## LÍNGUA PORTUGUESA

Leitura e compreensão de textos: informações explícitas e implícitas.....	01
Leitura e análise de textos de diferentes gêneros textuais.....	01
Linguagem verbal e não verbal.....	01
Mecanismos de produção de sentidos nos textos: metáfora, metonímia, paralelismo, ambiguidade, citação.....	18
Ortografia oficial.....	23
Acentuação tônica e gráfica.....	26
Morfologia: estrutura e formação de palavras.....	29
Classes de palavras: emprego e funções.....	31
Colocação pronominal.....	31
Fatores de textualidade: coesão e coerência.....	72
Dialogismo entre textos: intertextualidade e paráfrase.....	74
Redação Oficial: normas para composição do texto oficial.....	77
Tipos de correspondência oficial.....	77
Teoria geral da frase e sua análise: orações, períodos e funções sintáticas.....	89
Sintaxe de concordância verbal e nominal.....	98
Sintaxe de regência verbal e nominal.....	104
Norma-padrão e variação linguística: estilística, sociocultural, geográfica histórica.....	109
Crase.....	122
Sinais de pontuação em períodos simples e compostos.....	124
A pontuação e o entendimento do texto.....	124
Semântica: polissemia, ambiguidade, denotação e conotação, figuras e funções de linguagem, vícios de linguagem.....	128
Características dos diferentes discursos (jornalístico, político, acadêmico, publicitário, literário, científico, etc.....	132

**LEITURA E COMPREENSÃO DE TEXTOS:  
INFORMAÇÕES EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS  
LEITURA E ANÁLISE DE TEXTOS DE  
DIFERENTES GÊNEROS TEXTUAIS.  
LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL.**

## Interpretação Textual

**Texto** – é um conjunto de ideias organizadas e relacionadas entre si, formando um todo significativo capaz de produzir interação comunicativa (capacidade de codificar e decodificar).

**Contexto** – um texto é constituído por diversas frases. Em cada uma delas, há uma informação que se liga com a anterior e/ou com a posterior, criando condições para a estruturação do conteúdo a ser transmitido. A essa interligação dá-se o nome de *contexto*. O relacionamento entre as frases é tão grande que, se uma frase for retirada de seu contexto original e analisada separadamente, poderá ter um significado diferente daquele inicial.

**Intertexto** - comumente, os textos apresentam referências diretas ou indiretas a outros autores através de citações. Esse tipo de recurso denomina-se *intertexto*.

**Interpretação de texto** - o objetivo da interpretação de um texto é a identificação de sua ideia principal. A partir daí, localizam-se as ideias secundárias (ou fundamentações), as argumentações (ou explicações), que levam ao esclarecimento das questões apresentadas na prova.

Normalmente, em uma prova, o candidato deve:

- **Identificar** os elementos fundamentais de uma argumentação, de um processo, de uma época (neste caso, procuram-se os verbos e os advérbios, os quais definem o tempo).
- **Comparar** as relações de semelhança ou de diferenças entre as situações do texto.
- **Comentar**/relacionar o conteúdo apresentado com uma realidade.
- **Resumir** as ideias centrais e/ou secundárias.
- **Parafrasear** = reescrever o texto com outras palavras.

## Condições básicas para interpretar

Fazem-se necessários: conhecimento histórico-literário (escolas e gêneros literários, estrutura do texto), leitura e prática; conhecimento gramatical, estilístico (qualidades do texto) e semântico; capacidade de observação e de síntese; capacidade de raciocínio.

## Interpretar/Compreender

**Interpretar** significa:

*Explicar, comentar, julgar, tirar conclusões, deduzir.*

*Através do texto, infere-se que...*

*É possível deduzir que...*

*O autor permite concluir que...*

*Qual é a intenção do autor ao afirmar que...*

**Compreender** significa

*Entendimento, atenção ao que realmente está escrito.*

*O texto diz que...*

*É sugerido pelo autor que...*

*De acordo com o texto, é correta ou errada a afirmação...*

*O narrador afirma...*

## Erros de interpretação

- **Extrapolação** (“viagem”) = ocorre quando se sai do contexto, acrescentando ideias que não estão no texto, quer por conhecimento prévio do tema quer pela imaginação.
- **Redução** = é o oposto da extrapolação. **Dá-se atenção apenas a um aspecto (esquecendo que um texto é um conjunto de ideias), o que pode ser insuficiente para o entendimento do tema desenvolvido.**
- **Contradição** = às vezes o texto apresenta ideias contrárias às do candidato, fazendo-o tirar conclusões equivocadas e, conseqüentemente, errar a questão.

**Observação:** Muitos pensam que existem a ótica do escritor e a ótica do leitor. Pode ser que existam, mas em uma prova de concurso, o que deve ser levado em consideração é o que o autor diz e nada mais.

## Coesão e Coerência

**Coesão** - é o emprego de mecanismo de sintaxe que relaciona palavras, orações, frases e/ou parágrafos entre si. Em outras palavras, a coesão dá-se quando, através de um pronome relativo, uma conjunção (NEXOS), ou um pronome oblíquo átono, há uma relação correta entre o que se vai dizer e o que já foi dito.

São muitos os erros de coesão no dia a dia e, entre eles, está o mau uso do pronome relativo e do pronome oblíquo átono. Este depende da regência do verbo; aquele, do seu antecedente. Não se pode esquecer também de que os pronomes relativos têm, cada um, valor semântico, por isso a necessidade de adequação ao antecedente.

Os pronomes relativos são muito importantes na interpretação de texto, pois seu uso incorreto traz erros de coesão. Assim sendo, deve-se levar em consideração que existe um pronome relativo adequado a cada circunstância, a saber:

*que* (neutro) - relaciona-se com qualquer antecedente, mas depende das condições da frase.

*qual* (neutro) idem ao anterior.

*quem* (pessoa)

*cujo* (posse) - antes dele aparece o possuidor e depois o objeto possuído.

*como* (modo)

*onde* (lugar)

*quando* (tempo)

*quanto* (montante)

Exemplo:

*Falou tudo QUANTO queria (correto)*

*Falou tudo QUE queria (errado - antes do QUE, deveria aparecer o demonstrativo O).*

## Dicas para melhorar a interpretação de textos

- Leia todo o texto, procurando ter uma visão geral do assunto. Se ele for longo, não desista! Há muitos candidatos na disputa, portanto, quanto mais informação você absorver com a leitura, mais chances terá de resolver as questões.
- Se encontrar palavras desconhecidas, não interrompa a leitura.
- Leia o texto, pelo menos, duas vezes – ou quantas forem necessárias.
- Procure fazer inferências, deduções (chegar a uma conclusão).
- Volte ao texto quantas vezes precisar.
- Não permita que prevaleçam suas ideias sobre as do autor.
- Fragmento o texto (parágrafos, partes) para melhor compreensão.
- Verifique, com atenção e cuidado, o enunciado de cada questão.
- O autor defende ideias e você deve percebê-las.
- Observe as relações interparágrafos. Um parágrafo geralmente mantém com outro uma relação de continuação, conclusão ou falsa oposição. Identifique muito bem essas relações.
- Sublinhe, em cada parágrafo, o tópico frasal, ou seja, a ideia mais importante.
- Nos enunciados, grife palavras como “correto” ou “incorreto”, evitando, assim, uma confusão na hora da resposta – o que vale não somente para Interpretação de Texto, mas para todas as demais questões!
- Se o foco do enunciado for o tema ou a ideia principal, leia com atenção a introdução e/ou a conclusão.
- Olhe com especial atenção os pronomes relativos, pronomes pessoais, pronomes demonstrativos, etc., chamados vocábulos relatores, porque remetem a outros vocábulos do texto.

### SITES

Disponível em: <<http://www.tudosobreconcursos.com/materiais/portugues/como-interpretar-textos>>

Disponível em: <<http://portuguesemfoco.com/pf/09-dicas-para-melhorar-a-interpretacao-de-textos-em-provas>>

Disponível em: <<http://www.portuguesnarede.com/2014/03/dicas-para-voce-interpretar-melhor-um.html>>

Disponível em: <<http://vestibular.uol.com.br/cursinho/questoes/questao-117-portugues.htm>>



## EXERCÍCIOS COMENTADOS

### 1. (EBSERH – Analista Administrativo – Estatística – AOCF-2015)

#### O verão em que aprendi a boiar

**Quando achamos que tudo já aconteceu, novas capacidades fazem de nós pessoas diferentes do que éramos**

IVAN MARTINS

Sei que a palavra da moda é precocidade, mas eu acredito em conquistas tardias. Elas têm na minha vida um gosto especial.

Quando aprendi a guiar, aos 34 anos, tudo se transformou. De repente, ganhei mobilidade e autonomia. A cidade, minha cidade, mudou de tamanho e de fisionomia. Descer a Avenida Rebouças num táxi, de madrugada, era diferente – e pior – do que descer a mesma avenida com as mãos ao volante, ouvindo *rock and roll* no rádio. Pegar a estrada com os filhos pequenos revelou-se uma delícia insuspeitada.

Talvez porque eu tenha começado tarde, guiar me parece, ainda hoje, uma experiência incomum. É um ato que, mesmo repetido de forma diária, nunca se banalizou inteiramente.

Na véspera do Ano Novo, em Ubatuba, eu fiz outra descoberta temporã.

Depois de décadas de tentativas inúteis e frustrantes, num final de tarde ensolarado eu conquistei o dom da flutuação. Nas águas cálidas e translúcidas da praia Brava, sob o olhar risonho da minha mulher, finalmente segui boiar.

Não riam, por favor. Vocês que fazem isso desde os oito anos, vocês que já enjoaram da ausência de peso e esforço, vocês que não mais se surpreendem com a sensação de balançar ao ritmo da água – sinto dizer, mas vocês se esqueceram de como tudo isso é bom.

Nadar é uma forma de sobrepular a água e impor-se a ela. Boiar é fazer parte dela – assim como do sol e das montanhas ao redor, dos sons que chegam filtrados ao ouvido submerso, do vento que ergue a onda e lança água em nosso rosto. Boiar é ser feliz sem fazer força, e isso, curiosamente, não é fácil.

Essa experiência me sugeriu algumas considerações sobre a vida em geral.

Uma delas, óbvia, é que a gente nunca para de aprender ou de avançar. Intelectualmente e emocionalmente, de um jeito prático ou subjetivo, estamos sempre incorporando novidades que nos transformam. Somos geneticamente elaborados para lidar com o novo, mas não só. Também somos profundamente modificados por ele. A cada momento da vida, quando achamos que tudo já aconteceu, novas capacidades irrompem e fazem de nós uma pessoa diferente do que éramos. Uma pessoa capaz de boiar é diferente daquelas que afundam como pedras. Suspeito que isso tenha importância também para os relacionamentos.

Se a gente não congela ou enferruja – e tem gente que já está assim aos 30 anos – nosso repertório íntimo tende a se ampliar, a cada ano que passa e a cada nova relação. Penso em aprender a escutar e a falar, em olhar o outro, em tocar o corpo do outro com propriedade e deixar-se tocar sem susto. Penso em conter a nossa própria frustração e a nossa fúria, em permitir que o parceiro floresça, em dar atenção aos detalhes dele. Penso, sobretudo, em conquistar, aos poucos, a ansiedade e insegurança que nos bloqueiam o caminho do prazer, não apenas no sentido sexual. Penso em estar mais tranquilo na companhia do outro e de si mesmo, no mundo.

Assim como boiar, essas coisas são simples, mas precisam ser aprendidas.



Estar no interior de uma relação verdadeira é como estar na água do mar. Às vezes você nada, outras vezes você boia, de vez em quando, morto de medo, sente que pode afundar. É uma experiência que exige, ao mesmo tempo, relaxamento e atenção, e nem sempre essas coisas se combinam. Se a gente se põe muito tenso e cerebral, a relação perde a espontaneidade. Afunda. Mas, largada apenas ao sabor das ondas, sem atenção ao equilíbrio, a relação também naufraga. Há uma ciência sem cálculos que tem de ser assimilada a cada novo amor, por cada um de nós. Ela fornece a combinação exata de atenção e relaxamento que permite boiar. Quer dizer, viver de forma relaxada e consciente um grande amor.

Na minha experiência, esse aprendizado não se fez rapidamente. Demorou anos e ainda se faz. Talvez porque eu seja homem, talvez porque seja obtuso para as coisas do afeto. Provavelmente, porque sofro das limitações emocionais que muitos sofrem e que tornam as relações afetivas mais tensas e trabalhosas do que deveriam ser. Sabemos nadar, mas nos custa relaxar e ser felizes nas águas do amor e do sexo. Nos custa boiar.

A boa notícia, que eu redescobri na praia, é que tudo se aprende, mesmo as coisas simples que pareciam impossíveis.

Enquanto se está vivo e relação existe, há chance de melhorar. Mesmo se ela acabou, é certo que haverá outra no futuro, no qual faremos melhor: com mais calma, com mais prazer, com mais intensidade e menos medo.

O verão, afinal, está apenas começando. Todos os dias se pode tentar boiar.

<http://epoca.globo.com/colunas-e-blogs/ivan-martins/noticia/2014/01/overao-em-que-aprendi-boiar.html>

De acordo com o texto, quando o autor afirma que "Todos os dias se pode tentar boiar.", ele refere-se ao fato de

- a) haver sempre tempo para aprender, para tentar relaxar e ser feliz nas águas do amor, agindo com mais calma, com mais prazer, com mais intensidade e menos medo.
- b) ser necessário agir com mais cautela nos relacionamentos amorosos para que eles não se desfaçam.
- c) haver sempre tempo para aprender a ser mais criterioso com seus relacionamentos, a fim de que eles sejam vividos intensamente.
- d) haver sempre tempo para aprender coisas novas, inclusive agir com o raciocínio nas relações amorosas.
- e) ser necessário aprender nos relacionamentos, porém sempre estando alerta para aquilo de ruim que pode acontecer.

**Resposta: Letra A.** Ao texto: (...) **tudo se aprende, mesmo as coisas simples que pareciam impossíveis. / Enquanto se está vivo e relação existe, há chance de melhorar** = sempre há tempo para boiar (aprender).

Em "a": haver sempre tempo para aprender, para tentar relaxar e ser feliz nas águas do amor, agindo com mais calma, com mais prazer, com mais intensidade e menos medo = correta.

Em "b": ser necessário agir com mais cautela nos relacionamentos amorosos para que eles não se desfaçam = incorreta – o autor propõe viver intensamente.

Em "c": haver sempre tempo para aprender a ser mais criterioso com seus relacionamentos, a fim de que eles sejam vividos intensamente = incorreta – ser menos objetivo nos relacionamentos.

Em "d": haver sempre tempo para aprender coisas novas, inclusive agir com o raciocínio nas relações amorosas = incorreta – ser mais emoção.

Em "e": ser necessário aprender nos relacionamentos, porém sempre estando alerta para aquilo de ruim que pode acontecer = incorreta – estar sempre cuidando, não pensando em algo ruim.

## 2. (BACEN – TÉCNICO – CONHECIMENTOS BÁSICOS – ÁREA 1 e 2 – CESPE-2013)

Uma crise bancária pode ser comparada a um vendaval. Suas consequências sobre a economia das famílias e das empresas são imprevisíveis. Os agentes econômicos relacionam-se em suas operações de compra, venda e troca de mercadorias e serviços de modo que cada fato econômico, seja ele de simples circulação, de transformação ou de consumo, corresponde à realização de ao menos uma operação de natureza monetária junto a um intermediário financeiro, em regra, um banco comercial que recebe um depósito, paga um cheque, desconta um título ou antecipa a realização de um crédito futuro. A estabilidade do sistema que intermedeia as operações monetárias, portanto, é fundamental para a própria segurança e estabilidade das relações entre os agentes econômicos.

A iminência de uma crise bancária é capaz de afetar e contaminar todo o sistema econômico, fazendo que os titulares de ativos financeiros fujam do sistema financeiro e se refugiem, para preservar o valor do seu patrimônio, em ativos móveis ou imóveis e, em casos extremos, em estoques crescentes de moeda estrangeira. Para se evitar esse tipo de distorção, é fundamental a manutenção da credibilidade no sistema financeiro. A experiência brasileira com o Plano Real é singular entre os países que adotaram políticas de estabilização monetária, uma vez que a reversão das taxas inflacionárias não resultou na fuga de capitais líquidos do sistema financeiro para os ativos reais.

Pode-se afirmar que a estabilidade do Sistema Financeiro Nacional é a garantia de sucesso do Plano Real. Não existe moeda forte sem um sistema bancário igualmente forte. Não é por outra razão que a Lei n.º 4.595/1964, que criou o Banco Central do Brasil (BACEN), atribuiu-lhe simultaneamente as funções de zelar pela estabilidade da moeda e pela liquidez e solvência do sistema financeiro.

*Atuação do Banco Central na sua função de zelar pela estabilidade do Sistema Financeiro Nacional. Internet: < www.bcb.gov.br > (com adaptações).*

Conclui-se da leitura do texto que a comparação entre "crise bancária" e "vendaval" embasa-se na impossibilidade de se preverem as consequências de ambos os fenômenos.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**Resposta: Certo.** Conclui-se da leitura do texto que a comparação entre “crise bancária” e “vendaval” em-basa-se na impossibilidade de se preverem as conse-quências de ambos os fenômenos.

Voltemos ao texto: *Uma crise bancária pode ser compa-rada a um vendaval. Suas consequências sobre a econo-mia das famílias e das empresas são imprevisíveis.*

### 3. (BANPARÁ – ASSISTENTE SOCIAL – FADESP-2018)

Lastro e o Sistema Bancário

[...]

Até os anos 60, o papel-moeda e o dinheiro depositado nos bancos deviam estar ligados a uma quantidade de ouro num sistema chamado lastro-ouro. Como esse met-al é limitado, isso garantia que a produção de dinheiro fosse também limitada. Com o tempo, os banqueiros se deram conta de que ninguém estava interessado em tro-car dinheiro por ouro e criaram manobras, como a reserva fracional, para emprestar muito mais dinheiro do que real-mente tinham em ouro nos cofres. Nas crises, como em 1929, todos queriam sacar dinheiro para pagar suas contas e os bancos quebravam por falta de fundos, deixando sem nada as pessoas que acreditavam ter suas economias se-guramente guardadas.

Em 1971, o presidente dos EUA acabou com o padrão-ou-ro. Desde então, o dinheiro, na forma de cédulas e prin-cipalmente de valores em contas bancárias, já não tendo nenhuma riqueza material para representar, é criado a partir de empréstimos. Quando alguém vai até o banco e recebe um empréstimo, o valor colocado em sua conta é gerado naquele instante, criado a partir de uma decisão administrativa, e assim entra na economia. Essa explicação permaneceu controversa e escondida por muito tempo, mas hoje está clara em um relatório do *Bank of England* de 2014.

Praticamente todo o dinheiro que existe no mundo é cria-do assim, inventado em canetaços a partir da concessão de empréstimos. O que torna tudo mais estranho e per-verso é que, sobre esse empréstimo, é cobrada uma dívida. Então, se eu peço dinheiro ao banco, ele inventa números em uma tabela com meu nome e pede que eu devolva uma quantidade maior do que essa. Para pagar a dívida, preciso ir até o dito “livre-mercado” e trabalhar, lutar, talvez trapacear, para conseguir o dinheiro que o banco inventou na conta de outras pessoas. Esse é o dinheiro que vai ser usado para pagar a dívida, já que a única fonte de moeda é o empréstimo bancário. No fim, os bancos acabam com todo o dinheiro que foi inventado e ainda confiscam os bens da pessoa endividada cujo dinheiro tomei.

Assim, o sistema monetário atual funciona com uma moe-da que é ao mesmo tempo escassa e abundante. Escassa porque só banqueiros podem criá-la, e abundante porque é gerada pela simples manipulação de bancos de dados. O resultado é uma acumulação de riqueza e poder sem precedentes: um mundo onde o patrimônio de 80 pessoas é maior do que o de 3,6 bilhões, e onde o 1% mais rico tem mais do que os outros 99% juntos.

[...]

Disponível em <https://fagulha.org/artigos/inventando-dinheiro/>

Acessado em 20/03/2018

De acordo com o autor do texto *Lastro e o sistema bancá-rio*, a reserva fracional foi criada com o objetivo de

- tornar ilimitada a produção de dinheiro.
- proteger os bens dos clientes de bancos.
- impedir que os bancos fossem à falência.
- permitir o empréstimo de mais dinheiro
- preservar as economias das pessoas.

**Resposta: Letra D.** Ao texto: (...) Com o tempo, os ban-queiros se deram conta de que ninguém estava interes-sado em trocar dinheiro por ouro e criaram manobras, como a reserva fracional, para emprestar muito mais dinheiro do que realmente tinham em ouro nos cofres. Em “a”, tornar ilimitada a produção de dinheiro = in-correta  
Em “b”, proteger os bens dos clientes de bancos = in-correta  
Em “c”, impedir que os bancos fossem à falência = in-correta  
Em “d”, permitir o **empréstimo de mais dinheiro** = correta  
Em “e”, preservar as economias das pessoas = incorreta

### 4. (BANPARÁ – ASSISTENTE SOCIAL – FADESP-2018) A leitura do texto permite a compreensão de que

- as dívidas dos clientes são o que sustenta os bancos.
- todo o dinheiro que os bancos emprestam é imaginário.
- quem pede um empréstimo deve a outros clientes.
- o pagamento de dívidas depende do “livre-mercado”.
- os bancos confiscam os bens dos clientes endividados.

**Resposta: Letra A.**

Em “a”, **as dívidas dos clientes são o que sustenta os bancos** = correta  
Em “b”, todo o dinheiro que os bancos emprestam é imaginário = nem todo  
Em “c”, quem pede um empréstimo deve a outros clientes = deve ao banco, este paga/empresta a outros clientes  
Em “d”, o pagamento de dívidas depende do “livre-mer-cado” = não só: (...) preciso ir até o dito “livre-mercado” **e trabalhar, lutar, talvez trapacear.**  
Em “e”, os bancos confiscam os bens dos clientes endi-vidados = desde que não paguem a dívida

### 5. (BANESTES – ANALISTA ECONÔMICO FINANCEIRO GESTÃO CONTÁBIL – FGV-2018) Observe a charge abai-xo, publicada no momento da intervenção nas atividades de segurança do Rio de Janeiro, em março de 2018.



CHARGEONLINE.com.br © Copyright do autor

# ÍNDICE

## LEGISLAÇÃO

Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.....	01
Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 - Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal....	35

## LEI 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990 – REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

### LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

#### Das Disposições Preliminares

#### TÍTULO I CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

*Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.*

*Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.*

*Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.*

*Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.*

*Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.*

Por regime jurídico dos servidores deve-se entender o conjunto de regras referentes a todos os aspectos da relação entre o servidor público e a Administração. Envolve tanto questões inerentes à ocupação do cargo quanto direitos e deveres, entre outras.

Aplica-se na esfera federal, tanto para a Administração direta quanto para a indireta.

A lei criará o cargo público, que poderá ser efetivo, caso em que o ingresso se dará mediante concurso, ou em comissão, quando por uma relação de confiança o superior puder nomear seus funcionários enquanto estiver ocupando aquela posição de chefia.

Todo serviço público será remunerado pelos cofres públicos.



#### #FicaDica

Cargo público = atribuições + responsabilidades  
Modalidades = efetivo ou em comissão

#### Formas de provimento e vacância dos cargos públicos

#### TÍTULO II DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

Basicamente, provimento é a ocupação do cargo por uma pessoa, transformando-a em servidora pública; enquanto vacância é o que se dá quando um cargo fica livre; remoção é o deslocamento do servidor; redistribuição é o deslocamento de um cargo para outro órgão; substituição é a mudança de uma pessoa que está ocupando cargo de chefia ou direção por outra.

#### CAPÍTULO I DO PROVIMENTO

Segundo Hely Lopes Meirelles<sup>1</sup>, provimento “é o ato pelo qual se efetua o preenchimento do cargo público, com a designação de seu titular”, podendo ser originário ou inicial se o agente não possui vinculação anterior com a Administração Pública; ou derivado, que pressupõe a existência de um vínculo com a Administração, o qual pode ser horizontal, sem ascensão na carreira, ou vertical, com ascensão na carreira.

#### SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

*Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:*

*I - a nacionalidade brasileira;*

*Nacional é o que possui vínculo político-jurídico com um Estado, fazendo parte de seu povo na qualidade de cidadão.*

*II - o gozo dos direitos políticos;*

*Direitos políticos são os direitos garantidos ao cidadão que envolvem sua participação direta ou indireta nas decisões políticas do Estado. No Brasil, se encontram nos artigos 14 e 15 da Constituição Federal.*

*III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;*  
*IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;*

*Ensino fundamental, ensino médio ou ensino superior, conforme a complexidade das funções do cargo.*

*V - a idade mínima de dezoito anos;*

*VI - aptidão física e mental.*

*§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.*

*P. ex., 3 anos de atividade jurídica para cargos de membros do Ministério Público ou da Magistratura.*

*§ 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais*

<sup>1</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1993.

peçoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.  
Cotas para deficientes.

§ 3º As universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com as normas e os procedimentos desta Lei. Exceção ao inciso I do art. 5º.

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.

Art. 7º A investidura em cargo público ocorrerá com a posse.

Por investidura entende-se a instalação formal em um cargo público, o que se dará quando a pessoa for empossada.

Art. 8º São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
  - II - promoção;
  - III e IV - (Revogados)
  - V - readaptação;
  - VI - reversão;
  - VII - aproveitamento;
  - VIII - reintegração;
  - IX - recondução.
- Detalhes adiante.

## SEÇÃO II DA NOMEAÇÃO

Art. 9º A nomeação far-se-á:

- I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;
- II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade.

O cargo em comissão é temporário e não depende de concurso público. Se o servidor for nomeado para outro cargo em comissão poderá exercer ambos de maneira interina (temporária), mas somente poderá receber remuneração por um deles, o que optar.

Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.

## SEÇÃO III DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§ 1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação.

§ 2º Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

No concurso de provas o candidato é avaliado apenas pelo seu desempenho nas provas, ao passo que nos concursos de provas e títulos o seu currículo em toda sua atividade profissional também é considerado.

O edital delimita questões como valor da taxa de inscrição, casos de isenção, número de vagas e prazo de validade.

## SEÇÃO IV DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§ 1º A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento.

§ 2º Em se tratando de servidor, que esteja na data de publicação do ato de provimento, em licença prevista nos incisos I, III e V do art. 81, ou afastado nas hipóteses dos incisos I, IV, VI, VIII, alíneas "a", "b", "d", "e" e "f", IX e X do art. 102, o prazo será contado do término do impedimento.

§ 3º A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§ 4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

§ 5º No ato da posse, o servidor apresentará declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio e declaração quanto ao exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública.

§ 6º Será tornado sem efeito o ato de provimento se a posse não ocorrer no prazo previsto no § 1º deste artigo.

O termo de posse é dotado de conteúdo específico. É possível tomar posse mediante procuração específica. Não há posse nos cargos em comissão. A declaração de

bens e valores visa permitir a verificação da situação financeira do servidor, de forma a perceber se ele enriqueceu desproporcionalmente durante o exercício do cargo.

*Art. 14. A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.*

*Parágrafo único. Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo.*

*Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.*

*§ 1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse.*

*§ 2º O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18.*

*§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício.*

*§ 4º O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá exceder a trinta dias da publicação.*

Nota-se que para as funções em confiança não há prazo de 15 dias da posse, até mesmo porque ela não existe nestas funções. Então, o prazo para exercício será o do dia da publicação do ato de designação.

*Art. 16. O início, a suspensão, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.*

*Parágrafo único. Ao entrar em exercício, o servidor apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.*

*Art. 17. A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor.*

Na promoção não há nova posse. Então, o servidor não tem 15 dias para entrar em exercício, o fazendo no dia da publicação do ato.

*Art. 18. O servidor que deva ter exercício em outro município em razão de ter sido removido, redistribuído, requisitado, cedido ou posto em exercício provisório terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, contados da publicação do ato, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede.*

*§ 1º Na hipótese de o servidor encontrar-se em licença ou afastado legalmente, o prazo a que se refere este artigo será contado a partir do término do impedimento.*

*§ 2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput.*

Se o servidor estava em exercício em outro município e é convocado por publicação para retomar a posição superior tem um prazo entre 10 e 30 dias, dos quais pode desistir, se quiser.

*Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente.*

*§ 1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração.*

*§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais.*

*Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:*

*I - assiduidade;*

*II - disciplina;*

*III - capacidade de iniciativa;*

*IV - produtividade;*

*V - responsabilidade.*

*§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.*

*§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.*

*§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.*

*§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.*

*§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84,*

§ 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento.

Desde a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a disciplina do estágio probatório mudou, notadamente aumentando o prazo de 2 anos para 3 anos. Tendo em vista que a norma constitucional prevalece sobre a lei federal, mesmo que ela não tenha sido atualizada, deve-se seguir o disposto no artigo 41 da Constituição Federal:

*Art. 41, CF. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.*

*§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:*

*I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;*

*II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;*

*III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.*

*§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.*

*§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.*

*§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.*

## **SEÇÃO V DA ESTABILIDADE**

*Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar ~~2~~ dois anos de efetivo exercício.*

ATENÇÃO: Vale o prazo de 3 anos, conforme Constituição Federal (artigo 41 retrocitado).

*Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.*

## **SEÇÃO VI DA TRANSFERÊNCIA**

*Art. 23. (Execução suspensa)*

## **SEÇÃO VII DA READAPTAÇÃO**

*Art. 24. Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.*

*§ 1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.*

*§ 2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.*

Se o funcionário deixa de ter condições físicas ou psicológicas para ocupar seu cargo, deverá ser readaptado para cargo semelhante que não exija tais aptidões. Ex.: funcionário trabalhava como atendente numa repartição, se movimentando o tempo todo e sofre um acidente, ficando paraplégico. Sua capacidade mental não ficou prejudicada, embora seja inconveniente ele ter que fazer tantos movimentos no exercício das funções. Por isso, pode ser reconduzido para outro cargo técnico na repartição que seja mais burocrático e exija menos movimentação física, como o de assistente de um superior.

## **SEÇÃO VIII DA REVERSÃO**

*Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado:*

*I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou*  
*II - no interesse da administração, desde que:*

*a) tenha solicitado a reversão;*

*b) a aposentadoria tenha sido voluntária;*

*c) estável quando na atividade;*

*d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação;*

*e) haja cargo vago.*

*§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação.*

*§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria.*

*§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.*

*§ 4º O servidor que retornar à atividade por interesse da administração perceberá, em substituição aos proventos da aposentadoria, a remuneração do cargo que voltar a exercer, inclusive com as vantagens de natureza pessoal que percebia anteriormente à aposentadoria.*

*§ 5º O servidor de que trata o inciso II somente terá os proventos calculados com base nas regras atuais se permanecer pelo menos cinco anos no cargo.*

*§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo.*

*Art. 26. (Revogado)*

*Art. 27. Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 (setenta) anos de idade.*

Merece destaque a impossibilidade de cumulação da aposentadoria com a remuneração caso o servidor retorne às funções.

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO

Funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. Níveis de planejamento; habilidades humanas (conceitual, humana, operacional); critérios de departamentalização.....	01
---	----



## FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO; HABILIDADES HUMANAS (CONCEITUAL, HUMANA, OPERACIONAL); CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Organizações são instituições, sejam elas de personalidade jurídica ou física, privada ou pública, onde, pessoas que compartilham de objetivos em comum, conseguem, através da execução de diversos procedimentos, embasados em processos decisórios, atingir um resultado dentro da proposta que originou a criação dessa organização.

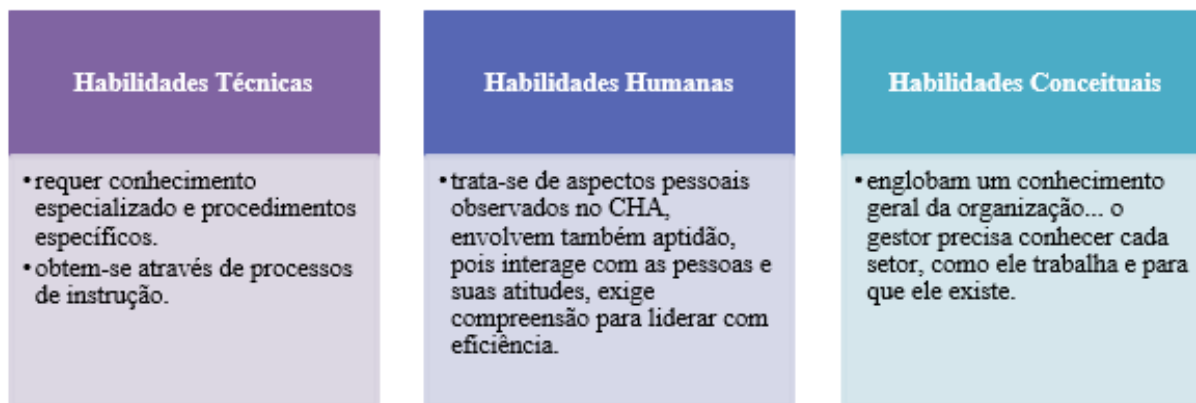
São vários os modelos de organização, porém, independente do modelo que possua, todas elas possuem três diferentes níveis de gestão, conforme veremos na figura a seguir, conforme nos ensina Idalberto Chiavenato.



### 1. Habilidades gerenciais

Como já sabemos, a organização existe em função de um objetivo e, para que esse objetivo seja desenvolvido de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências e habilidades gerenciais, de que forma isso é representado na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

Para compreender a habilidade ideal para cada situação a dividimos em três classes:



### 1.1. Níveis Hierárquicos

Conforme a figura acima nos mostra, existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:

**Nível Estratégico (ou Nível Institucional)**

• Nível responsável por elaborar as estratégias organizacionais, desenvolvendo o planejamento estratégico da empresa. Em geral, esse nível é assumido por presidentes e alta direção da empresa, sendo que esses devem possuir, principalmente, habilidades conceituais.

**Nível Tático (ou Nível Intermediário)**

• Este nível é assumido pelos gerentes e coordenadores, pelas características que possui, é um nível departamental, onde seus integrantes necessitam apresentar habilidades humanas, com potencialidade de motivação e liderança para com os integrantes do nível operacional.

**Nível Operacional**

• Neste nível observaremos os supervisores direcionando as funções e, para tal, estes necessitam de habilidades técnicas por trabalharem de forma mais ligada à produção.

Essa divisão precisa ser o mais clara e definida possível dentro da organização, de forma que cada um tenha pleno conhecimento do seu papel e responsabilidade, desenvolvendo suas competências de forma eficaz e alinhada.

Com base nos três níveis acima citados, veremos a seguir um quadro demonstrativo descritivo e relacional desses níveis.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	<input type="checkbox"/> Instituição	<input type="checkbox"/> Unidade, Departamento	<input type="checkbox"/> Setor, Equipe
Área	<input type="checkbox"/> Presidência, Alto Comitê	<input type="checkbox"/> Diretoria, Gerência	<input type="checkbox"/> Coordenação, Líder Técnico
Perfil	<input type="checkbox"/> Visão, Liderança	<input type="checkbox"/> Experiência, Eficácia	<input type="checkbox"/> Técnica, Iniciativa
Horizonte	<input type="checkbox"/> Longo Prazo	<input type="checkbox"/> Médio Prazo	<input type="checkbox"/> Curto Prazo
Foco	<input type="checkbox"/> Destino	<input type="checkbox"/> Caminho	<input type="checkbox"/> Passos
Diretrizes	<input type="checkbox"/> Visão, Objetivo	<input type="checkbox"/> Planos de ação, projetos	<input type="checkbox"/> Processos, atividades
Conteúdo	<input type="checkbox"/> Abrangente, Genérico	<input type="checkbox"/> Amplo, mas sintético	<input type="checkbox"/> Específico, Analítico
Ações	<input type="checkbox"/> Determinar, Definir, orientar	<input type="checkbox"/> Projetar, Gerenciar	<input type="checkbox"/> Executar, manter, Controlar, analisar
Software	<input type="checkbox"/> Painel de Controle	<input type="checkbox"/> Planilha	<input type="checkbox"/> Aplicações específicas

Fonte: Marcio D'Ávila

### 1.1.1. As Principais Habilidades Gerenciais são:

- Planejamento e Organização: O Gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- Julgamento: O Gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- Comunicação Oral: Um Gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- Comunicação Escrita: É a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- Persuasão: O Gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- Percepção Auditiva: O Gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- Motivação: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- Impacto: É a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.

- **Energia:** É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- **Liderança:** É a capacidade do Gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

**1. Conhecimento** – Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.

**2. Habilidade** – Estas podem ser divididas em:

- Técnicas (Funções especializadas)
- Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)
- Conceituais (compreender a totalidade)
- Humanas (Relações Humanas), Políticas (Negociação).

**3. Atitude e Comportamento** – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

## 1.2. As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Ele afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva. (Tommas Durand)

### Atitude (Querer Fazer)

Ter atitude e ações é fazer acontecer. São competências que permitem as pessoas interpretar e julgarem a realidade e a si próprias. Na área gerencial veja algumas atitudes que se destacam:

- » Saber ouvir;
- » Auto motivação;
- » Auto controle;
- » Dar e receber feedback;
- » Resolução de problemas;
- » Determinação;
- » Proatividade;
- » Honestidade e ética nos negócios, etc.

### Conhecimento (Saber Fazer)

O conhecimento é essencial para a realização dos processos da organização. De acordo com o nível de conhecimento de um gerente, existe o essencial, aquele que todo profissional deve saber, como dominar os procedimentos, conceitos, informações necessários ao funcionamento da empresa. E, aquele mais específico, em que é necessário analisar os indivíduos e o contexto de trabalho.

### Habilidades (Saber como Fazer)

Quando utilizamos o conhecimento da melhor forma, ele se torna uma habilidade. O conceito de habilidade é variado. De acordo com alguns autores, para

que um administrador possa conquistar uma posição de destaque, bem como saber administrar, defini-se a existência das seguintes habilidades:

- » Técnicas - funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional;
- » Conceituais - compreender a totalidade, ou seja, ter visão da empresa como um todo;
- » Humanas - cultivar bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

## 1.2 Estrutura organizacional

Falar em estrutura organizacional é falar da forma como as atividades e os recursos (de todos os tipos) serão organizados para atingir o objetivo da organização, ou seja, a forma como serão alocados os recursos financeiros, materiais, humanos e todos os demais, dentro da divisão de tarefas, departamentos e cargos.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização e, essas, vários níveis de influência, podendo esses níveis ser estratégicos ou táticos, sendo ambos deveramente importantes para a manutenção do controle organizacional.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões, onde, através de seus organogramas, apresentam uma estrutura definida e dimensionada, facilitando a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Elas apresentam cinco características básicas, a saber: **divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo** da organização formal. Para atender a essas características que mudam de acordo com as organizações, a organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos: linear, funcional e linha-staff, de acordo com os autores clássicos e neoclássicos".

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa sua realidade e, dentro de qualquer organograma, considerar as diversidades de informações é muito importante, é preciso estar atento para sua relevância na tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Outro aspecto relevante na estrutura organizacional são as pessoas, tanto que, ao analisar a teoria das necessidades de Maslow, observamos que as pessoas são sujeitos presentes em todos os níveis; conforme demonstrado na teoria, em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo

depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl "vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autorrealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

Posto isto, concluímos que o comportamento das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho.

Outro elemento presente na estrutura organizacional é o líder.

Esses são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo.

Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais.

A definição de como será a relação entre as linhas diretivas e a equipe pode causar impactos nos resultados obtidos pela organização, por exemplo, no processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião, enquanto no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Como vimos, a estrutura organizacional é uma composição de vários elementos e aspectos que, ao serem colocados em prática, pode proporcionar um processo mais adequado de administração, através de resultados como vemos abaixo:

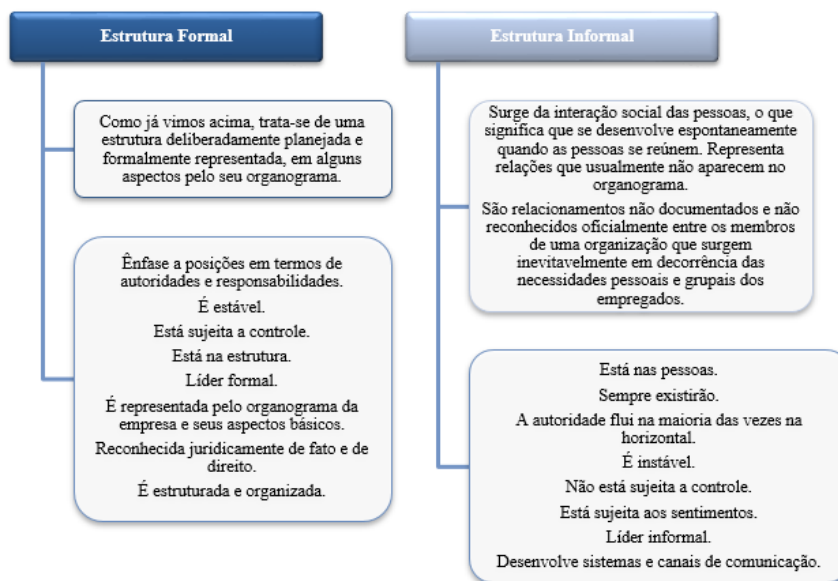
- Clareza na identificação de tarefas
- Melhor gestão do tempo e de recursos
- Alinhamento entre objetivos e desempenho
- Melhor clima organizacional

*Benefícios de uma estrutura adequada.*

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

**1.3 Estrutura formal e informal**

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: Formal e informal.



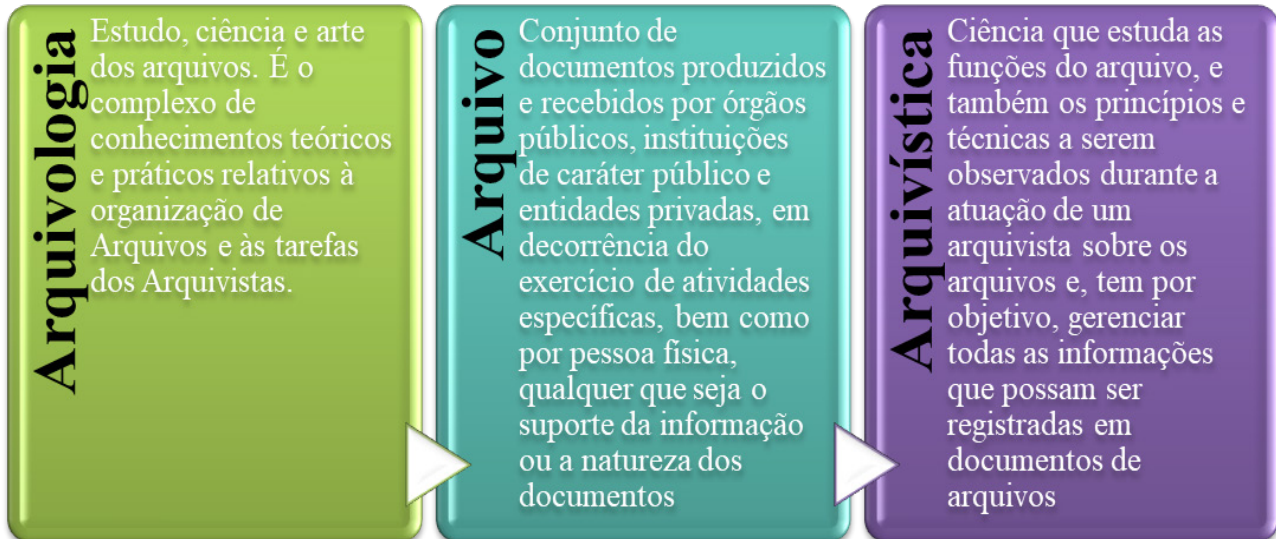
# ÍNDICE

## TÉCNICAS DE ARQUIVO E CONTROLE DE DOCUMENTO

Classificação, codificação, catalogação e arquivamento de documentos .....	01
--	----

## CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA

Para iniciar nosso estudo, vamos, primeiramente, fazer uma distinção entre três conceitos que frequentemente se confundem.



### 1. Arquivística: princípios e conceitos

A arquivística é uma ciência que estuda as funções do arquivo, e também os princípios e técnicas a serem observados durante a atuação de um arquivista sobre os arquivos e, tem por objetivo, gerenciar todas as informações que possam ser registradas em documentos de arquivos.

A Lei nº 8.159/91 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e entidades privadas e dá outras providências) nos dá sobre arquivo:

*“Consideram-se arquivos, para os fins desta lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.”*

À título de conhecimento segue algumas outras definições de arquivo.

*“Designação genérica de um conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado por essas pessoas ou por seus sucessores, para fins de prova ou informação”, CONARQ.*

*“É o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros”, Solon Buck (Souza, 1950) (citado por PAES, Marilena Leite, 1986).*

*“É a acumulação ordenada dos documentos, em sua maioria textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade, e preservados para a consecução dos seus objetivos, visando à utilidade que poderão oferecer no futuro.” (PAES, Marilena Leite, 1986).*

De acordo com uma das acepções existentes para arquivos, esse também pode designar local físico designado para conservar o acervo.

A arquivística está embasada em princípios que a diferencia de outras ciências documentais existentes. Vejamos:

Princípio da Proveniência	Princípio da Organicidade	Princípio da Unicidade	Princípio da Indivisibilidade ou integridade	Princípio da Cumulatividade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixa a identidade do documento a quem o produziu</li> <li>• são organizados obedecendo a competência e às atividades de sua origem produtora, de forma que não se misture arquivos de origens produtoras diferentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arquivos espelham a estrutura, funções e atividades da entidade produtora/acumuladora em suas relações internas e externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arquivo deve ser preservado mantendo sua integridade, quem que haja qualquer tipo de alteração nele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O arquivo compõe uma formação progressiva, natural e orgânica.</li> </ul>

O **princípio de proveniência** nos remete a um conceito muito importante aos arquivistas: o **Fundo de Arquivo**, que se caracteriza como um conjunto de documentos de qualquer natureza – isto é, independentemente da sua idade, suporte, modo de produção, utilização e conteúdo– reunidos automática e organicamente –ou seja, acumulados por um processo natural que decorre da própria atividade da instituição–, criados e/ou acumulados e utilizados por uma pessoa física, jurídica ou por uma família no exercício das suas atividades ou das suas funções.

Esse Fundo de Arquivo possui duas classificações a se destacar.

**Fundo Fechado** – quando a instituição foi extinta e não produz mais documentos estamos.

**Fundo Aberto** - quando a instituição continua a produzir documentos que se vão reunindo no seu arquivo.

Temos ainda outros aspectos relevantes ao arquivo, que por alguns autores, podem ser classificados como princípios e por outros, como qualidades ou aspectos simplesmente, mas que, independente da classificação conceitual adotada, são relevantes no estudo da arquivologia. São eles:

- **Territorialidade:** arquivos devem ser conservados o mais próximo possível do local que o gerou ou que influenciou sua produção.

- **Imparcialidade:** Os documentos administrativos são meios de ação e relativos a determinadas funções. Sua imparcialidade explica-se pelo fato de que são relativos a determinadas funções; caso contrário, os procedimentos aos quais os documentos se referem não funcionarão, não terão validade. Os documentos arquivísticos retratam com fidelidade os fatos e atos que atestam.

- **Autenticidade:** Um documento autêntico é aquele que se mantém da mesma forma como foi produzido e, portanto, apresenta o mesmo grau de confiabilidade que tinha no momento de sua produção.

Por finalidade a arquivística visa servir de fonte de consulta, tornando possível a circulação de informação registrada, guardada e preservada sob cuidados da Administração, garantida sua veracidade.

Costumeiramente ocorre uma confusão entre Arquivo e outros dois conceitos relacionados à Ciência da Informação, que são a Biblioteca e o Museu, talvez pelo fato desses também manterem ali conteúdo guardados e conservados, porém, frisa-se que trata-se de conceitos distintos.

O quadro abaixo demonstra bem essas distinções:

	OBJETIVO	FINALIDADE	ORIGEM	CONSTITUIÇÃO
ARQUIVO	provar, testemunhar, informar.	funcional, administrativa, cultural (apenas para o conhecimento da história).	criação e/ou recepção de documentos no curso natural das atividades particulares, organizacionais e familiares.	único exemplar ou limitado número de documentos (na maioria textuais).
BIBLIOTECA	instruir, educar, subsidiar a pesquisa.	cultural, científica.	compra, permuta, doação.	vários exemplares (na maioria impressos).
MUSEU	preservar, conservar, entreter	cultural, didática.	exploração científica, doação, coleção.	peças e objetos históricos, coleções diversas, legado artístico e familiar.

## 2. Arquivos Públicos

Segundo a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, art.7º, Capítulo II:

“Os arquivos públicos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do distrito federal e municipal, em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias”.

Igualmente importante, os dois parágrafos do mesmo artigo diz:

“§ 1º São também públicos os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por instituições de caráter público, por entidades privadas encarregadas da gestão de serviços públicos no exercício de suas atividades.

§ 2º A cessação de atividades de instituições públicas e de caráter público implica o recolhimento de sua documentação à instituição arquivística pública ou a sua transferência à instituição sucessora.”

Todos os documentos produzidos e/ou recebidos por órgãos públicos ou entidades privadas (revestidas de caráter público – mediante delegação de serviços públicos) são considerados arquivos públicos, independentemente da esfera de governo.

## 3. Arquivos Privados

De acordo com a mesma Lei citada acima:

**“Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades.”**

Para elucidar possíveis dúvidas na definição do referido artigo, a pessoa jurídica a qual o enunciado se refere diz respeito à **pessoa jurídica de direito privado**, não se confundindo, portanto, com **pessoa jurídica de direito público**, pois os órgãos que compõe a administração indireta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, são também pessoas jurídicas, destituídas de poder político e dotadas de personalidade jurídica própria, porém, **de direito público**.

**Exemplos:**

- **Institucional:** Igrejas, clubes, associações, etc.
- **Pessoais:** fotos de família, cartas, originais de trabalhos, etc.
- **Comercial:** companhias, empresas, etc.

A arquivística é desenvolvida pelo arquivista, profissional com formação em arquivologia ou experiência reconhecida pelo Estado. Ele pode trabalhar em instituições públicas ou privadas, centros de documentação, arquivos privados ou públicos, instituições culturais etc.

Ao arquivista compete gerenciar a informação, cuidar da gestão documental, conservação, preservação e disseminação da informação contida nos documentos, assim como pela preservação do patrimônio documental de uma pessoa (física ou jurídica), instituição e, em última instância, da sociedade como um todo.

Também é função do arquivista recuperar informações ou elaborar instrumentos de pesquisas arquivísticas.



#### 4. Gestão da informação e documentos

Um documento (do latim *documentum*, derivado de *docere* "ensinar, demonstrar") é qualquer meio, sobretudo gráfico, que comprove a existência de um fato, a exatidão ou a verdade de uma afirmação etc. No meio jurídico, documentos são frequentemente sinônimos de atos, cartas ou escritos que carregam um valor probatório.

Documento arquivístico: Informação registrada, independente da forma ou do suporte, produzida ou recebida no decorrer da atividade de uma instituição ou pessoa e que possui conteúdo, contexto e estrutura suficientes para servir de prova dessa atividade.

Administrar, organizar e gerenciar a informação é uma tarefa de considerável importância para as organizações atuais, sejam essas privadas ou públicas, tarefa essa que encontra suporte na **Tecnologia da Gestão de Documentos**, importante ferramenta que auxilia na gestão e no processo decisório.

A **gestão de documentos** representa um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Através da Gestão Documental é possível definir qual a política arquivística adotada, através da qual, se constitui o patrimônio arquivístico. Outro aspecto importante da gestão documental é definir os responsáveis pelo processo arquivístico.

A Gestão de Documentos é ainda responsável pela implantação do programa de gestão, que envolve ações como as de acesso, preservação, conservação de arquivo, entre outras atividades.

Por assegurar que a informação produzida terá gestão adequada, sua confidencialidade garantida e com possibilidade de ser rastreada, a Gestão de Documentos favorece o processo de Acreditação e Certificação ISO, processos esses que para determinadas organizações são de extrema importância ser adquirido.

Outras vantagens de se adotar a gestão de documentos é a racionalização de espaço para guarda de documentos e o controle deste a produção até arquivamento final dessas informações.

A implantação da **Gestão de Documentos** associada ao uso adequado da microfilmagem e das tecnologias do Gerenciamento Eletrônico de Documentos deve ser efetiva visando à garantia no processo de atualização da documentação, interrupção no processo de deterioração dos documentos e na eliminação do risco de perda do acervo, através de backup ou pela utilização de sistemas que permitam acesso à informação pela internet e intranet.

A Gestão de Documentos no âmbito da administração pública atua na elaboração dos planos de classificação dos documentos, TTD (Tabela Temporalidade Documental) e comissão permanente de avaliação. Desta forma é assegurado o acesso rápido à informação e preservação dos documentos.

#### 5. Diagnóstico

Como diagnóstico entendemos a *análise das informações básicas (quantidade, localização, estado físico, condições de armazenamento, grau de crescimento, frequência de consulta e outros) sobre os arquivos, a fim de implantar sistemas e estabelecer programas de transferência, recolhimento, microfilmagem, conservação e demais atividades*.

É uma etapa que antecede a aplicação de um programa de gestão de documentos, representando uma ferramenta que é capaz de retratar determinado contexto da situação em que se encontra um conjunto de documentos, considerando volume, gênero, natureza dos documentos, suporte, espécie, tipologia, nível de conservação e período cronológico.

É preciso ter critérios que ajudem a selecionar o método mais apropriado à realidade pretendida, reconhecer o melhor momento para sua aplicação, enfim, é preciso estudar os diferentes métodos a ponto de sentir-se seguro para fazer a escolha, pois "o talento do pesquisador consiste em adequar os métodos às necessidades dos objetos" (LOPES, 1997, p. 45).

É o instrumento norteador da implantação da política arquivística institucional

O diagnóstico nos permite dois tipos de levantamento, sendo o institucional e o documental.

##### Institucional

- Tempo histórico de existência
- Tamanho e diversidade dos acervos acumulados
- Variação e abrangência das atividades presentes e passadas
- Número de pessoas vinculadas e as características estruturais
- Uso de tecnologia da informação variadas, de redes de computadores, digitalização, microfilmagem, etc.

##### Documental

- Quantidades dos documentos, expressas de acordo com regras aceitas universalmente (metragem linear, em unidades ou bits)
- Características diplomáticas – tipologias documentais – que os individualizam
- Conteúdos informacionais genéricos, expressos de modo sintético e hierárquico
- Unidades físicas de arquivamento, isto é, a moveleira e embalagens utilizadas
- Modo original de arquivamento – classificação, avaliação e descrição – mesmo que empírico e baseado no senso comum
- Existência e modo de uso de tecnologias da informação
- Características das instalações e situação dos acervos no que se refere à preservação

Para realizar o diagnóstico respeita-se cinco **ETAPAS** essenciais:

# ÍNDICE

## RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO E LIDERANÇA

O papel do gestor, estilos de liderança, elementos da comunicação na organização, fatores que influenciam na motivação (hierarquia de necessidades de Maslow e fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg) .....	01
--	----

## O PAPEL DO GESTOR, ESTILOS DE LIDERANÇA, ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO, FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO (HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW E FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG)

### GESTÃO DE PESSOAS

Quando nos deparamos com um cenário globalizado e com competição cada vez mais acirrada, a Gestão de Pessoas torna-se fundamentalmente um instrumento diferenciado para as organizações alcançarem sucesso.

Segundo (CHIAVENATO, 2005, p. 9):

*Gestão de pessoas* "é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento"

Exatamente por ser esse diferencial, essa área tem passado por mudanças e transformações, afim de acompanhar a evolução natural das coisas e permitir que o patrimônio intelectual e humano das organizações esteja sempre em desenvolvimento, não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos, mas, principalmente, nos aspectos conceituais e intangíveis.

A área de Gestão de Pessoas é uma área muito sensível aos aspectos contingenciais e situacionais da organização, considerando fatores como cultura e estrutura organizacional adotada, clima e ambiente, negócio da organização, tecnologia utilizada dos processos internos, entre vários outros fatores.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

Alguns aspectos estão envolvidos na gestão de pessoas, conforme descritos abaixo:

- Comportamento;
- Processo de decisão;
- Ação e execução;
- Relacionamento interpessoal;
- Comprometimento interpessoal e organizacional;
- Perspectiva de futuro;
- Envolvimento com processos;
- Desenvolvimento de habilidades;
- Identificação de capacidades intelectuais – Construindo um patrimônio intelectual.

Essa evolução natural percebida pelas organizações trouxe mudanças também na denominação e na forma como se enxerga essa área.

Enquanto por muito tempo as organizações consideravam as pessoas como um dos recursos necessários para a existência da organização, hoje essa compreensão envolve um conceito diferenciado, no qual as pessoas não são vistas como um recurso e, sim, como parceiro e colaborador na busca pelos resultados desejados.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

A seguir, temos três aspectos que dão sustentação a essa colocação do papel das pessoas hoje nas organizações:

**As pessoas como seres humanos**

- O indivíduo é visto como um ser dotado de personalidade própria, diferentes uns dos outros, possuidores de conhecimentos, habilidades, e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

**As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais**

- O indivíduo passa a colaborar como elemento impulsionador da organização, que aplica à esta sua inteligência, talento e conhecimento, garantindo a renovação e competitividade no mercado. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos

**As pessoas como parceiras da organização**

- Nesse ponto, o indivíduo é visto como o responsável e capaz de conduzir a organização à um nível de excelência e, alcançando assim o sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, que provoca na prática uma postura de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Como vimos acima, a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual, que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação e do Conhecimento.

Como pudemos perceber, existe um processo evolutivo na forma como se trata as pessoas dentro da organização, saindo de um conceito no qual pessoas eram consideradas recursos até chegar no conceito de pessoas como parceiros, sendo que, nessa transição, as mudanças práticas são bem claras, conforme vemos a seguir:

<b>Pessoas como Recursos</b>	<b>Pessoas como Parceiros</b>
Horário rigidamente estabelecido	Colaboradores agrupados em equipes
Preocupação com normas e regras	Metas negociadas e compartilhadas
Subordinação ao chefe	Preocupação com resultados
Fidelidade à organização	Satisfação do cliente
Dependência da chefia	Vinculação à missão e à visão
Alienação em relação à organização	Interdependência entre colegas
Ênfase na especialização	Participação e comprometimento
Executoras de tarefas	Ênfase na ética e responsabilidade
Ênfase nas destrezas manuais	Fornecedores de atividade
Valorização da mão de obra	Ênfase no conhecimento
	Inteligência e talento
	Valorização do intelecto

Uma característica essencial das organizações é que elas são sistemas sociais, com divisão de tarefas, sendo que, nesse contexto, a Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social.

Dentre os demais sistemas organizacionais, destacamos o subsistema técnico, e é essa interação entre Gestão de pessoas e outros subsistemas, especialmente o técnico, que trabalha para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Essa teoria surgiu dos apontamentos feitos sobre motivação, mais especialmente sobre as análises de comportamento que produzem a cooperação por parte dos indivíduos.

Essa teoria resume a relação entre pessoas e organização como sendo um sistema no qual a organização recebe cooperação dos colaboradores sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece vantagens e incentivos, dentre os quais podemos citar os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades etc.

Essa troca mútua cria uma harmonia no ambiente organizacional, permitindo assim que se alcance o equilíbrio organizacional.

## CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES

A Gestão de Pessoas é caracterizada por: **participação, capacitação, envolvimento** e **desenvolvimento** do capital humano da organização, que é formado pelas pessoas que a compõem.

Cabe à área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas.

Atualmente, nas relações de trabalho, vem ocorrendo mudanças conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de gerir pessoas.

Analisemos agora as características e funções dessa área:

<i>Participação</i>	<i>Capacitação</i>	<i>Envolvimento</i>	<i>Desenvolvimento</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. Com a participação as pessoas fazem investimentos como esforço, dedicação e responsabilidade, na esperança de retorno por meio de incentivos financeiros, carreira, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pessoas com competências essenciais ao sucesso organizacional. A construção de uma competência é extremamente difícil, leva tempo para o aprendizado e maturação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A pessoa que agrega inteligência ao negócio da organização a torna competitiva, isto significa, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências na força de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização é preparar e capacitar de forma contínua as pessoas. O trabalho deve estar adequado às suas competências de forma balanceada.</li></ul>

## ATRIBUIÇÕES E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Como objetivos, destacamos alguns aspectos bem claros da área de gestão de pessoas:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter política ética e comportamento socialmente responsável.

Assim como também compete à área de gestão de pessoas lidar com alguns desafios e atribuições bem relevantes, como vemos a seguir.

- **Retenção de talentos** – antes de mais nada é necessário que a organização consiga identificar os potenciais existentes ali dentro e, a partir daí, criar condições de reter esse talento. Para que essa retenção seja possível, a organização precisa criar uma contrapartida para o colaborador, considerando, aqui, não apenas o aspecto financeiro, mas os demais aspectos que a geração atual anseia conquistar, como liberdade de tempo, valorização e reconhecimento, oportunidade de crescimento, espaço para participar de forma mais ativa, entre outros.
- **Choque de gerações** – Dentro de uma organização, costumeiramente nos deparamos com várias gerações trabalhando juntas e, nesse cenário, temos diversidade de características, experiências, expectativas e competências, cabendo à área de gestão de pessoas identificar e equilibrar essas diferenças, evitando assim que um choque de gerações impeça que talentos possam ser descobertos e que trabalhem em conjunto, contribuindo e potencializando o patrimônio intelectual da organização.
- Ambiente – Como falamos acima, os anseios da geração atual vão muito além do aspecto financeiro, passando pelo ambiente em que estão inseridos, portanto, cabe à área de gestão de pessoas, dentro do possível, estimular a criação de ambientes mais próximos desses anseios, propiciando mais liberdade, criatividade e estímulos outros que impulsionem esses jovens no processo produtivo.
- Papel do Gestor de Pessoas – A área de gestão de pessoas precisa sair do operacional para assumir uma cadeira nas decisões estratégicas. Deve participar opinando e mostrando alternativas de preparação dos profissionais. Antes disso, é preciso estar mais próximo dos clientes internos para acompanhar mudanças, expectativas e identificar quem pode fazer parte de um plano de carreira e de desenvolvimento. Esse gestor deve ser atual,

versátil e flexível para atender às necessidades internas e às de mercado. O desafio das empresas é a estruturação de um processo de carreira, tanto horizontal quanto vertical. As pessoas devem começar a ser valorizadas pelas entregas, inovações e projetos que fazem e não mais só pela posição que ocupam.

Já há algum tempo, a sociedade tem vivido uma transição denominada "Era da Informação e Conhecimento", no qual as pessoas precisam ser consideradas parte essencial desse processo para que as organizações obtenham êxito em suas operações. No âmbito empresarial, são fundamentais que todos os colaboradores engajados nos processos assimilem a missão e os objetivos da organização, como elementos norteadores na formulação e planejamento de estratégias. Por outro lado, os gerentes devem desenvolver uma atuação que possibilite a ênfase nos focos de aprendizagem da organização.

Nesta 3ª fase da globalização em que vivemos, é viável que as organizações que almejam crescimento e melhoria contínua invistam em treinamento e qualificação e requalificação de seu pessoal, gerando assim uma significativa vantagem competitiva num mercado no qual as inovações tecnológicas chegam já com data prevista de saída para novos critérios. Todavia, as empresas que entenderem essa interdependência alcançarão gradualmente soluções compensatórias em seus trâmites e processos.

Conduzir pessoas numa organização significa disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento) para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias.

O desempenho das pessoas no processo de tomada de decisão nas instituições, quando entendido o que é eficiência (defeito zero e qualidade total) e eficácia (alcance das metas empresariais), faz com que as empresas entrem no eixo da maturidade mercadológica (posição na qual o produto ou serviço da empresa já é conhecido pelos clientes, mas que pode trazer eventuais problemas caso não se identifique a necessidade de constantes melhorias nos processos que serão sentidos pela clientela).

Isso tudo traz a área de gestão de pessoas, junto com todos os demais setores organizacionais, para um importante papel estratégico, tanto para despertar e desenvolver talentos organizacionais, quanto para potencializar a elaboração e a execução de planos estratégicos que a organização adote para alcançar seus objetivos.

Ao longo da história, tivemos muitas teorias pertinentes à Administração, podemos citar:

Frederick Taylor, que trouxe os princípios da administração científica, contribuindo para a racionalização do trabalho industrial e para a divisão de autoridade e supervisão ao nível de linha (autoridade vertical).

Temos também Henry Fayol, que nos apresentou uma teoria mais global da ação administrativa, ao contrário de Taylor, que se dedicou mais as questões relativas à linha de produção.

Citamos ainda Henry Ford, que se ocupou do sistema de produção empresarial como um todo, visando a sua maior eficiência, introduzindo conceitos modernos de

produção em série e de linhas de montagem, concebendo um ritmo de trabalho em cadeia, para poupar tempo e custos.

Até que chegamos àquela que começa a trabalhar a visão diferente em relação ao indivíduo. Alton Mayo, que nos apresentou uma teoria que tratava exatamente das relações humanas. A Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo desenfreado desenvolvimento da civilização industrializada, salientando que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento.

Mayo afirma que o problema da cooperação não pode ser resolvido apenas por meio do retorno às formas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Como resultado de suas experiências dentro das próprias empresas, verificou que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo pessoal: ao invés de se tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores.

A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecida", de receber adequada comunicação: Mayo se opunha à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial (*homo economicus*). Para Mayo, o conflito social deve ser evitado a todo custo por meio de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social, o qual é o germe da destruição da própria sociedade. "O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social."

Esse processo todo, que veio acompanhando o cenário organizacional, justifica a importância da gestão de pessoas, a espinha dorsal, a viga, a estrutura desse todo.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31),

*As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.*

Conforme Barçante e Castro (1995, p. 20),

*Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.*

Mas para obter bons resultados, a organização precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário em que o colaborador possa pôr em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras

# ÍNDICE

## NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO

Princípios da administração pública (conceitos e aplicações dos princípios previstos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988);.....	01
Processos administrativos (Lei Federal nº 9.784/99);.....	03
Improbidade administrativa (Lei Federal no 8.429/92).....	03

## PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CONCEITOS E APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS PREVISTOS NO CAPUT DO ART. 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988);

Os princípios que regem a atividade da Administração Pública são vastos, podendo estar explícitos em norma positivada, ou até mesmo implícitos, porém denotados segundo a interpretação das normas jurídicas. Além disso, os princípios administrativos podem ser constitucionais, ou infraconstitucionais.

### 1. Princípios constitucionais

Como já citados, os resumimos aqui:

São os princípios previstos no Texto Constitucional, mais especificamente no caput do artigo. 37. Segundo o dispositivo:

*"A administração pública (observe que o texto legal não fez questão de colocar a expressão em letras maiúsculas, embora esteja claramente dissertando sobre a entidade que exerce a função administrativa) direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]"*

Assim, esquematicamente, temos os princípios constitucionais da:

- a) **Legalidade:** fruto da própria noção de Estado de Direito, as atividades do gestor público estão submissas a forma da lei. A legalidade promove maior segurança jurídica para os administrados, na medida em que proíbe que a Administração Pública pratique atos abusivos. Ao contrário dos particulares, que podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, a Administração só pode realizar o que lhe é expressamente autorizado por lei.
- b) **Impessoalidade:** a atividade da Administração Pública deve ser imparcial, de modo que é vedado haver qualquer forma de tratamento diferenciado entre os administrados. Há uma forte relação entre a impessoalidade e a finalidade pública, pois quem age por interesse próprio não condiz com a finalidade do interesse público.
- c) **Moralidade:** a Administração impõe a seus agentes o dever de zelar por uma "boa-administração", buscando atuar com base nos valores da moral comum, isso é, pela ética, decoro, boa-fé e lealdade. A moralidade não é somente um princípio, mas também requisito de validade dos atos administrativos.
- d) **Publicidade:** a publicação dos atos da Administração promove maior transparência e garante eficácia *erga omnes*. Além disso, também diz respeito ao direito fundamental que toda pessoa tem de obter acesso a informações de seu interesse pelos órgãos estatais, salvo as hipóteses em que esse

direito ponha em risco a vida dos particulares ou o próprio Estado, ou ainda que ponha em risco a vida íntima dos envolvidos.

- e) **Eficiência:** Implementado pela reforma administrativa promovida pela Emenda Constitucional nº 19 de 1988, a eficiência se traduz na tarefa da Administração de alcançar os seus resultados de uma forma célere, promovendo melhor produtividade e rendimento, evitando gastos desnecessários no exercício de suas funções. A eficiência fez com que a Administração brasileira adquirisse caráter gerencial, tendo maior preocupação na execução de serviços com perfeição ao invés de se preocupar com procedimentos e outras burocracias. A adoção da eficiência, todavia, não permite à Administração agir fora da lei, não se sobrepõe ao princípio da legalidade.

### 2. Princípios infraconstitucionais

Os princípios administrativos não se esgotam no âmbito constitucional. Existem outros princípios cuja previsão não está disposta na Carta Magna, e sim na legislação infraconstitucional. É o caso do disposto no *caput* do artigo 2º da Lei nº 9.784/1999: "A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência".

Convém, então, detalhar esses princípios de origem legal.

#### 2.1 Princípio da autotutela

Alguns concursos utilizam também o nome "princípio da sindicabilidade" para designar a autotutela, que diz respeito ao controle interno que a Administração Pública exerce sobre os seus próprios atos. Isso significa que, havendo algum ato administrativo ilícito ou que seja inconveniente e contrário ao interesse público, não é necessária a intervenção judicial para que a própria Administração anule ou revogue esses atos.



#### #FicaDica

Anulação é o procedimento que tem por objetivo retirar um ato ilícito, por ser considerado uma afronta a lei. A anulação possui efeito retroativo, ataca a validade do ato até o momento da sua concepção (eficácia *ex tunc*). A revogação, por sua vez, é a forma de desfazer um ato válido, perfeito e legítimo, mas que por trazer certa inconveniência, não é mais útil ou oportuno. Não tem efeito retroativo, não podendo atingir as situações advindas antes da revogação (eficácia *ex nunc*).

Não havendo necessidade de recorrer ao Poder Judiciário, quis o legislador que a Administração possa, dessa forma, promover maior celeridade na recomposição da



ordem jurídica afetada pelo ato ilícito, e garantir maior proteção ao interesse público contra os atos inconvenientes.

Segundo o disposto no art. 53 da Lei nº 9.784/1999: "A Administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade, e pode revogá-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos". A distinção feita pelo legislador é bastante oportuna: ele enfatiza a natureza vinculada do ato anulatório, e a discricionariedade do ato revogatório. A Administração pode revogar os atos inconvenientes, mas tem o dever de anular os atos ilegais.

A autotutela também tem previsão em duas súmulas do Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 346:

*"A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos".*

Súmula nº 473:

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

A utilização do verbo "poder" nas duas súmulas está incorreta: o certo seria dizer que a Administração deve anular os seus próprios atos.

## 2.2 Princípio da supremacia do interesse público

Esse princípio advém da própria autotutela administrativa. Diz respeito a atuação estatal que, quando age em vista de algum interesse imediato, o seu fim último deve ser sempre almejar o interesse público, que é a vontade de toda população brasileira, no seu coletivo. Para atingir os seus objetivos, a supremacia do interesse público garante diversas prerrogativas à Administração, de modo a facilitar a sua atuação, sobrepondo-se ao interesse dos particulares.

O interesse privado, por mais que seja protegido e tenha garantias jurídicas (sobretudo os direitos fundamentais individuais, dispostos nos incisos do art. 5º da CF/1988), deve se submeter ao interesse coletivo. Exemplificando: por mais que o direito à propriedade privada (interesse privado) deva ser protegido e amparado pela legislação, isso não impede que o Poder Público possa proibir a construção projetada em terreno onde se situa um prédio tombado. A preservação daquele local, como patrimônio histórico, é de interesse público.

## 2.3 Princípio da motivação

Também pode constar em outras obras como "princípio da obrigatória motivação". Trata-se de uma técnica de controle dos atos administrativos, o qual impõe à Administração o dever de indicar os pressupostos de fato e de direito que justificam a prática daquele ato. A fundamentação da prática dos atos administrativos será sempre por escrito. Possui previsão no art. 50 da Lei nº 9.784/1999: "Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando (...)"; e também no art. 2º, par. único,

VII, da mesma Lei: "Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão". A motivação é uma decorrência natural do princípio da legalidade, pois a prática de um ato administrativo fundamentado, mas que não esteja previsto em lei, seria algo ilógico.

Convém estabelecer a diferença entre motivo e motivação. Motivo é o ato que autoriza a prática da medida administrativa, portanto, antecede o ato administrativo. A motivação, por sua vez, é o fundamento escrito, de fato ou de direito, que justifica a prática da referida medida. Exemplo: na hipótese de alguém sofrer uma multa por ultrapassar limite de velocidade, a infração é o motivo (ultrapassagem do limite máximo de velocidade); já o documento de notificação da multa é a motivação. A multa seria, então, o ato administrativo em questão.

Quanto ao momento correto para sua apresentação, entende-se que a motivação pode ocorrer simultaneamente, ou em um instante posterior a prática do ato (em respeito ao princípio da eficiência). A motivação intempestiva, isso é, aquela dada em um momento demasiadamente posterior, é causa de nulidade do ato administrativo.

## 2.4 Princípio da finalidade

Sua previsão encontra-se no art. 2º, par. único, II, da Lei nº 9.784/1999. "Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei". O princípio da finalidade muito se assemelha ao da primazia do interesse público. O primeiro impõe que o Administrador sempre aja em prol de uma finalidade específica, prevista em lei. Já o princípio da supremacia do interesse público diz respeito à sobreposição do interesse da coletividade em relação ao interesse privado. A finalidade disposta em lei pode, por exemplo, ser justamente a proteção ao interesse público.

Com isso, fica bastante clara a ideia de que todo ato, além de ser devidamente motivado, possui um fim específico, com a devida previsão legal. O desvio de finalidade, ou desvio de poder, são defeitos que tornam nulo o ato praticado pelo Poder Público.

## 2.5 Princípio da razoabilidade

Agir com razoabilidade é decorrência da própria noção de competência. Todo poder tem suas correspondentes limitações. O Estado deve realizar suas funções com coerência, equilíbrio e bom senso. Não basta apenas atender à finalidade prevista na lei, mas é de igual importância o como ela será atingida. É uma decorrência lógica do princípio da legalidade.

Dessa forma, os atos imoderados, abusivos, irracionais e incoerentes, são incompatíveis com o interesse público, podendo ser anulados pelo Poder Judiciário ou pela própria entidade administrativa que praticou tal medida. Em termos práticos, a razoabilidade (ou falta dela) é mais aparente quando tenta coibir o excesso pelo exercício do poder disciplinar ou poder de polícia. Poder disciplinar traduz-se na prática de atos de controle exer-

cidos contra seus próprios agentes, isso é, de destinação interna. Poder de polícia é o conjunto de atos praticados pelo Estado que tem por escopo limitar e condicionar o exercício de direitos individuais e o direito à propriedade privada.

## 2.6 Princípio da proporcionalidade

O princípio da proporcionalidade tem similitudes com o princípio da razoabilidade. Há muitos autores, inclusive, que preferem unir os dois princípios em uma nomenclatura só. De fato, a Administração Pública deve atentar-se a exaustivos no exercício de suas funções. A proporcionalidade é um aspecto da razoabilidade voltado a controlar a justa medida na prática de atos administrativos. Busca evitar extremos e/ou exaustivos, pois podem ferir o interesse público.

Segundo o art. 2º, par. único, VI, da Lei nº 9.784/1999, deve o Administrador agir com “adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público”. Na prática, a proporcionalidade também encontra sua aplicação no exercício do poder disciplinar e do poder de polícia.

Esses não são os únicos princípios que regem as relações da Administração Pública. Porém, escolhemos trazer com mais detalhes os princípios que julgamos ser mais característicos da Administração. Isso não quer dizer que outros princípios não possam ser estudados ou aplicados a esse ramo jurídico. A Administração também está submetida ao princípio da responsabilidade, ao princípio da segurança jurídica, ao princípio do contraditório e ampla defesa, ao princípio da isonomia, entre outros.



## EXERCÍCIO COMENTADO

**1. (PC-PI – DELEGADO DE POLÍCIA CIVIL – NUCEPE – 2018)** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Aponte a alternativa **incorreta**.

- a) A lei estabelecerá os casos de contratação por tempo indeterminado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público.
- b) As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.
- c) É garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical.
- d) O direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica.
- e) A lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas com deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

**Resposta: Letra A.** O erro encontra-se na palavra “indeterminado”: se a necessidade excepcional é temporária, então o correto seria dizer que a contratação é por tempo determinado. O candidato deve estar bastante atento e fazer uma leitura minuciosa de cada alternativa para não cair nesse tipo de “pegadinha” muito comum em questões de múltipla escolha.

## PROCESSOS ADMINISTRATIVOS (LEI FEDERAL Nº 9.784/99);

**Prezado candidato, a lei indicada pode ser encontrada em LEGISLAÇÃO. Não deixe de conferir!**

## IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA (LEI FEDERAL Nº 8.429/92)

### Improbidade administrativa

#### Introdução e conceito:

O agente público, quando age no exercício das suas funções, pode praticar atos violadores do Direito, capazes de ensejar um dever de responsabilização da Administração, que é a pessoa jurídica a qual representa. É bastante comum a doutrina estabelecer a responsabilidade triplíce dos agentes públicos, uma vez que seus atos podem violar direitos relativos às esferas civil, penal, e administrativas. Todavia, além das três esferas mencionadas, é possível verificar uma quarta esfera de responsabilização dos agentes públicos, que diz respeito à improbidade administrativa.

Improbidade possui previsão constitucional, mais especificamente no art. 37, *caput*, ao expor que é dever da Administração Pública Direta e Indireta, o respeito ao princípio da moralidade administrativa. Além disso, consta no § 4º do mesmo dispositivo constitucional que “os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível”. Pela leitura do dispositivo, verifica-se uma característica importante dos atos de improbidade: a sua independência em relação às outras esferas de responsabilização. Assim, a instauração de processo com o escopo de apurar o ato de improbidade independe de prévia condenação (ou absolvição) do agente infrator nos processos civil, criminal, e administrativo.

Dessa forma, podemos conceituar os atos de improbidade administrativa como aqueles aptos a causarem danos ao erário, enriquecimento ilícito, ou ainda violação aos princípios administrativos.

A preocupação do legislador em estabelecer os atos de improbidade, bem como as sanções aplicáveis aos agentes públicos, traduz-se na finalidade de garantir o

respeito à moralidade administrativa. Nossa Constituição estabelece dois mecanismos processuais para a defesa da moralidade, haja visto ser uma questão de interesse público. De um lado, temos a ação popular (art. 5º, LXXIII, da CF/1988), podendo ser proposta por qualquer cidadão para anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico-cultural. De outro, a ação de improbidade administrativa, fundada no art. 37, § 4º, da CF/1988, e de legitimidade exclusiva do Ministério Público, ou de entidade interessada.

### Improbidade e a Lei nº 8.429/1982

Como forma de regulamentar o processo de improbidade, garantido pela Constituição, incumbiu-se a União a tarefa de promulgar a Lei Federal nº 8.429/1982, também conhecida como Lei da Improbidade Administrativa (LIA).

Dispõe o art. 1º da LIA que "Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei". Podemos identificar os sujeitos ativo e passivo do ato de improbidade.

Sujeito passivo do ato de improbidade é aquele que venha a sofrer as consequências do ato de improbidade administrativa. São eles: membros da Administração Pública Direta (União, Estados, Municípios e seus órgãos), da Administração Indireta (autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista); as entidades privadas que recebem subvenção, incentivo ou benefício fiscal ou creditício provenientes de órgãos públicos; e também as empresas com participação estatal, cuja criação ou custeio o erário concorra com menos de 50% do patrimônio ou da receita anual.

Por outro lado, sujeito ativo é aquele que pratica o ato danoso, e eventualmente sofrerá a sanção aplicável após a propositura da ação de improbidade (art. 17 da LIA). Todo e qualquer agente público pode sofrer processo de improbidade. Compreende-se como agente público, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas anteriormente (art. 2º da LIA). Entretanto, o art. 3º da referida Lei estende as penas pela improbidade a particulares (não agentes), desde que tenham induzido, concorrido, ou se beneficiou da prática do ato. Assim, os particulares podem até serem responsabilizados, mas nunca sozinhos, hipótese comumente designada como improbidade imprópria.

Ainda sobre a hipótese de particulares, o STJ tem se posicionado de forma a restringir o âmbito de aplicação da LIA para as pessoas não agentes, como no julgado de Recurso Especial REsp nº 1.405.748, que extinguiu ação de improbidade proposta em face do ator Guilherme Fontes pela demora na conclusão do filme "Chatô – Rei do Brasil".

### Espécies de atos de improbidade

A Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1982) define, nos seus artigos 9º a 11, um rol exemplificativo das condutas que caracterizam a improbidade administrativa. Podemos dividir tais condutas em quatro grandes grupos:

- A) **Atos que importam em enriquecimento ilícito:** são as condutas de maior gravidade, apenadas com as sanções mais rigorosas, pelo fato de envolver atos como auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades públicas (art. 9º da LIA). As sanções aplicáveis podem ser de ressarcimento integral do dano, perda da função pública, perda dos direitos políticos de 8 a 10 anos, e a proibição de contratar com o Poder Público pelo prazo de 10 anos.
- B) **Atos que causam prejuízo ao erário:** qualquer tipo de conduta dolosa ou culposa, comissiva ou omissiva, que enseja perda patrimonial, desvio, apropriação ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades públicas é passível de sanção, sem a necessidade de haver um enriquecimento patrimonial do agente infrator (art. 10 da LIA). Comporta sanções intermediárias, como ressarcimento dos danos, perda da função pública, perda dos direitos políticos de 5 a 8 anos, e a proibição de contratar com o Poder Público por 5 anos.
- C) **Atos que atentam contra os princípios da Administração Pública:** apesar de não causar enriquecimento do agente, nem lesão financeira ao erário, a prática desses atos pode violar os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições (art. 11). As sanções aplicáveis são mais brandas, incluindo ressarcimento dos danos, perda da função pública, perda dos direitos políticos de 3 a 5 anos, e a proibição de contratar com o Poder Público por 3 anos.
- D) **Atos decorrentes de concessão ou aplicação indevida de benefício financeiro ou tributário:** trata-se de novidade trazida pela Lei Complementar nº 157/2016, que adicionou o artigo 10-A, tipificando como improbidade administrativa qualquer ação ou omissão para conceder, aplicar ou manter benefício financeiro ou tributário contrário ao que dispõem o *caput* e o § 1º do art. 8º-A da Lei Complementar nº 116/2003. Apresenta sanções como a perda da função pública, e perda dos direitos políticos de 5 a 8 anos.

## CAPÍTULO II

### Dos Atos de Improbidade Administrativa

#### Seção I

#### Dos Atos de Improbidade Administrativa que Importam Enriquecimento Ilícito

*Art. 9º Constitui ato de improbidade administrativa importando enriquecimento ilícito auferir qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, mandato, função, emprego ou atividade nas entidades mencionadas no art. 1º desta lei, e notadamente:*

# ÍNDICE

## QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Ferramentas de gestão da qualidade (ciclo PDCA, SERVQUAL, 5S, fluxograma, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, folhas de verificação, histograma).....	01
Carta de serviços ao cidadão, Decreto Federal 9.094/2017.....	20
Instrução Normativa nº 1/2010.....	23

## FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE (CICLO PDCA, SERVQUAL, 5S, FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE PARETO, DIAGRAMA DE ISHIKAWA, FOLHAS DE VERIFICAÇÃO, HISTOGRAMA).

Um dos fatores que mais provoca perda de produtividade nos serviços públicos é o excesso de burocracia, que além de não impedir corrupções e fraudes, tem inibido o desempenho das empresas, motivado a sonegação fiscal e incentivado a informalidade.

Um dos maiores entraves para a melhoria dos serviços públicos no Brasil era a maneira secundária com que a administração pública encarava a necessidade da formação de quadros e de uma profissionalização muito mais intensa. Enquanto o Brasil não fizesse a reforma administrativa para modernizar a administração pública.

Baseado nos princípios constitucionais que regem a administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência), é dever do servidor prezar pela prestação de serviços de qualidade. Para a excelência pode ser atingida por meio de avaliação de desempenho e produtividade. Esse modelo foi implantado pelo governo de São Paulo e pode ser usado como ferramenta na busca da excelência do serviço público.

Agregar valor na gestão pública significa investir em projetos que aumentem a produtividade oferecendo à população um dos mais valiosos bens da atualidade - a praticidade. Os ganhos em produtividade passam por uma revisão de cada detalhe dos processos operacionais, objetivando a redução de etapas, inovação em cada uma delas, minimizando tempo e, melhor ainda, a eliminação de normas de procedimento.

Os prestadores de serviços devem ter consciência que usam a mais valiosa das matérias-primas - o tempo - a única que não tem reposição. A excelência dos serviços públicos, especialmente em educação e saúde, é a melhor das estratégias para reduzir a desigualdade social.

A chave da eficácia também pode ser encontrada na redução das atividades-meios e na eliminação das formalidades que não agregam valores às atividades-fins. O maior desafio da classe política e dos gestores públicos é transformar uma instituição mecânica, em orgânica. Gestão transparente, interativa e que coloque o cidadão em primeiro lugar - é um modelo exemplar. Os profissionais de Recursos Humanos, dos órgãos públicos, têm a gratificante missão de dinamizar os programas de capacitação funcional, focando a excelência organizacional.

Enquanto as organizações privadas são custeadas pela comercialização de produtos e serviços, as organizações públicas são criadas por lei e custeadas pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos, ai se incluem todos os órgãos e suas diversas unidades organizacionais, em todos os poderes e níveis de governo. Espera-se que elas sejam bem administradas e possam cumprir as suas finalidades, pois representam os interesses da coletividade

des e exercem ações decorrentes das funções do Estado. Num mundo globalizado ampliam-se as exigências de uma administração de qualidade e refinada, no sentido do uso de técnicas e metodologias que contribuam para a implantação do desenvolvimento social baseado em resultados efetivos.

A busca da excelência organizacional deve nortear a administração pública, por meio do desempenho aprimorado das funções administrativas. Pensar no aprimoramento dessas funções é pensar no conjunto das organizações do Setor Público e de forma sistêmica. Reconhecer que ações de aprimoramento deve envolver todos os níveis organizacionais, todas as unidades administrativas de modo a obter um comprometimento estratégico.

Sob o ponto de vista formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionada à natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e à maneira de conceber a atividade empresarial. As principais características da organização formal são:

- 1. Divisão do Trabalho;
- 2. Especialização;
- 3. Hierarquia;
- 4. Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- 5. Racionalismo.

### 1. Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é a produção. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente no fabrico maciço de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir o máximo de unidades dentro de um padrão aceitável, objetivo que somente poderia ser atingido automatizando a atividade humana ao repetir a mesma tarefa várias vezes. Essa divisão do trabalho foi iniciada ao nível dos operários com a Administração Científica no começo deste século.

### 2. Especialização

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios,

reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, conseqüentemente, aumentando o rendimento de produção.

### 3. Hierarquia

Uma das consequências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas harmoniosamente. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

### 4. Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica.

Fayol dizia que a "autoridade" é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

### 5. Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da organização formal é o racionalismo. Uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros se devem sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

De qualquer forma, via de regra, toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro, pelo menor custo, dentro de um certo padrão de qualidade. A organização, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Quando uma empresa é pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar as suas atividades é necessário. As pequenas empresas não requerem *diferenciação* ou *especialização* para distinguir o trabalho de uma pessoa ou unidade dos demais. Mas, à medida que as empresas se tornam maiores e envolvem atividades mais diversificadas, elas são forçadas a dividir as principais tarefas empresariais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

*Departamento* designa uma área, divisão ou um segmento distinto de uma empresa sobre o qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, um *departamento* ou *divisão* é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um órgão de produção, uma divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma divisão; um gerente de um departamento; um chefe de uma seção; um supervisor de um setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal.

O *desenho departamental* decorre da *diferenciação* de atividades dentro da empresa. À medida que ocorre a *especialização* com o trabalho e o aparecimento de funções especializadas, a empresa passa a necessitar de *coordenação* dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o *princípio da homogeneidade*: as funções devem ser atribuídas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, no sentido de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas na medida em que o seu conteúdo apresenta semelhanças entre si. O *desenho departamental* é mais conhecido como *departamentalização* ou *divisionalização*. A *departamentalização* é uma característica típica das grandes empresas e está relacionada com o *tamanho* da empresa e com a natureza de suas operações. Quando a empresa cresce, as suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou pelo diretor. Essa tarefa de supervisão pode ser facilitada atribuindo-se a diferentes *departamentos* a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade.

O *desenho departamental* ou *departamentalização* apresenta uma variedade de tipos. Os principais *tipos de departamentalização* são:

- a) funcional;
- b) por produtos e serviços;
- c) por base territorial;
- d) por clientela;
- e) por processo;
- f) por projeto;
- g) matricial.

A gestão privada prioriza o econômico-mercantil e desenvolve seus instrumentos e processos de gestão sempre dando prioridade às finalidades de ordem econômica, sobretudo mercadológica. A gestão pública tem como atribuição a gestão de necessidades *do social*, principalmente por meio das chamadas políticas públicas e políticas sociais.

Gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo.

De uma maneira sucinta, pode-se classificar o agir do administrador público em três níveis distintos:

- a) atos de governo, que situam-se na órbita política;
- b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e
- c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
  - I - tradução da missão;
  - II - realização de planejamento e controle;
  - III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
  - IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e
  - V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público, porque é ela que vai viabilizar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

No que tange a gestão por resultados, temos que a sociedade demanda – de modo insistente – a necessidade de promover um crescimento constante da produtividade no ambiente público, exigindo a redução da pressão fiscal e o incremento, ao mesmo tempo, da produção de bens públicos. O resultado se transforma, assim, em um instrumento-chave para a valorização da ação pública; e a gestão **para** resultados e **do** resultado surge como instrumento e objetivo da melhoria e modernização da administração pública.

As especificidades nacionais, a natureza abrangente do conceito **gestão para resultados** – derivada da própria lógica integradora do processo de gestão – e a enorme quantidade de produção teórica, conceitual, operacional e experimental existente sobre o tema, convidam e obrigam à mais absoluta humildade em qualquer tentativa de aproximação ao tema.

O Estado tem passado a desempenhar um papel-chave como produtor de valor público, e como tal tem priorizado a criação de condições para o desenvolvimento e o bem-estar social, além da produção de serviços e da oferta de infraestrutura.

Esta mudança na função do Estado tem transformado várias frentes da administração pública, pela exigência cada vez mais contundente dos cidadãos que exercem também o papel de usuários dos serviços.

A crise fiscal do modelo anterior, uma vez esgotado o período de esplendor do Estado do Bem-Estar, tem trazido novos problemas. Dentre eles, destaca-se a crescente necessidade de atender uma demanda irrefreável de bens públicos de boa qualidade, típica do Estado de Bem-Estar, porém hoje acompanhada da exigência de diminuir a pressão fiscal – inclusive naqueles casos em que ainda persiste um modelo de estado anterior ao de bem-estar. Esta substituição de missão trouxe muitos desafios ao Estado, entre os quais a redefinição dos conceitos de *administração, gestão pública e valor público*.

Além disso, essas transformações têm afetado profundamente as práticas dos dirigentes públicos (políticos e gerentes) e a teoria na qual fundamentavam suas ações.

Da mesma forma, esta mudança afetou o sistema de controle da ação do Estado; está-se migrando da exigência de rigor nos procedimentos para a exigência de resultados – inerente a um Estado que se apresenta como provedor de serviços, capacitador de desenvolvimento e fornecedor de bem-estar. Desta troca de missão se deriva uma variação na posição do cidadão perante o Estado.

O cidadão comum se preocupa em assegurar-se uma correta e burocrática (homogênea, idêntica e não discricionária) aplicação da lei e da norma. O cidadão-usuário se interessa por conseguir o melhor retorno fiscal – enquanto bens coletivos.

Vê-se, pois, que o Estado deve deslocar sua atenção, antes colocada no procedimento como produto principal de sua atividade, agora voltada para o de serviços e bem-estar. A *gestão por resultados* é um dos lemas que melhor representa o novo desafio. Isto não significa que não interessa o modo de fazer as coisas, apenas exprime que agora é muito mais relevante *o que se faz* pelo bem da comunidade.

Nestes últimos tempos, a Gestão Pública – como disciplina – tem abordado estes desafios novos com o auxílio da lógica gerencial, isto é, pela racionalidade econômica que procura conseguir **eficácia e eficiência**. Esta lógica compartilha, mais ou menos explicitamente, três propósitos fundamentais:

- Assegurar a constante **otimização do uso dos recursos** públicos na produção e distribuição de bens públicos como resposta às exigências de mais serviços e menos impostos, mais eficácia e mais eficiência, mais equidade e mais qualidade.
- Assegurar que o processo de produção de bens e serviços públicos (incluindo a concessão, a distribuição e a melhoria da produtividade) seja **transparente, equitativo e controlável**.
- Promover e desenvolver mecanismos internos que **melhorem o desempenho** dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores.

Estes objetivos, presentes nas atuais demandas cidadãs e aos quais se orienta a **Gestão por Resultados (GpR)**, são, conjuntamente com a democracia, o principal pilar de legitimidade do Estado atual. Desta forma, a *Nova Gestão Pública* fornece os elementos necessários à melhoria da capacidade de gerenciamento da administração pública bem como à elevação do grau de governabilidade do sistema político.

O conceito e a prática da GpR no setor público têm um grau de desenvolvimento e consolidação relativamente baixo. Inicialmente, a GpR se utilizou principalmente no setor privado, mesmo quando o governo federal dos Estados Unidos da América começou a usar algumas de suas propostas no gerenciamento de diferentes órgãos públicos. Somente durante o governo do presidente Nixon é que se começou a implantar no conjunto da administração pública o que passou a ser conhecida como a *Nova Gestão Pública*.

Esta moderna filosofia sugere a passagem de uma gestão burocrática a uma de tipo gerencial.

Na base destas novas ideias se encontrava uma preocupação generalizada sobre as mudanças que o entorno exigia e sobre a imperiosa necessidade de repensar o papel do Estado; de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; de otimizar o desempenho dos servidores públicos e das organizações em que trabalhavam.

Vários estudiosos e especialistas em gestão pública alertaram para os benefícios que o enfoque da GpR poderia trazer para este novo cenário. De acordo com Emery, a GpR acarreta três tipos de considerações para a administração do setor público:

- **Constitucionais:** a maioria das constituições regula o uso dos fundos públicos por parte das autoridades em cumprimento de mandato.
- **Políticas:** as autoridades devem responder pelas suas ações e pelo conteúdo dos seus programas eleitorais, por respeito ao princípio da responsabilidade do cargo.
- **Cidadãs:** por obediência ao princípio de delegação democrática, os cidadãos confiam nas autoridades eleitas, delegando-lhes a gestão dos fundos públicos – produto da coleta de seus impostos.

Apesar de existirem muitos documentos que tratem da GpR, não existe uma definição única para ela. A maioria dos textos usa este termo como uma noção “guarda-chuvas”, por assim dizer. Na literatura em língua espanhola é comum achar um uso indistinto de conceitos: controle de gestão, gestão do desempenho, gestão por resultados, gestão por objetivos, avaliação do desempenho, avaliação de resultados, sem uma clara diferenciação.

Trata-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto ao seu uso, interpretação e definição. A heterogeneidade da expressão e do conceito também se observa na sua aplicação operacional: os países põem em prática a GpR segundo suas próprias perspectivas.

Um estudo para identificar o significado que lhes atribuem os gestores públicos de diferentes nações demonstrou que frequentemente eles empregam os mesmos termos com sentido diferente. É assim como o conceito “resultados” varia notavelmente entre as distintas instituições públicas. Isto não ocorre na empresa privada, onde os indicadores-chave do êxito se conhecem nitidamente: rentabilidade, benefícios, quotas de mercado etc. Muitos autores destacam a dificuldade de determinar e avaliar os resultados da ação estatal como uma das características que diferenciam a gestão do setor público do privado.

Pode-se observar que a GpR possui as seguintes dimensões:

- É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência-chave quando aplicado a todo o processo de gestão.
- É um marco de assunção de responsabilidade de gestão, por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido.
- É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.
- Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Todas estas dimensões situam a GpR como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização.

A GpR tem, portanto, uma dimensão de controle organizacional que convém esclarecer, pois o conceito de controle no setor público possui conotações particulares derivadas, fundamentalmente, do sistema de auditoria externa que domina nesse Estado. A ferramenta GpR não faz parte dessa concepção de controle, mas de outro universo: o de gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.

É importante assinalar esta diferença porque, muito embora a GpR seja uma boa base para uma melhor prestação de contas (e uma maior transparência), sua função principal não é a de servir como instrumento de controle da atuação dos gerentes públicos, mas a de proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação que lhes garanta o exercício de suas



# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO DE PATRIMÔNIO, MATERIAIS E LOGÍSTICA

Compras e contratações públicas (legislação sobre licitações).....	01
Coleta de preços.....	50
Gestão e controle de estoque.....	62
Distribuição de material.....	65
Inventário de bens patrimoniais.....	72

## COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS (LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES).

A licitação é obrigatória para toda Administração Pública e deve seguir vários princípios, conforme preconizado no art. 37 caput e inciso XXI da Constituição Federal:

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

XXI- Ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações”.

Deve-se possibilitar o acesso ao processo de licitação do maior número possível de participantes, a fim de obter as melhores propostas para a contratação pública, com vistas a assegurar o cumprimento do princípio constitucional da isonomia. Nesse sentido, estabelece o artigo 3º da Lei nº 8.666/93, em seu § 1º:

“Art. 3º [...]

§ 1º É vedado aos agentes públicos:

I- admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5º a 12 deste artigo e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991;

II- estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991”.

### LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993 – LICITAÇÕES

*Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.*

*O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faça saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei: [...]*



### #FicaDica

A Lei nº 8.666/1993 é bastante ampla e dedica espaço a duas temáticas centrais: licitações e contratos administrativos. Em muitos concursos públicos é cobrado apenas o conteúdo de licitações, enquanto que em outros é cobrado tanto o conteúdo de contratos administrativos quanto o de licitações. Se no seu concurso a Lei nº 8.666/1993 for cobrada na íntegra, ambos os conteúdos poderão incidir em questões da prova.

## LICITAÇÕES

### 1. Conceito

Licitação é o processo pelo qual a Administração Pública contrata serviços e adquire bens dos particulares, evitando-se que a escolha dos contratados seja fraudulenta e prejudicial ao Estado em favor dos interesses particulares do governante.

Segundo Carvalho Filho<sup>1</sup>, “não poderia a lei deixar ao exclusivo critério do administrador a escolha das pessoas a serem contratadas, porque, fácil é prever, essa liberdade daria margem a escolhas impróprias, ou mesmo a concertos escusos entre alguns administradores públicos inescrupulosos e particulares, com o que prejudicada, em última análise, seria a Administração Pública, gestora dos interesses públicos”.

Deste modo, Carvalho Filho<sup>2</sup> conceitua licitação como “o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico”.

Destaca-se a natureza de procedimento administrativo, pois apesar da Lei nº 8.666/93 se referir à licitação como ato administrativo, não se detecta verdadeiramente ato, que é um elemento formal que indica uma intenção de agir da administração, mas sim um procedimento, diante do cumprimento de etapas previstas em lei para que se atinja uma meta ou um objetivo.

Logo, a licitação é um procedimento administrativo que tem por finalidade evitar práticas fraudulentas na Administração Pública, garantindo a contratação do serviço ou produto que melhor atenda às expectativas de custo-benefício para o aparato público.

### 2. Objeto

O objeto da licitação é a aquisição de bens e serviços pela Administração Pública, bem como a alienação do patrimônio dela, conforme a melhor proposta que atenda aos interesses públicos. Toda licitação que é aberta

1 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

2 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

volta-se especificamente para isto, permitindo que a Administração desempenhe suas atividades uma vez que dispõe dos bens e serviços necessários para tanto.

### 3. Finalidade/Objetivos

- 1) Garantir a competição entre os interessados: todos os concorrentes devem ter igualdade de condições quanto à possibilidade de contratar com o Poder Público. Trata-se de via de mão dupla, pois se de um lado os concorrentes terão a garantia de imparcialidade no processo licitatório, de outro lado a Administração conseguirá atrair um contrato mais vantajoso.
- 2) Alcançar a melhor proposta para o interesse público: a finalidade da licitação deve ser sempre atender o interesse público. Afinal, os agentes públicos são meros representantes do Estado e jamais devem agir em prol de seus interesses particulares (princípio da impessoalidade), sendo dever a preservação e proteção dos interesses públicos. Com efeito, é dever do condutor da licitação buscar a proposta mais vantajosa, garantindo a igualdade de condições entre os concorrentes, respeitando todos os demais princípios resguardados pela constituição.
- 3) Servir de ferramenta de direito econômico: a licitação é uma ferramenta que pode ser empregada para a intervenção estatal na economia, promovendo o desenvolvimento e a tecnologia nacionais (tanto é verdade que empresas nacionais poderão vencer a licitação mesmo que ofereçam preço até 25% mais caro que empresas estrangeiras).

### 4. Competência legislativa

A União tem competência privativa para legislar sobre normas gerais licitatórias, conforme previsto no texto constitucional: "Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre: [...] XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III". Por normas gerais de licitação e contratação, entendam-se aquelas com capacidade de criar, alterar ou extinguir modalidades, tipos e princípios licitatórios.

Não significa que os Estados e municípios não possam legislar sobre licitações, apenas não podem se imiscuir nas normas gerais. Os Estados e municípios podem regulamentar questões instrumentais e de interesse local, mas não se trata de competência concorrente. Por isso mesmo, não podem ampliar os casos de dispensa e inexigibilidade, alterar os limites de valor para cada modalidade de licitação ou reduzir os prazos de publicidade e dos recursos.

### 5. Destinatários

Além do próprio Poder Público, também são destinatários os licitantes interessados em contratar com o Poder Público e qualquer pessoa interessada em saber sobre os procedimentos públicos de licitação.

Uma vez que o texto constitucional prevê a obrigatoriedade da licitação (artigo 37, XXVII, CF), estão obrigados a licitar todos os entes estatais, incluindo-se a administração direta (e o conjunto de órgãos que a compõem no âmbito do Executivo) e a administração indireta, além do Legislativo e do Judiciário, bem como os órgãos independentes (Tribunais de Contas, Defensoria Pública e Ministério Público) e os entes sociais autônomos (paraestatais).

Os particulares do terceiro setor que celebram com o Estado contratos de convênio são obrigados a licitar para gastar as verbas públicas recebidas, prestando contas nos termos da Instrução Normativa nº 01 da Secretaria do Tesouro Nacional.

As empresas públicas e sociedades de economia mista desempenham operações peculiares de nítido caráter econômico, que estão vinculadas aos próprios objetivos da entidade, ou seja, são suas atividades-fim. Ex.: Caixa Econômica Federal estabelece relações bancárias, Correios ofertam serviços de postagem. Tais operações com caráter econômico relacionadas à atividade-fim da sociedade de economia mista ou da empresa pública não se sujeitam às regras de licitação, sendo tratadas conforme as regras comerciais comuns. As regras licitatórias apenas incidem quanto as atividades-meio.

### 6. Princípios

Entre outros, os **princípios básicos** que regem a licitação são: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

- **Legalidade:** só é possível fazer o que está previsto na Lei;
- **Impessoalidade:** o interesse da Administração prevalece acima dos interesses pessoais;
- **Moralidade:** as regras morais vigentes devem ser obedecidas em conjunto com as leis em vigor;
- **Igualdade:** todos são iguais perante a lei e não pode haver discriminação nem beneficiamento entre os participantes da licitação;
- **Publicidade:** a licitação não pode ser sigilosa e as decisões tomadas durante a licitação devem ser públicas, garantida a transparência do processo licitatório;
- **Probidade administrativa:** a licitação deve ser processada por pessoas que tenham honestidade;
- **Vinculação ao instrumento convocatório:** o Edital é a lei entre quem promove e quem participa da licitação, não podendo ser descumprido;
- **Julgamento objetivo:** as propostas dos licitantes devem ser julgadas de acordo com o que diz o Edital<sup>3</sup>.

Entre os **princípios correlatos**, Carvalho Filho<sup>4</sup> destaca:

- **Competitividade:** correlato ao princípio da igualdade, pelo princípio da competitividade a Administração não pode criar regras que comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação;

3 <http://www.sebrae.com.br/>

4 CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen juris, 2010.

- **Indistinação:** correlato ao princípio da igualdade, pelo princípio da indistinação é vedado criar preferências ou distinções relativas à naturalidade, à sede ou ao domicílio dos licitantes;
- **Inalterabilidade do edital:** correlato aos princípios da publicidade e da vinculação ao instrumento convocatório, pelo princípio da inalterabilidade do edital a Administração está vinculada às regras que foram por ela própria divulgadas;
- **Sigilo das propostas:** correlato aos princípios da probidade administrativa e da igualdade, pelo princípio do sigilo das propostas todas as propostas devem vir lacradas e só devem ser abertas em sessão pública devidamente agendada;
- **Formalismo procedimental:** correlato ao princípio da legalidade, pelo princípio do formalismo procedimental as regras do procedimento adotadas para a licitação devem seguir os parâmetros que a lei fixar;
- **Vedação à oferta de vantagens:** correlato ao princípio do julgamento objetivo, pelo princípio da vedação à oferta de vantagens as regras de seleção devem ser adstritas aos critérios fixados no edital, não se admitindo a intervenção de fatores adversos;
- **Obrigatoriedade das licitações:** consagrado no artigo 37, XXI, CF, determina que “**ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública** que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações”. Também se repete no artigo 2º da Lei nº 8.666/1993.



### #FicaDica

Conceito: Licitação é o procedimento administrativo formal utilizado para a contratação de serviços ou para a aquisição/venda de bens/produtos pela Administração Pública, direta ou indireta, em todas esferas da federação (União, Estados, DF, Municípios).  
Objetivo: Proporcionar à Administração Pública que adquira e venda bens ou contrate serviços da forma menos onerosa e com a maior qualidade possível.  
Finalidades: Permitir a melhor contratação possível, selecionando a proposta mais vantajosa; possibilitar amplo acesso por parte de qualquer interessado para que possa participar da disputa pelas contratações; e ser ferramenta de direito econômico.

## LEGISLAÇÃO SECA

Os principais aspectos que podem ser observados nos apontamentos teóricos acima são notadamente extraídos da Lei nº 8.666/1993 em seu primeiro capítulo, que também dá atenção a alguns aspectos procedimentais, que se colaciona abaixo com grifos.

## CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

### SEÇÃO I DOS PRINCÍPIOS

*Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.*

*Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.*

*Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.*

*Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.*

*Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.*

*§ 1º É vedado aos agentes públicos:*

*I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5º a 12 deste artigo e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991;*

*II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e lo-*

cal de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.

§ 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:

I - (Revogado)

II - produzidos no País;

III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras;

IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País;

V - produzidos ou prestados por empresas que comprovem cumprimento de reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social e que atendam às regras de acessibilidade previstas na legislação.

§ 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

§ 4º (Vetado).

§ 5º Nos processos de licitação, poderá ser estabelecida margem de preferência para:

I - produtos manufaturados e para serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras; e

II - bens e serviços produzidos ou prestados por empresas que comprovem cumprimento de reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social e que atendam às regras de acessibilidade previstas na legislação.

§ 6º A margem de preferência de que trata o § 5º será estabelecida com base em estudos revistos periodicamente, em prazo não superior a 5 (cinco) anos, que levem em consideração:

I - geração de emprego e renda;

II - efeito na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais;

III - desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País;

IV - custo adicional dos produtos e serviços; e

V - em suas revisões, análise retrospectiva de resultados.

§ 7º Para os produtos manufaturados e serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País, poderá ser estabelecido margem de preferência adicional àquela prevista no § 5º.

§ 8º As margens de preferência por produto, serviço, grupo de produtos ou grupo de serviços, a que se referem os §§ 5º e 7º, serão definidas pelo Poder Executivo federal, não podendo a soma delas ultrapassar o montante de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o preço dos produtos manufaturados e serviços estrangeiros.

§ 9º As disposições contidas nos §§ 5º e 7º deste artigo não se aplicam aos bens e aos serviços cuja capacidade de produção ou prestação no País seja inferior:

I - à quantidade a ser adquirida ou contratada; ou

II - ao quantitativo fixado com fundamento no § 7º do art. 23 desta Lei, quando for o caso.

§ 10. A margem de preferência a que se refere o § 5º poderá ser estendida, total ou parcialmente, aos bens e serviços originários dos Estados Partes do Mercado

Comum do Sul - Mercosul.

§ 11. Os editais de licitação para a contratação de bens, serviços e obras poderão, mediante prévia justificativa da autoridade competente, exigir que o contratado promova, em favor de órgão ou entidade integrante da administração pública ou daqueles por ela indicados a partir de processo isonômico, medidas de compensação comercial, industrial, tecnológica ou acesso a condições vantajosas de financiamento, cumulativamente ou não, na forma estabelecida pelo Poder Executivo federal.

§ 12. Nas contratações destinadas à implantação, manutenção e ao aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação, considerados estratégicos em ato do Poder Executivo federal, a licitação poderá ser restrita a bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos de acordo com o processo produtivo básico de que trata a Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001.

§ 13. Será divulgada na internet, a cada exercício financeiro, a relação de empresas favorecidas em decorrência do disposto nos §§ 5º, 7º, 10, 11 e 12 deste artigo, com indicação do volume de recursos destinados a cada uma delas.

§ 14. As preferências definidas neste artigo e nas demais normas de licitação e contratos devem privilegiar o tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte na forma da lei.

§ 15. As preferências dispostas neste artigo prevalecem sobre as demais preferências previstas na legislação quando estas forem aplicadas sobre produtos ou serviços estrangeiros.

Art. 4º Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente procedimento estabelecido nesta lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos.

Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.

Art. 5º Todos os valores, preços e custos utilizados nas licitações terão como expressão monetária a moeda corrente nacional, ressalvado o disposto no art. 42 desta Lei, devendo cada unidade da Administração, no pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, obedecer, para cada fonte diferenciada de recursos, a estrita ordem cronológica das datas de suas exigibilidades, salvo quando presentes relevantes razões de interesse público e mediante prévia justificativa da autoridade competente, devidamente publicada.

§ 1º Os créditos a que se refere este artigo terão seus valores corrigidos por critérios previstos no ato convocatório e que lhes preservem o valor.

§ 2º A correção de que trata o parágrafo anterior cujo pagamento será feito junto com o principal, correrá à conta das mesmas dotações orçamentárias que atenderam aos créditos a que se referem.

§ 3º Observados o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapas-

# ÍNDICE

## ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

O processo orçamentário (plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias, lei orçamentária anual, lei de responsabilidade fiscal).....	01
Classificação das receitas e despesas públicas.....	04
Matemática básica e cálculos financeiros básicos: porcentagem, juros simples, razão e proporção, fluxo de caixa (taxa interna de retorno, valor futuro e valor presente); gestão de custos.....	05

## O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO (PLANO PLURIANUAL, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS, LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL, LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL).

### Plano Plurianual

O início do planejamento da proposta orçamentária advém com o Plano Plurianual ou PPA. É o planejamento orçamentário de médio prazo do governo. O PPA estabelece qualitativamente e quantitativamente quais serão os investimentos da administração pública em cada área em que atua (Saúde, Educação, Transporte, Indústria, Assistência Social, entre outros). O plano define as estratégias, diretrizes e metas da administração para um período de quatro anos. Apesar do prazo ser um tanto longo, o PPA deve ser revisado, monitorado e aperfeiçoado anualmente para ser readequado à situação esperada no próximo ano.

A elaboração do PPA ocorre no primeiro ano de governo do presidente, governador ou prefeito recém-empossado ou reeleito. Na União, o chefe do Executivo deve encaminhar o projeto de lei do PPA ao Legislativo até o dia 31 de agosto. Após a oferta da proposta, os membros do Legislativo discutem, apresentam emendas e votam o projeto de lei do PPA até o encerramento da sessão legislativa. Na União, esse prazo termina em 15 de dezembro. Se até essa data o PPA não for votado, o recesso é suspenso e os parlamentares continuam em atividade até concluir a votação.



### EXERCÍCIO COMENTADO

#### 1. (CÂMARA DE GUARAMIRIM-SC – AUXILIAR ADMINISTRATIVO – INSTITUTO ÂNIMA SOCIESC – 2017)

Uma das funções básicas do Estado é suprir as necessidades da sociedade. Por sua vez, a sociedade contribui para o financiamento das políticas públicas de maneira compulsória, através do pagamento de tributos. Por sua vez, o princípio orçamentário da universalidade é respeitado quando o orçamento contém todas as receitas e todas as despesas do Estado. Dentre as peças orçamentárias, um documento reflete a síntese dos esforços de planejamento da administração pública. O nome deste documento é o:

- a) Plano quinquenal.
- b) Plano quadrienal.
- c) Plano plurissetorial.
- d) Plano multianual.
- e) Plano plurianual.

**Resposta: Letra E.** O Plano Plurianual é um instrumento destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Por meio dele, é declarado o conjunto das políticas públicas do governo para um período de

4 (quatro) anos e os caminhos trilhados para viabilizar as metas previstas. O PPA tem previsão no art. 165 da CF/1988, e define as políticas públicas do Governo Federal para desenvolver melhor o País, com base nos compromissos firmados na eleição.

### lei de diretrizes orçamentárias

A Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual compõem o que chamamos de planejamento governamental de curto prazo. Isso porque a LDO é elaborada anualmente e tem como objetivo apontar as prioridades do governo para o próximo ano. Ela orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual, baseando-se no que foi estabelecido pelo Plano Plurianual, configurando-se em um elo entre os dois documentos. Enquanto o PPA é um documento de estratégia, pode-se dizer que a LDO delimita o que é e o que não é possível realizar no ano seguinte. Algumas das disposições da LDO são: qual o reajuste do salário mínimo, quanto deve ser o superávit primário do governo para aquele ano, e ajustes nas cobranças de tributos. É também a LDO que define a política de investimento das agências oficiais de fomento, como o BNDES.

No caso do governo federal, a LDO deve ser enviada até o dia 15 de abril de cada ano. Ela precisa ser aprovada até o dia 17 de julho (o recesso dos parlamentares é adiado enquanto isso não acontecer). Os governantes recém-empossados baseiam-se no PPA elaborado no governo anterior.

### lei orçamentária anual

Pode ser compreendido como o orçamento anual propriamente dito. A LOA prevê os orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos das estatais. Todos os gastos do governo para o próximo ano são previstos em detalhe na LOA. É dividida por temas, como saúde, educação, e transporte. Prevê também quanto o governo deve arrecadar para que os gastos programados possam de fato ser executados. Essa arrecadação se dá por meio dos tributos (impostos, taxas e contribuições). Se bem feita, a LOA estará em harmonia com os objetivos e metas estabelecidos pelo PPA.

O Poder Executivo formula o Projeto de Lei Orçamentária Anual de acordo com o PPA e a LDO. A elaboração da proposta orçamentária começa no início do ano e é concluída depois da aprovação da LDO. Na União, o presidente tem até 31 de agosto para encaminhar o projeto ao Congresso Nacional. O Poder Legislativo deve examinar, modificar e votar o projeto de LOA até o encerramento da sessão legislativa, que ocorre em 15 de dezembro. Caso contrário, o recesso é suspenso até que a votação seja concluída.

Mesmo com a aprovação e eventual publicação da LOA, o processo ainda não está por encerrado. Importante frisar que os órgãos e as entidades da administração pública executam seus orçamentos e ficam sujeitos à fiscalização e ao controle interno do respectivo poder, assim como ao controle externo, exercido pelo Poder Legislativo através do Tribunal de Contas, ou até mesmo pela própria sociedade. Conforme determina a Consti-

tuição Federal, 30 dias após o final de cada bimestre, o Executivo deve divulgar um relatório resumido da execução orçamentária (gastos do governo). De acordo com determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal, os três poderes divulgam um relatório de gestão fiscal 30 dias após o final de cada quatro meses. Isso permite comparar a despesa com pessoal e o montante da dívida pública com os limites previstos na legislação.

Após o encerramento do exercício financeiro (ocorre no dia 31 de dezembro), o Executivo elabora os balanços e os demonstrativos contábeis gerais de todos os órgãos e entidades da administração pública. Cada poder – Executivo, Legislativo e Judiciário elabora sua prestação de contas separadamente. O Tribunal de Contas emite parecer prévio sobre as contas do Executivo e dos demais poderes. Normalmente, isso ocorre em até 60 dias após o recebimento das contas pelo Tribunal. Após o parecer, o Poder Legislativo poderá julgar as contas apresentadas pelo Executivo.

### Lei de responsabilidade fiscal

A Lei Complementar nº 101/2000, também denominada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal do Poder Público. Com isso, fica claro que a função da LRF é o desenvolvimento de ações devidamente programadas, destacando-se o controle e a transparência, resultante da promulgação da CF/1988, que trouxe um grande desafio ao nosso federalismo de cooperação atinente aos direitos sociais e à dignidade da pessoa humana.

Sobre a quem essa referida lei se dirige, dispõe o art. 1º, § 3º, da LC nº 101/2000 que as disposições da referida lei complementar obrigam:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a) o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b) as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

Como visto, as regras contidas na LRF são aplicáveis a todos os entes integrantes do Estado.

Em relação ao **planejamento**, o Capítulo II da LRF elenca todo o ciclo de planejamento orçamentário. O artigo 3º, que dispunha sobre o Plano Plurianual (PPA) foi vetado. A Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) deverá dispor sobre: (i) equilíbrio entre receitas e despesas; (ii) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no art. 9º e no inciso II do § 1º do art. 31; (iii) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos; e (iv) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas (art. 4º, I). Além disso, deverá conter na LDO Anexos de Metas Fiscais, em que serão estabelecidas metas anuais,

em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes; bem como as o Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem (art. 4º, §§ 1º e 3º).

A Lei Orçamentária Anual (LOA), conterá Todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as receitas que as atenderão, conforme dispõe o art. 5º, § 1º, da LRF. Considerando que a LOA é a concretização da lei de diretrizes orçamentárias, cujo conteúdo foi discutido no plano plurianual, não consignará dotação para investimento com duração superior a um exercício financeiro que não esteja previsto no plano plurianual ou em lei que autorize a sua inclusão (art. 5º, § 5º).

Sobre a **despesa pública**, a LRF deixa bastante claro a não permissão de qualquer tipo de despesa que não atenda aos requisitos legais, sendo consideradas irregulares e lesivas ao patrimônio público, nos termos do art. 15 da LRF. Para todos os efeitos da LRF, considera-se “adequada com a lei orçamentária anual”, a despesa objeto de dotação específica e suficiente, ou que esteja abrangida por crédito genérico; e considera-se “compatível com o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias”, a despesa que se conforme com as diretrizes, objetivos, prioridades e metas previstos nesses instrumentos e não infrinja qualquer de suas disposições (art. 16, § 1º, I e II).

É bastante comum algumas questões de concurso público exigir conceitos presentes na referida LRF, como o conceito de despesas obrigatórias de caráter continuado:

Art. 17. Considera-se obrigatória de caráter continuado a despesa corrente derivada de lei, medida provisória ou ato administrativo normativo que fixem para o ente a obrigação legal de sua execução por um período superior a dois exercícios.

O artigo 18 assim define as despesas com pessoal: “o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência”. Sua apuração é feita somando-se a despesa com pessoal realizada no mês em referência com as os onze imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência (art. 18, § 2º).

A despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida: (i) da União: 50% (cinquenta por cento); (ii) dos Estados: 60% (sessenta por cento); e (iii) dos Municípios: 60% (sessenta por cento), conforme dispõe o art. 19 da LC nº 101/2000.

Art. 20. A repartição dos limites globais do art. 19 não poderá exceder os seguintes percentuais:

I - na esfera federal:



a) 2,5% (dois inteiros e cinco décimos por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas da União;

b) 6% (seis por cento) para o Judiciário;

c) 40,9% (quarenta inteiros e nove décimos por cento) para o Executivo, destacando-se 3% (três por cento) para as despesas com pessoal decorrentes do que dispõem os incisos XIII e XIV do art. 21 da Constituição e o art. 31 da Emenda Constitucional nº 19, repartidos de forma proporcional à média das despesas relativas a cada um destes dispositivos, em percentual da receita corrente líquida, verificadas nos três exercícios financeiros imediatamente anteriores ao da publicação desta Lei Complementar;

d) 0,6% (seis décimos por cento) para o Ministério Público da União;

II - na esfera estadual:

a) 3% (três por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Estado;

b) 6% (seis por cento) para o Judiciário;

c) 49% (quarenta e nove por cento) para o Executivo;

d) 2% (dois por cento) para o Ministério Público dos Estados;

III - na esfera municipal:

a) 6% (seis por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Município, quando houver;

b) 54% (cinquenta e quatro por cento) para o Executivo.

Por fim, a **transparência, controle e fiscalização** é tema do Capítulo IX da LRF. Uma gestão fiscal eficiente deve ser transparente, e a fim de alcançar esse nível de transparência, a Lei de Responsabilidade Fiscal apresenta alguns instrumentos aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos, na forma do art. 48 da LRF. Além desses instrumentos, a transparência também será assegurada mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos; a liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público; e a adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União (art. 48, § 1º, I a III).

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I - quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente

processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II - quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Parágrafo único. A prestação de contas da União conterá demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento, incluído o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, especificando os empréstimos e financiamentos concedidos com recursos oriundos dos orçamentos fiscal e da seguridade social e, no caso das agências financeiras, avaliação circunstanciada do impacto fiscal de suas atividades no exercício.

Por fim, a fiscalização da gestão fiscal também é disciplinada pela LRF. A lei complementar apresenta um conteúdo bastante similar ao da Constituição Federal, conforme se depreende da leitura do art. 59:

Art. 59. O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;

II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

§ 1º Os Tribunais de Contas alertarão os Poderes ou órgãos referidos no art. 20 quando constatarem:

I - a possibilidade de ocorrência das situações previstas no inciso II do art. 4o e no art. 9o;

II - que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite;

III - que os montantes das dívidas consolidada e mobiliária, das operações de crédito e da concessão de garantia se encontram acima de 90% (noventa por cento) dos respectivos limites;

IV - que os gastos com inativos e pensionistas se encontram acima do limite definido em lei;

V - fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas ou indícios de irregularidades na gestão orçamentária.

§ 2º Compete ainda aos Tribunais de Contas verificar os cálculos dos limites da despesa total com pessoal de cada Poder e órgão referido no art. 20.

§ 3º O Tribunal de Contas da União acompanhará o cumprimento do disposto nos §§ 2o, 3º e 4º do art. 39.

Importante frisar que o conteúdo da Lei de Responsabilidade Fiscal é bastante denso, e aglomeramos somente alguns pontos principais que costumam cair com maior frequência em concursos públicos. Por isso, uma leitura assídua de todos os dispositivos da lei é essencial para melhor compreensão do tema.



## EXERCÍCIO COMENTADO

### 1. (PREFEITURA DE SERTÃOZINHO-SP – ANALISTA DE ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO – VUNESP – 2018)

Por meio dos critérios estabelecidos na LDO, há limitação de empenho quando as receitas previstas não se concretizarem. No entanto, ocorrem exceções, de acordo com o § 2º do art. 9º da LRF:

- despesas com serviços da dívida.
- despesas com passagens aéreas.
- despesas com obras e reformas.
- despesas com combustíveis e lubrificantes.
- despesas de exercícios anteriores.

**Resposta:** Letra A. Segundo o referido art. 9º, § 2º, da Lei Complementar nº 101/2000, Não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, e as ressaltadas pela lei de diretrizes orçamentárias.

### CLASSIFICAÇÃO DAS RECEITAS E DESPESAS PÚBLICAS.

A existência das receitas públicas deriva da necessidade de arrecadação dos entes federativos para movimento da máquina estatal. Entende-se por receitas públicas todo montante de valores ou bens que entram nos cofres públicos em definitivo, destinados a suprir as despesas públicas.

Insta salientar que entradas são todos os valores que entram nos cofres públicos. De tal sorte, se a entrada é temporária, dá-se o nome de ingresso; caso a entrada seja definitiva, dá-se o nome de receitas públicas.

As receitas públicas classificam-se em:

1. Quanto ao aspecto contábil (classificação legal - artigo 11 da L. 4320/64), as receitas públicas dividem-se em:

a) *Receitas correntes:* são aquelas receitas públicas que se esgotam dentro do período anual, como os casos das receitas e impostos que se extinguem no decurso da execução orçamentária. Compreendem as receitas tributárias, patrimoniais, industriais, entre outras. São as receitas destinadas a cobrir as despesas orçamentárias que visam à manutenção das atividades governamentais.

Art. 11, § 1º São Receitas Correntes as receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes.

b) *Receitas de capital:* são aquelas receitas públicas que alteram o patrimônio duradouro do Estado, como os produtos de empréstimo contraídos pelo Estado a longo prazo. Compreendem, assim, a constituição de dívidas, a conversão em espécie de bens e direitos, dentre outros.

Art. 11, § 2º - São Receitas de Capital as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital e, ainda, o superávit do Orçamento Corrente.

2. Quanto à periodicidade (classificação doutrinária), as receitas públicas dividem-se em:

a) *Receitas ordinárias:* são aquelas receitas públicas recebidas com regularidade no movimento normal das atividades do ente federativo, como a arrecadação de tributos.

b) *Receitas extraordinárias:* são aquelas receitas públicas não permanentes/usuais que ocorrem, por exemplo, no caso de guerra e doações.

3. Quanto à origem (classificação doutrinária), as receitas públicas dividem-se em:

a) *Receitas originárias:* são aquelas receitas públicas que decorrem da exploração da própria atividade econômica do ente federativo. Decorrem dos próprios bens do ente federativo.

São exemplos, o preço público; alienação ou aluguel de bens; indenizações, arrecadação da loteria; dentre outros.

b) *Receitas derivadas:* são aquelas receitas públicas que decorrem do patrimônio do particular ou do pagamento por este feito em contraprestação de serviços públicos prestados. Sendo compulsórias quando o comportamento previsto em lei assim estabelecer, como nos casos de tributos e multas tributárias.

Temos por exemplo o auferimento de renda que implica na obrigação de pagar imposto de renda, enquanto ter um bem imóvel implica na obrigação de pagar IPTU.

c) *Receitas transferidas obrigatórias (artigos 157 a 162 da CF/88):* são aquelas receitas públicas que foram arrecadas por um ente federativo, em razão de a este ter sido

# ÍNDICE

## NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Conhecimentos básicos de sistemas operacionais para computadores (Windows e Linux);.....	01
Manipulação de arquivos e pastas; tipos de arquivos e suas extensões;.....	13
Procedimentos de backup; Windows Explorer;.....	1
Microsoft Word 2010 em português (conhecimentos básicos; edição e formatação de textos);.....	20
Microsoft Excel 2010 em português (Conhecimentos básicos; criação de planilhas e gráficos; uso de fórmulas e funções; configurar página; impressão; formatação; obtenção de dados externos).....	28
Navegadores web (Internet Explorer, Firefox e Chrome; mecanismos de busca avançada no Google);.....	39
Power BI Microsoft.....	53

## CONHECIMENTOS BÁSICOS DE SISTEMAS OPERACIONAIS PARA COMPUTADORES (WINDOWS E LINUX);

### Windows

O Windows assim como tudo que envolve a informática passa por uma atualização constante, os concursos públicos em seus editais acabam variando em suas versões, por isso vamos abordar de uma maneira geral tanto as versões do Windows quanto do Linux.

O Windows é um Sistema Operacional, ou seja, é um software, um programa de computador desenvolvido por programadores através de códigos de programação. Os Sistemas Operacionais, assim como os demais softwares, são considerados como a parte lógica do computador, uma parte não palpável, desenvolvida para ser utilizada apenas quando o computador está em funcionamento. O Sistema Operacional (SO) é um programa especial, pois é o primeiro a ser instalado na máquina.

Quando montamos um computador e o ligamos pela primeira vez, em sua tela serão mostradas apenas algumas rotinas presentes nos chipsets da máquina. Para utilizarmos todos os recursos do computador, com toda a qualidade das placas de som, vídeo, rede, acessarmos a Internet e usufruirmos de toda a potencialidade do hardware, temos que instalar o SO.

Após sua instalação é possível configurar as placas para que alcancem seu melhor desempenho e instalar os demais programas, como os softwares aplicativos e utilitários.


O SO gerencia o uso do hardware pelo software e gerencia os demais programas.

A diferença entre os Sistemas Operacionais de 32 bits e 64 bits está na forma em que o processador do computador trabalha as informações. O Sistema Operacional de 32 bits tem que ser instalado em um computador que tenha o processador de 32 bits, assim como o de 64 bits tem que ser instalado em um computador de 64 bits.

Os Sistemas Operacionais de 64 bits do Windows, segundo o site oficial da Microsoft, podem utilizar mais memória que as versões de 32 bits do Windows. "Isso ajuda a reduzir o tempo despendido na permuta de processos para dentro e para fora da memória, pelo armazenamento de um número maior desses processos na memória de acesso aleatório (RAM) em vez de fazê-lo no disco rígido. Por outro lado, isso pode aumentar o desempenho geral do programa".

### Windows 7

Para saber se o Windows é de 32 ou 64 bits, basta:

1. Clicar no botão Iniciar , clicar com o botão direito em computador e clique em Propriedades.
2. Em sistema, é possível exibir o tipo de sistema.

"Para instalar uma versão de 64 bits do Windows 7, você precisará de um processador capaz de executar uma versão de 64 bits do Windows. Os benefícios de um sistema operacional de 64 bits ficam mais claros quando você tem uma grande quantidade de RAM (memória de acesso aleatório) no computador, normalmente 4 GB ou mais. Nesses casos, como um sistema operacional de 64 bits pode processar grandes quantidades de memória com mais eficácia do que um de 32 bits, o sistema de 64 bits poderá responder melhor ao executar vários programas ao mesmo tempo e alternar entre eles com frequência".

Uma maneira prática de usar o Windows 7 (Win 7) é reinstalá-lo sobre um SO já utilizado na máquina. Nesse caso, é possível instalar:

- Sobre o Windows XP;
- Uma versão Win 7 32 bits, sobre Windows Vista (Win Vista), também 32 bits;
- Win 7 de 64 bits, sobre Win Vista, 32 bits;
- Win 7 de 32 bits, sobre Win Vista, 64 bits;
- Win 7 de 64 bits, sobre Win Vista, 64 bits;
- Win 7 em um computador e formatar o HD durante a instalação;
- Win 7 em um computador sem SO;

Antes de iniciar a instalação, devemos verificar qual tipo de instalação será feita, encontrar e ter em mãos a chave do produto, que é um código que será solicitado durante a instalação.

Vamos adotar a opção de instalação com formatação de disco rígido, segundo o site oficial da Microsoft Corporation:

- Ligue o seu computador, de forma que o Windows seja inicializado normalmente, insira o disco de instalação do Windows 7 ou a unidade flash USB e desligue o seu computador.
- Reinicie o computador.
- Pressione qualquer tecla, quando solicitado a fazer isso, e siga as instruções exibidas.
- Na página de Instalação Windows, insira seu idioma ou outras preferências e clique em avançar.
- Se a página de Instalação Windows não aparecer e o programa não solicitar que você pressione alguma tecla, talvez seja necessário alterar algumas configurações do sistema. Para obter mais informações sobre como fazer isso, consulte. Inicie o seu computador usando um disco de instalação do Windows 7 ou um pen drive USB.
- Na página Leia os termos de licença, se você aceitar os termos de licença, clique em aceite os termos de licença e em avançar.
- Na página que tipo de instalação você deseja? clique em Personalizada.
- Na página onde deseja instalar Windows? clique em opções da unidade (avançada).
- Clique na partição que você quiser alterar, clique na opção de formatação desejada e siga as instruções.
- Quando a formatação terminar, clique em avançar.
- Siga as instruções para concluir a instalação do Windows 7, inclusive a nomenclatura do computador e a configuração de uma conta do usuário inicial.

## Conceitos de organização e de gerenciamento de informações; arquivos, pastas e programas.

Pastas – são estruturas digitais criadas para organizar arquivos, ícones ou outras pastas.

Arquivos – são registros digitais criados e salvos por meio de programas aplicativos. Por exemplo, quando abrimos o Microsoft Word, digitamos uma carta e a salvamos no computador, estamos criando um arquivo.

Ícones – são imagens representativas associadas a programas, arquivos, pastas ou atalhos.

Atalhos – são ícones que indicam um caminho mais curto para abrir um programa ou até mesmo um arquivo.

### 1. Criação de pastas (diretórios)

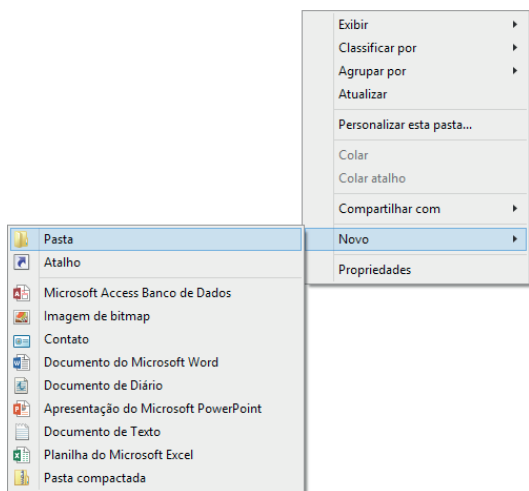


Figura 64: Criação de pastas



#### #FicaDica

Clicando com o botão direito do mouse em um espaço vazio da área de trabalho ou outro apropriado, podemos encontrar a opção pasta. Clicando nesta opção com o botão esquerdo do mouse, temos então uma forma prática de criar uma pasta.

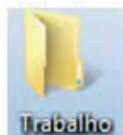


Figura 65: Criamos aqui uma pasta chamada "Trabalho".

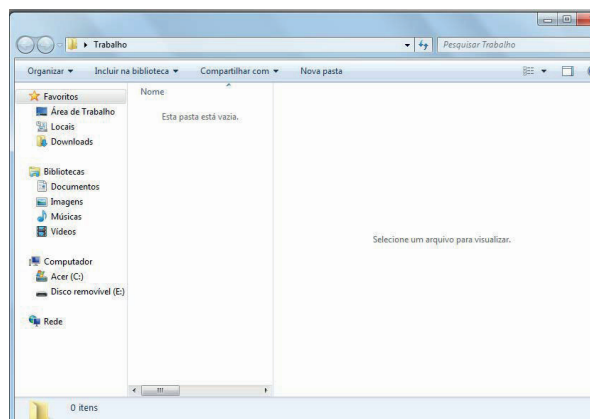


Figura 66: Tela da pasta criada

Clicamos duas vezes na pasta "Trabalho" para abri-la e agora criaremos mais duas pastas dentro dela:

Para criarmos as outras duas pastas, basta repetir o procedimento: botão direito, Novo, Pasta.

### 2. Área de trabalho:

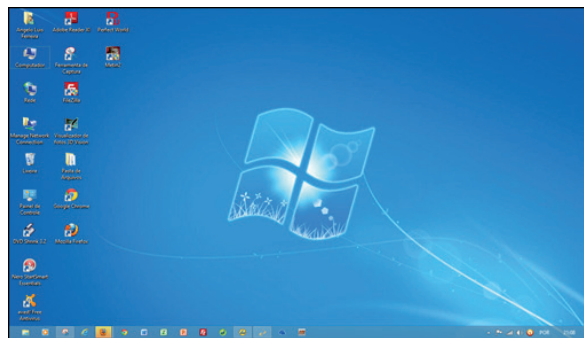


Figura 67: Área de Trabalho

A figura acima mostra a primeira tela que vemos quando o Windows 7 é iniciado. A ela damos o nome de área de trabalho, pois a ideia original é que ela sirva como uma prancheta, onde abriremos nossos livros e documentos para dar início ou continuidade ao trabalho.

Em especial, na área de trabalho, encontramos a barra de tarefas, que traz uma série de particularidades, como:



Figura 68: Barra de tarefas

1) Botão Iniciar: é por ele que entramos em contato com todos os outros programas instalados, programas que fazem parte do sistema operacional e ambientes de configuração e trabalho. Com um clique nesse botão, abrimos uma lista, chamada Menu Iniciar, que contém opções que nos permitem ver os programas mais acessados, todos os outros programas instalados e os recursos do próprio Windows. Ele funciona como uma via de acesso para todas as opções disponíveis no computador.

Por meio do botão Iniciar, também podemos:

- desligar o computador, procedimento que encerra o Sistema Operacional corretamente, e desliga efetivamente a máquina;

- colocar o computador em modo de espera, que reduz o consumo de energia enquanto a máquina estiver ociosa, ou seja, sem uso. Muito usado nos casos em que vamos nos ausentar por um breve período de tempo da frente do computador;
- reiniciar o computador, que desliga e liga automaticamente o sistema. Usado após a instalação de alguns programas que precisam da reinicialização do sistema para efetivarem sua instalação, durante congelamento de telas ou travamentos da máquina.
- realizar o *logoff*, acessando o mesmo sistema com nome e senha de outro usuário, tendo assim um ambiente com características diferentes para cada usuário do mesmo computador.



Figura 69: Menu Iniciar – Windows 7

Na figura acima temos o menu Iniciar, acessado com um clique no botão Iniciar.

2) Ícones de inicialização rápida: São ícones colocados como atalhos na barra de tarefas para serem acessados com facilidade.

3) Barra de idiomas: Mostra qual a configuração de idioma que está sendo usada pelo teclado.

4) Ícones de inicialização/execução: Esses ícones são configurados para entrar em ação quando o computador é iniciado. Muitos deles ficam em execução o tempo todo no sistema, como é o caso de ícones de programas antivírus que monitoram constantemente o sistema para verificar se não há invasões ou vírus tentando ser executados.

5) Propriedades de data e hora: Além de mostrar o relógio constantemente na sua tela, clicando duas vezes, com o botão esquerdo do mouse nesse ícone, acessamos as Propriedades de data e hora.

segunda-feira, 5 de março de 2018

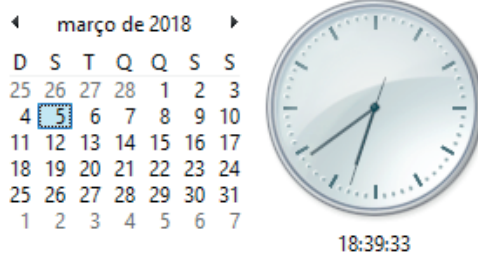


Figura 70: Propriedades de data e hora

Nessa janela, é possível configurarmos a data e a hora, determinarmos qual é o fuso horário da nossa região e especificar se o relógio do computador está sincronizado automaticamente com um servidor de horário na Internet. Este relógio é atualizado pela bateria da placa mãe, que vimos na figura 26. Quando ele começa a mostrar um horário diferente do que realmente deveria mostrar, na maioria das vezes, indica que a bateria da placa mãe deve precisar ser trocada. Esse horário também é sincronizado com o mesmo horário do SETUP.

Lixeira: Contém os arquivos e pastas excluídos pelo usuário. Para excluirmos arquivos, atalhos e pastas, podemos clicar com o botão direito do mouse sobre eles e depois usar a opção "Excluir". Outra forma é clicar uma vez sobre o objeto desejado e depois pressionar o botão delete, no teclado. Esses dois procedimentos enviarão para lixeira o que foi excluído, sendo possível a restauração, caso haja necessidade. Para restaurar, por exemplo, um arquivo enviado para a lixeira, podemos, após abri-la, restaurar o que desejarmos.

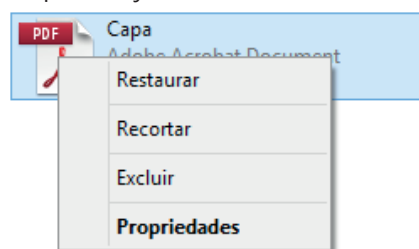


Figura 71: Restauração de arquivos enviados para a lixeira

A restauração de objetos enviados para a lixeira pode ser feita com um clique com o botão direito do mouse sobre o item desejado e depois, outro clique com o esquerdo em "Restaurar". Isso devolverá, automaticamente o arquivo para seu local de origem.



#### #FicaDica

Outra forma de restaurar é usar a opção "Restaurar este item", após selecionar o objeto.

Alguns arquivos e pastas, por terem um tamanho muito grande, são excluídos sem irem antes para a Lixeira. Sempre que algo for ser excluído, aparecerá uma mensagem, ou perguntando se realmente deseja enviar aquele item para a Lixeira, ou avisando que o que foi selecionado será permanentemente excluído. Outra forma de excluir documentos ou pastas sem que eles fiquem armazenados na Lixeira é usar as teclas de atalho Shift+Delete.

A barra de tarefas pode ser posicionada nos quatro cantos da tela para proporcionar melhor visualização de outras janelas abertas. Para isso, basta pressionar o botão esquerdo do mouse em um espaço vazio dessa barra e com ele pressionado, arrastar a barra até o local desejado (canto direito, superior, esquerdo ou inferior da tela).

Para alterar o local da Barra de Tarefas na tela, temos que verificar se a opção "Bloquear a barra de tarefas" não está marcada.

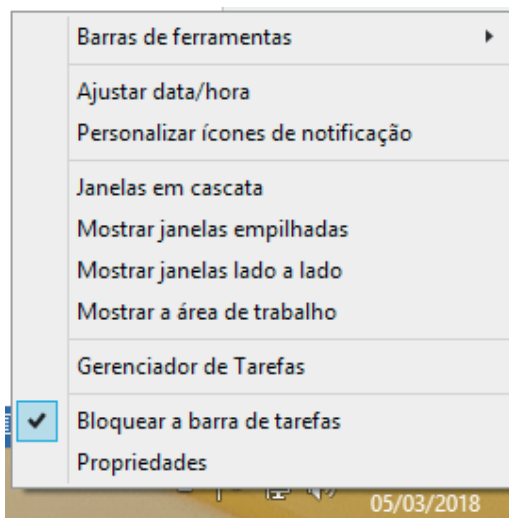


Figura 72: Bloqueio da Barra de Tarefas

Propriedades da barra de tarefas e do menu iniciar: Por meio do clique com o botão direito do mouse na barra de tarefas e do esquerdo em "Propriedades", podemos acessar a janela "Propriedades da barra de tarefas e do menu iniciar".

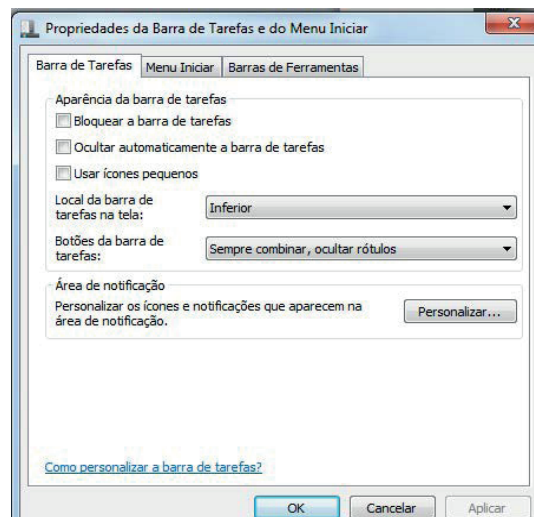


Figura 73: Propriedades da barra de tarefas e do menu iniciar

Na guia "Barra de Tarefas", temos, entre outros:

- Bloquear a barra de tarefas – que impede que ela seja posicionada em outros cantos da tela que não seja o inferior, ou seja, impede que seja arrastada com o botão esquerdo do mouse pressionado.

- Ocultar automaticamente a barra de tarefas – oculta (esconde) a barra de tarefas para proporcionar maior aproveitamento da área da tela pelos programas abertos, e a exibe quando o mouse é posicionado no canto inferior do monitor.

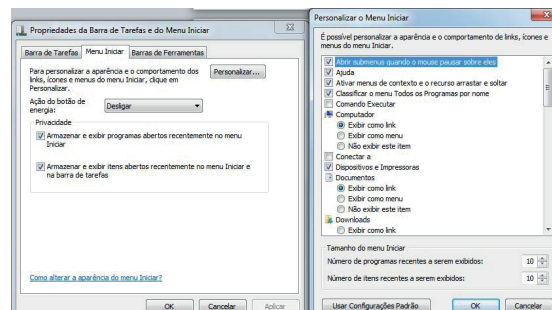


Figura 74: Guia Menu Iniciar e Personalizar Menu Iniciar

Pela figura acima podemos notar que é possível a aparência e comportamento de links e menus do menu Iniciar.