



OP-036MR-21

CÓD: 7908403502134

BACEN

BANCO CENTRAL DO BRASIL

TÉCNICO - Suporte Técnico Administrativo

***A APOSTILA PREPARATÓRIA É ELABORADA ANTES DA
PUBLICAÇÃO DO EDITAL OFICIAL COM BASE NO EDITAL
ANTERIOR, PARA QUE O ALUNO ANTECIPE SEUS ESTUDOS.***

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos Estrutura e organização do texto.	01
2. Elaboração de textos para comunicações de rotina (e-mails, despachos, carta e ofício).	09
3. Ortografia	17
4. Semântica	18
5. Morfologia.	18
6. Sintaxe	24
7. Pontuação	26

Noções De Direito Constitucional

1. A Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Princípios Fundamentais.	01
2. Direitos e Garantias Fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais	05
3. Administração Pública: disposições gerais, servidores públicos civis	33
4. Poderes da União	44

Noções De Direito Administrativo

1. Atos Administrativos: conceito, requisitos, atributos, classificação, invalidação.	01
2. Servidor Público; regime jurídico dos servidores públicos civis (Lei nº 8.112/1990, e suas alterações). Disposições preliminares (arts. 1º ao 4º). Provimento (arts. 5º ao 22 e 24 ao 32). Vacância (arts. 33 ao 35). Direitos e vantagens (arts. 40 ao 115). Regime disciplinar (arts. 116 ao 142). Seguridade social do servidor (arts. 183 ao 231). Disposições gerais (arts.236 ao 242).	05

Gestão Pública

1. Estado, Governo e Sociedade: conceito e evolução do Estado contemporâneo; aspectos fundamentais na formação do estado brasileiro; teorias das formas e dos sistemas de governo.	01
2. Administração Estratégica	03
3. Organização do Estado e da gestão.	25
4. Departamentalização; descentralização; desconcentração.	36
5. Os agentes públicos e a sua gestão, normas legais e constitucionais aplicáveis. Lei nº 8.112/1990 e alterações: regime disciplinar (deveres e proibições, acumulação, responsabilidades, penalidades).	43
6. Serviço de atendimento ao cidadão	43
7. Comunicação interna e externa.	58
8. Relacionamento interpessoal	60
9. Trabalho em equipe	68
10. Gestão de conflitos	71
11. Governança na gestão pública.	74
12. Ética no Serviço Público	76
13. Ética e moral	79
14. Ética, princípios e valores.	80
15. Ética e democracia: exercício da cidadania.	80
16. Ética e função pública.	82
17. Ética no Setor Público.	83
18. Código de Ética Profissional do Serviço Público (Decreto nº 1.171/1994).	84
19. Lei nº 8.429/1992: das disposições gerais, dos atos de improbidade administrativa	86

Informática Para Usuários

1. noções de sistema operacional (ambientes Linux e Windows).	01
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambientes Microsoft Office e BrOffice).	20
3. Redes de computadores. Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome). Programas de correio eletrônico (Outlook Express e Mozilla Thunderbird). Sítios de busca e pesquisa na Internet.	30
4. Grupos de discussão.	46

5. Redes sociais.	47
6. Computação na nuvem (cloud computing).	49
7. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.	51
8. Segurança da informação. Procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, anti-spyware etc.).	53
9. rocedimentos de backup.	56
10. Armazenamento de dados na nuvem (cloud storage).	56

Raciocínio Lógico-Quantitativo

1. Estruturas lógicas. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Tabelasverdade. Equivalências. Leis de De Morgan. Diagramas lógicos. Lógica de primeira ordem.	01
2. Princípios de contagem e probabilidade.	24
3. Operações com conjuntos	29
4. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais	38

I Fundamentos De Contabilidade

1. Teoria e campo de atuação: conceitos, objetivos da informação contábil.	01
2. Livros contábeis	01
3. Registros contábeis.	02
4. Método das partidas dobradas	03
5. Lançamentos.	03
6. Regime de competência e Regime de caixa. Critérios de avaliação do Ativo e do Passivo.	04
7. O Patrimônio líquido. Capital subscrito e integralizado.	06
8. Reservas e provisões	08
9. Contas patrimoniais e contas de resultado.	09
10. Apuração do resultado. Operações contábeis comuns às empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços. Principais demonstrações contábeis – estrutura e finalidades	13
11. Balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, Demonstração do fluxo de caixa (método direto e indireto)	32
12. Demonstração do valor adicionado e as notas explicativas às demonstrações contábeis	36
13. Avaliação de investimentos pelo método da Equivalência Patrimonial e pelo método do Custo	36
14. Critérios de avaliação de estoques – métodos PEPS, UEPS e Média Ponderada Móvel	39
15. Depreciações do Ativo Imobilizado	43
16. Amortizações do Ativo Diferido	44
17. Provisão para crédito de liquidação duvidosa	45
18. Desconto de duplicata	47

II Fundamentos De Gestão De Pessoas

1. Principais modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático, nova gestão pública e papéis do Estado	01
2. O papel da área de recursos humanos	26
3. Recrutamento e seleção – formas de recrutamento, perfil do candidato, perfil do posto, técnicas seletivas	27
4. Benefícios, higiene, segurança e qualidade de vida.	29
5. Planos de carreira	36
6. Gestão de desempenho: avaliação de desempenho, feedback, reconhecimento, elementos que favorecem desempenho de equipes	44
7. Gestão por competências: mapeamento e avaliação	47
8. Gestão de pessoas com foco em resultados.	50
9. Educação corporativa. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: conceitos e importância, operacionalização e rotinas. Benefícios e serviços	51
10. Bancos de dados e sistemas de informações de recursos humanos	73
11. Comportamento organizacional: clima e cultura organizacional, comunicação organizacional, liderança, equipes de trabalho.	74

III Fundamentos De Gestão De Recursos Materiais

1. Recursos materiais e patrimoniais: definição e objetivos. Nível de serviço: atendimento, pontualidade e flexibilidade. Ética na administração de materiais. Função suprimento: métodos de previsão da demanda; reposição de estoques: estoque de segurança e sistema ponto de pedido; compras e contratações: princípios, modalidades e tipos de licitação; seleção de fornecedores e propostas; sistemas registro de preços, pregão e pregão eletrônico; e economicidade na função suprimento. Função armazenagem: seleção e classificação de materiais: especificação, classificação e codificação; classificação ABC; armazenagem de materiais: técnicas de estocagem e movimentação de materiais; recebimento e localização dos materiais; embalagens de proteção; inventário físico e acurácia dos estoques; avaliação financeira dos estoques; e custos na função armazenagem. Função administração patrimonial: o ativo imobilizado; administração, contabilização e controle do ativo imobilizado; depreciação, tombamento e baixa patrimonial; administração e manutenção de imóveis e prestação de serviços gerais; e sistemas prediais: manutenções preventiva, corretiva e preditiva. 01
2. Função documentação: serviços de protocolo, distribuição, classificação e arquivamento de documentos; sigilo e proteção da documentação; e tabela de temporalidade 31

LÍNGUA PORTUGUESA

1. Compreensão e interpretação de textos Estrutura e organização do texto	01
2. Elaboração de textos para comunicações de rotina (e-mails, despachos, carta e ofício)	09
3. Ortografia	17
4. Semântica	18
5. Morfologia	18
6. Sintaxe	24
7. Pontuação	26

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

Tipologia Textual

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
------------------------	---

TEXTO DISSERTATIVO ARGUMENTATIVO	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
TEXTO EXPOSITIVO	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
TEXTO DESCRITIVO	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
TEXTO INJUNTIVO	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

ARGUMENTAÇÃO

O ato de comunicação não visa apenas transmitir uma informação a alguém. Quem comunica pretende criar uma imagem positiva de si mesmo (por exemplo, a de um sujeito educado, ou inteligente, ou culto), quer ser aceito, deseja que o que diz seja admitido como verdadeiro. Em síntese, tem a intenção de convencer, ou seja, tem o desejo de que o ouvinte creia no que o texto diz e faça o que ele propõe.

Se essa é a finalidade última de todo ato de comunicação, todo texto contém um componente argumentativo. A argumentação é o conjunto de recursos de natureza linguística destinados a persuadir

a pessoa a quem a comunicação se destina. Está presente em todo tipo de texto e visa a promover adesão às teses e aos pontos de vista defendidos.

As pessoas costumam pensar que o argumento seja apenas uma prova de verdade ou uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. O argumento é mais que isso: como se disse acima, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, a aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido. A argumentação pertence ao domínio da retórica, arte de persuadir as pessoas mediante o uso de recursos de linguagem.

Para compreender claramente o que é um argumento, é bom voltar ao que diz Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., numa obra intitulada *“Tópicos: os argumentos são úteis quando se tem de escolher entre duas ou mais coisas”*.

Se tivermos de escolher entre uma coisa vantajosa e uma desvantajosa, como a saúde e a doença, não precisamos argumentar. Suponhamos, no entanto, que tenhamos de escolher entre duas coisas igualmente vantajosas, a riqueza e a saúde. Nesse caso, precisamos argumentar sobre qual das duas é mais desejável. O argumento pode então ser definido como qualquer recurso que torna uma coisa mais desejável que outra. Isso significa que ele atua no domínio do preferível. Ele é utilizado para fazer o interlocutor crer que, entre duas teses, uma é mais provável que a outra, mais possível que a outra, mais desejável que a outra, é preferível à outra.

O objetivo da argumentação não é demonstrar a verdade de um fato, mas levar o ouvinte a admitir como verdadeiro o que o enunciador está propondo.

Há uma diferença entre o raciocínio lógico e a argumentação. O primeiro opera no domínio do necessário, ou seja, pretende demonstrar que uma conclusão deriva necessariamente das premissas propostas, que se deduz obrigatoriamente dos postulados admitidos. No raciocínio lógico, as conclusões não dependem de crenças, de uma maneira de ver o mundo, mas apenas do encadeamento de premissas e conclusões.

Por exemplo, um raciocínio lógico é o seguinte encadeamento:

A é igual a B.

A é igual a C.

Então: C é igual a A.

Admitidos os dois postulados, a conclusão é, obrigatoriamente, que C é igual a A.

Outro exemplo:

Todo ruminante é um mamífero.

A vaca é um ruminante.

Logo, a vaca é um mamífero.

Admitidas como verdadeiras as duas premissas, a conclusão também será verdadeira.

No domínio da argumentação, as coisas são diferentes. Nele, a conclusão não é necessária, não é obrigatória. Por isso, deve-se mostrar que ela é a mais desejável, a mais provável, a mais plausível. Se o Banco do Brasil fizer uma propaganda dizendo-se mais confiável do que os concorrentes porque existe desde a chegada da família real portuguesa ao Brasil, ele estará dizendo-nos que um banco com quase dois séculos de existência é sólido e, por isso, confiável. Embora não haja relação necessária entre a solidez de uma instituição bancária e sua antiguidade, esta tem peso argumentativo na afirmação da confiabilidade de um banco. Portanto é provável que se creia que um banco mais antigo seja mais confiável do que outro fundado há dois ou três anos.

Enumerar todos os tipos de argumentos é uma tarefa quase impossível, tantas são as formas de que nos valem para fazer as pessoas preferirem uma coisa a outra. Por isso, é importante entender bem como eles funcionam.

Já vimos diversas características dos argumentos. É preciso acrescentar mais uma: o convencimento do interlocutor, o **auditório**, que pode ser individual ou coletivo, será tanto mais fácil quanto mais os argumentos estiverem de acordo com suas crenças, suas expectativas, seus valores. Não se pode convencer um auditório pertencente a uma dada cultura enfatizando coisas que ele abomina. Será mais fácil convencê-lo valorizando coisas que ele considera positivas. No Brasil, a publicidade da cerveja vem com frequência associada ao futebol, ao gol, à paixão nacional. Nos Estados Unidos, essa associação certamente não surtiria efeito, porque lá o futebol não é valorizado da mesma forma que no Brasil. O poder persuasivo de um argumento está vinculado ao que é valorizado ou desvalorizado numa dada cultura.

Tipos de Argumento

Já verificamos que qualquer recurso linguístico destinado a fazer o interlocutor dar preferência à tese do enunciador é um argumento. Exemplo:

Argumento de Autoridade

É a citação, no texto, de afirmações de pessoas reconhecidas pelo auditório como autoridades em certo domínio do saber, para servir de apoio àquilo que o enunciador está propondo. Esse recurso produz dois efeitos distintos: revela o conhecimento do produtor do texto a respeito do assunto de que está tratando; dá ao texto a garantia do autor citado. É preciso, no entanto, não fazer do texto um amontoado de citações. A citação precisa ser pertinente e verdadeira.

Exemplo:

“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.”

Quem disse a frase aí de cima não fui eu... Foi Einstein. Para ele, uma coisa vem antes da outra: sem imaginação, não há conhecimento. Nunca o inverso.

Alex José Periscinoto.

In: Folha de S. Paulo, 30/8/1993, p. 5-2

A tese defendida nesse texto é que a imaginação é mais importante do que o conhecimento. Para levar o auditório a aderir a ela, o enunciador cita um dos mais célebres cientistas do mundo. Se um físico de renome mundial disse isso, então as pessoas devem acreditar que é verdade.

Argumento de Quantidade

É aquele que valoriza mais o que é apreciado pelo maior número de pessoas, o que existe em maior número, o que tem maior duração, o que tem maior número de adeptos, etc. O fundamento desse tipo de argumento é que mais = melhor. A publicidade faz largo uso do argumento de quantidade.

Argumento do Consenso

É uma variante do argumento de quantidade. Fundamenta-se em afirmações que, numa determinada época, são aceitas como verdadeiras e, portanto, dispensam comprovações, a menos que o objetivo do texto seja comprovar alguma delas. Parte da ideia de que o consenso, mesmo que equivocado, corresponde ao indiscutível, ao verdadeiro e, portanto, é melhor do que aquilo que não desfruta dele. Em nossa época, são consensuais, por exemplo, as afirmações de que o meio ambiente precisa ser protegido e de que as condições de vida são piores nos países subdesenvolvidos. Ao confiar no consenso, porém, corre-se o risco de passar dos argumentos válidos para os lugares comuns, os preconceitos e as frases carentes de qualquer base científica.

Argumento de Existência

É aquele que se fundamenta no fato de que é mais fácil aceitar aquilo que comprovadamente existe do que aquilo que é apenas provável, que é apenas possível. A sabedoria popular enuncia o argumento de existência no provérbio *“Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”*.

Nesse tipo de argumento, incluem-se as provas documentais (fotos, estatísticas, depoimentos, gravações, etc.) ou provas concretas, que tornam mais aceitável uma afirmação genérica. Durante a invasão do Iraque, por exemplo, os jornais diziam que o exército americano era muito mais poderoso do que o iraquiano. Essa afirmação, sem ser acompanhada de provas concretas, poderia ser vista como propagandística. No entanto, quando documentada pela comparação do número de canhões, de carros de combate, de navios, etc., ganhava credibilidade.

Argumento quase lógico

É aquele que opera com base nas relações lógicas, como causa e efeito, analogia, implicação, identidade, etc. Esses raciocínios são chamados quase lógicos porque, diversamente dos raciocínios lógicos, eles não pretendem estabelecer relações necessárias entre os elementos, mas sim instituir relações prováveis, possíveis, plausíveis. Por exemplo, quando se diz *“A é igual a B”, “B é igual a C”, “então A é igual a C”*, estabelece-se uma relação de identidade lógica. Entretanto, quando se afirma *“Amigo de amigo meu é meu amigo”* não se institui uma identidade lógica, mas uma identidade provável.

Um texto coerente do ponto de vista lógico é mais facilmente aceito do que um texto incoerente. Vários são os defeitos que concorrem para desqualificar o texto do ponto de vista lógico: fugir do tema proposto, cair em contradição, tirar conclusões que não se fundamentam nos dados apresentados, ilustrar afirmações gerais com fatos inadequados, narrar um fato e dele extrair generalizações indevidas.

Argumento do Atributo

É aquele que considera melhor o que tem propriedades típicas daquilo que é mais valorizado socialmente, por exemplo, o mais raro é melhor que o comum, o que é mais refinado é melhor que o que é mais grosseiro, etc.

Por esse motivo, a publicidade usa, com muita frequência, celebridades recomendando prédios residenciais, produtos de beleza, alimentos estéticos, etc., com base no fato de que o consumidor tende a associar o produto anunciado com atributos da celebridade.

Uma variante do argumento de atributo é o argumento da competência linguística. A utilização da variante culta e formal da língua que o produtor do texto conhece a norma linguística socialmente mais valorizada e, por conseguinte, deve produzir um texto em que se pode confiar. Nesse sentido é que se diz que o modo de dizer dá confiabilidade ao que se diz.

Imagine-se que um médico deva falar sobre o estado de saúde de uma personalidade pública. Ele poderia fazê-lo das duas maneiras indicadas abaixo, mas a primeira seria infinitamente mais adequada para a persuasão do que a segunda, pois esta produziria certa estranheza e não criaria uma imagem de competência do médico:

- Para aumentar a confiabilidade do diagnóstico e levando em conta o caráter invasivo de alguns exames, a equipe médica houve por bem determinar o internamento do governador pelo período de três dias, a partir de hoje, 4 de fevereiro de 2001.

- Para conseguir fazer exames com mais cuidado e porque alguns deles são barrapitada, a gente botou o governador no hospital por três dias.

Como dissemos antes, todo texto tem uma função argumentativa, porque ninguém fala para não ser levado a sério, para ser ridicularizado, para ser desmentido: em todo ato de comunicação deseja-se influenciar alguém. Por mais neutro que pretenda ser, um texto tem sempre uma orientação argumentativa.

A orientação argumentativa é uma certa direção que o falante traça para seu texto. Por exemplo, um jornalista, ao falar de um homem público, pode ter a intenção de criticá-lo, de ridicularizá-lo ou, ao contrário, de mostrar sua grandeza.

O enunciador cria a orientação argumentativa de seu texto dando destaque a uns fatos e não a outros, omitindo certos episódios e revelando outros, escolhendo determinadas palavras e não outras, etc. Veja:

“O clima da festa era tão pacífico que até sogras e noras trocavam abraços afetuosos.”

O enunciador aí pretende ressaltar a ideia geral de que noras e sogras não se toleram. Não fosse assim, não teria escolhido esse fato para ilustrar o clima da festa nem teria utilizado o termo até, que serve para incluir no argumento alguma coisa inesperada.

Além dos defeitos de argumentação mencionados quando tratamos de alguns tipos de argumentação, vamos citar outros:

- Uso sem delimitação adequada de palavra de sentido tão amplo, que serve de argumento para um ponto de vista e seu contrário. São noções confusas, como paz, que, paradoxalmente, pode ser usada pelo agressor e pelo agredido. Essas palavras podem ter valor positivo (paz, justiça, honestidade, democracia) ou vir carregadas de valor negativo (autoritarismo, degradação do meio ambiente, injustiça, corrupção).

- Uso de afirmações tão amplas, que podem ser derrubadas por um único contra exemplo. Quando se diz *“Todos os políticos são ladrões”*, basta um único exemplo de político honesto para destruir o argumento.

- Emprego de noções científicas sem nenhum rigor, fora do contexto adequado, sem o significado apropriado, vulgarizando-as e atribuindo-lhes uma significação subjetiva e grosseira. É o caso, por exemplo, da frase *“O imperialismo de certas indústrias não permite que outras cresçam”*, em que o termo imperialismo é descabido, uma vez que, a rigor, significa *“ação de um Estado visando a reduzir outros à sua dependência política e econômica”*.

A boa argumentação é aquela que está de acordo com a situação concreta do texto, que leva em conta os componentes envolvidos na discussão (o tipo de pessoa a quem se dirige a comunicação, o assunto, etc).

Convém ainda alertar que não se convence ninguém com manifestações de sinceridade do autor (como eu, que não costumo mentir...) ou com declarações de certeza expressas em fórmulas feitas (como estou certo, creio firmemente, é claro, é óbvio, é evidente, afirmo com toda a certeza, etc). Em vez de prometer, em seu texto, sinceridade e certeza, autenticidade e verdade, o enunciador deve construir um texto que revele isso. Em outros termos, essas qualidades não se prometem, manifestam-se na ação.

A argumentação é a exploração de recursos para fazer parecer verdadeiro aquilo que se diz num texto e, com isso, levar a pessoa a que texto é endereçado a crer naquilo que ele diz.

Um texto dissertativo tem um assunto ou tema e expressa um ponto de vista, acompanhado de certa fundamentação, que inclui a argumentação, questionamento, com o objetivo de persuadir. Argumentar é o processo pelo qual se estabelecem relações para chegar à conclusão, com base em premissas. Persuadir é um processo de convencimento, por meio da argumentação, no qual procura-se convencer os outros, de modo a influenciar seu pensamento e seu comportamento.

A persuasão pode ser válida e não válida. Na persuasão válida, expõem-se com clareza os fundamentos de uma ideia ou proposição, e o interlocutor pode questionar cada passo do raciocínio empregado na argumentação. A persuasão não válida apoia-se em argumentos subjetivos, apelos subliminares, chantagens sentimentais, com o emprego de “apelações”, como a inflexão de voz, a mímica e até o choro.

Alguns autores classificam a dissertação em duas modalidades, expositiva e argumentativa. Esta, exige argumentação, razões a favor e contra uma ideia, ao passo que a outra é informativa, apresenta dados sem a intenção de convencer. Na verdade, a escolha dos dados levantados, a maneira de expô-los no texto já revelam uma “tomada de posição”, a adoção de um ponto de vista na dissertação, ainda que sem a apresentação explícita de argumentos. Desse ponto de vista, a dissertação pode ser definida como discussão, debate, questionamento, o que implica a liberdade de pensamento, a possibilidade de discordar ou concordar parcialmente. A liberdade de questionar é fundamental, mas não é suficiente para organizar um texto dissertativo. É necessária também a exposição dos fundamentos, os motivos, os porquês da defesa de um ponto de vista.

Pode-se dizer que o homem vive em permanente atitude argumentativa. A argumentação está presente em qualquer tipo de discurso, porém, é no texto dissertativo que ela melhor se evidencia.

Para discutir um tema, para confrontar argumentos e posições, é necessária a capacidade de conhecer outros pontos de vista e seus respectivos argumentos. Uma discussão impõe, muitas vezes, a análise de argumentos opostos, antagônicos. Como sempre, essa capacidade aprende-se com a prática. Um bom exercício para aprender a argumentar e contra-argumentar consiste em desenvolver as seguintes habilidades:

- **argumentação:** anotar todos os argumentos a favor de uma ideia ou fato; imaginar um interlocutor que adote a posição totalmente contrária;

- **contra-argumentação:** imaginar um diálogo-debate e quais os argumentos que essa pessoa imaginária possivelmente apresentaria contra a argumentação proposta;

- **refutação:** argumentos e razões contra a argumentação oposta.

A argumentação tem a finalidade de persuadir, portanto, argumentar consiste em estabelecer relações para tirar conclusões válidas, como se procede no método dialético. O método dialético não envolve apenas questões ideológicas, geradoras de polêmicas. Trata-se de um método de investigação da realidade pelo estudo de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno em questão e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Descartes (1596-1650), filósofo e pensador francês, criou o método de raciocínio silogístico, baseado na dedução, que parte do simples para o complexo. Para ele, verdade e evidência são a mesma coisa, e pelo raciocínio torna-se possível chegar a conclusões verdadeiras, desde que o assunto seja pesquisado em partes, começando-se pelas proposições mais simples até alcançar, por meio de deduções, a conclusão final. Para a linha de raciocínio cartesiana, é fundamental determinar o problema, dividi-lo em partes, ordenar os conceitos, simplificando-os, enumerar todos os seus elementos e determinar o lugar de cada um no conjunto da dedução.

A lógica cartesiana, até os nossos dias, é fundamental para a argumentação dos trabalhos acadêmicos. Descartes propôs quatro regras básicas que constituem um conjunto de reflexos vitais, uma série de movimentos sucessivos e contínuos do espírito em busca da verdade:

- evidência;
- divisão ou análise;
- ordem ou dedução;
- enumeração.

A enumeração pode apresentar dois tipos de falhas: a omissão e a incompreensão. Qualquer erro na enumeração pode quebrar o encadeamento das ideias, indispensável para o processo dedutivo.

A forma de argumentação mais empregada na redação acadêmica é o *silogismo*, raciocínio baseado nas regras cartesianas, que contém três proposições: *duas premissas*, maior e menor, e a *conclusão*. As três proposições são encadeadas de tal forma, que a conclusão é deduzida da maior por intermédio da menor. A premissa maior deve ser universal, emprega *todo*, *nenhum*, *pois alguns* não caracteriza a universalidade. Há dois métodos fundamentais de raciocínio: a *dedução* (silogística), que parte do geral para o particular, e a *indução*, que vai do particular para o geral. A expressão formal do método dedutivo é o silogismo. A dedução é o caminho das consequências, baseia-se em uma conexão descendente (do geral para o particular) que leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias gerais, de verdades universais, pode-se chegar à previsão ou determinação de fenômenos particulares. O percurso do raciocínio vai da causa para o efeito. Exemplo:

Todo homem é mortal (premissa maior = geral, universal)

Fulano é homem (premissa menor = particular)

Logo, Fulano é mortal (conclusão)

A indução percorre o caminho inverso ao da dedução, baseia-se em uma conexão ascendente, do particular para o geral. Nesse caso, as constatações particulares levam às leis gerais, ou seja, parte de fatos particulares conhecidos para os fatos gerais, desconhecidos. O percurso do raciocínio se faz do *efeito* para a *causa*. Exemplo:

O calor dilata o ferro (particular)

O calor dilata o bronze (particular)

O calor dilata o cobre (particular)

O ferro, o bronze, o cobre são metais

Logo, o calor dilata metais (geral, universal)

Quanto a seus aspectos formais, o silogismo pode ser válido e verdadeiro; a conclusão será verdadeira se as duas premissas também o forem. Se há erro ou equívoco na apreciação dos fatos, pode-se partir de premissas verdadeiras para chegar a uma conclusão falsa. Tem-se, desse modo, o **sofisma**. Uma definição inexata, uma divisão incompleta, a ignorância da causa, a falsa analogia são algumas causas do sofisma. O sofisma pressupõe má fé, intenção deliberada de enganar ou levar ao erro; quando o sofisma não tem essas intenções propositais, costuma-se chamar esse processo de argumentação de **paralogismo**. Encontra-se um exemplo simples de sofisma no seguinte diálogo:

- Você concorda que possui uma coisa que não perdeu?

- Lógico, concordo.

- Você perdeu um brilhante de 40 quilates?

- Claro que não!

- Então você possui um brilhante de 40 quilates...

Exemplos de sofismas:

Dedução

Todo professor tem um diploma (geral, universal)

Fulano tem um diploma (particular)

Logo, fulano é professor (geral – conclusão falsa)

Indução

O Rio de Janeiro tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular) Taubaté (SP) tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular) Rio de Janeiro e Taubaté são cidades.

Logo, toda cidade tem uma estátua do Cristo Redentor. (geral – conclusão falsa)

Nota-se que as premissas são verdadeiras, mas a conclusão pode ser falsa. Nem todas as pessoas que têm diploma são professores; nem todas as cidades têm uma estátua do Cristo Redentor. Comete-se erro quando se faz generalizações apressadas ou infundadas. A “simples inspeção” é a ausência de análise ou análise superficial dos fatos, que leva a pronunciamentos subjetivos, baseados nos sentimentos não ditados pela razão.

Tem-se, ainda, outros métodos, subsidiários ou não fundamentais, que contribuem para a descoberta ou comprovação da verdade: análise, síntese, classificação e definição. Além desses, existem outros métodos particulares de algumas ciências, que adaptam os processos de dedução e indução à natureza de uma realidade particular. Pode-se afirmar que cada ciência tem seu método próprio demonstrativo, comparativo, histórico etc. A análise, a síntese, a classificação e a definição são chamadas métodos sistemáticos, porque pela organização e ordenação das ideias visam sistematizar a pesquisa.

Análise e síntese são dois processos opostos, mas interligados; a análise parte do todo para as partes, a síntese, das partes para o todo. A análise precede a síntese, porém, de certo modo, uma depende da outra. A análise decompõe o todo em partes, enquanto a síntese recompõe o todo pela reunião das partes. Sabe-se, porém, que o todo não é uma simples justaposição das partes. Se alguém reunisse todas as peças de um relógio, não significa que reconstruiu o relógio, pois fez apenas um amontoado de partes. Só reconstruiria todo se as partes estivessem organizadas, devidamente combinadas, seguida uma ordem de relações necessárias, funcionais, então, o relógio estaria reconstruído.

Síntese, portanto, é o processo de reconstrução do todo por meio da integração das partes, reunidas e relacionadas num conjunto. Toda síntese, por ser uma reconstrução, pressupõe a análise, que é a decomposição. A análise, no entanto, exige uma decomposição organizada, é preciso saber como dividir o todo em partes. As operações que se realizam na análise e na síntese podem ser assim relacionadas:

Análise: penetrar, decompor, separar, dividir.
Síntese: integrar, recompor, juntar, reunir.

A análise tem importância vital no processo de coleta de ideias a respeito do tema proposto, de seu desdobramento e da criação de abordagens possíveis. A síntese também é importante na escolha dos elementos que farão parte do texto.

Segundo Garcia (1973, p.300), a análise pode ser *formal ou informal*. A análise formal pode ser científica ou experimental; é característica das ciências matemáticas, físico-naturais e experimentais. A análise informal é racional ou total, consiste em “discernir” por vários atos distintos da atenção os elementos constitutivos de um todo, os diferentes caracteres de um objeto ou fenômeno.

A análise decompõe o todo em partes, a classificação estabelece as necessárias relações de dependência e hierarquia entre as partes. Análise e classificação ligam-se intimamente, a ponto de se confundir uma com a outra, contudo são procedimentos diversos: análise é decomposição e classificação é hierarquização.

Nas ciências naturais, classificam-se os seres, fatos e fenômenos por suas diferenças e semelhanças; fora das ciências naturais, a classificação pode-se efetuar por meio de um processo mais ou menos arbitrário, em que os caracteres comuns e diferenciadores são empregados de modo mais ou menos convencional. A classificação, no reino animal, em ramos, classes, ordens, subordens, gêneros e espécies, é um exemplo de classificação natural, pelas características comuns e diferenciadoras. A classificação dos variados itens integrantes de uma lista mais ou menos caótica é artificial.

Exemplo: aquecedor, automóvel, barbeador, batata, caminhão, canário, jipe, leite, ônibus, pão, pardal, pintassilgo, queijo, relógio, sabiá, torradeira.

Aves: Canário, Pardal, Pintassilgo, Sabiá.

Alimentos: Batata, Leite, Pão, Queijo.

Mecanismos: Aquecedor, Barbeador, Relógio, Torradeira.

Veículos: Automóvel, Caminhão, Jipe, Ônibus.

Os elementos desta lista foram classificados por ordem alfabética e pelas afinidades comuns entre eles. Estabelecer critérios de classificação das ideias e argumentos, pela ordem de importância, é uma habilidade indispensável para elaborar o desenvolvimento de uma redação. Tanto faz que a ordem seja crescente, do fato mais importante para o menos importante, ou decrescente, primeiro o menos importante e, no final, o impacto do mais importante; é indispensável que haja uma lógica na classificação. A elaboração do plano compreende a classificação das partes e subdivisões, ou seja, os elementos do plano devem obedecer a uma hierarquização. (Garcia, 1973, p. 302304.)

Para a clareza da dissertação, é indispensável que, logo na introdução, os termos e conceitos sejam definidos, pois, para expressar um questionamento, deve-se, de antemão, expor clara e racionalmente as posições assumidas e os argumentos que as justificam. É muito importante deixar claro o campo da discussão e a posição adotada, isto é, esclarecer não só o assunto, mas também os pontos de vista sobre ele.

A definição tem por objetivo a exatidão no emprego da linguagem e consiste na enumeração das qualidades próprias de uma ideia, palavra ou objeto. Definir é classificar o elemento conforme a espécie a que pertence, demonstra: a característica que o diferencia dos outros elementos dessa mesma espécie.

Entre os vários processos de exposição de ideias, a definição é um dos mais importantes, sobretudo no âmbito das ciências. A definição científica ou didática é denotativa, ou seja, atribui às palavras seu sentido usual ou consensual, enquanto a conotativa ou metafórica emprega palavras de sentido figurado. Segundo a lógica tradicional aristotélica, a definição consta de três elementos:

- o termo a ser definido;
- o gênero ou espécie;
- a diferença específica.

O que distingue o termo definido de outros elementos da mesma espécie. Exemplo:

Na frase: O homem é um animal racional classifica-se:



Elemento espécie diferença
a ser definido específica

É muito comum formular definições de maneira defeituosa, por exemplo: *Análise é quando a gente decompõe o todo em partes*. Esse tipo de definição é gramaticalmente incorreto; *quando* é advérbio de tempo, não representa o gênero, a espécie, *a gente* é forma coloquial não adequada à redação acadêmica. Tão importante é saber formular uma definição, que se recorre a Garcia (1973, p.306), para determinar os “requisitos da definição denotativa”. Para ser exata, a definição deve apresentar os seguintes requisitos:

- o termo deve realmente pertencer ao gênero ou classe em que está incluído: “*mesa é um móvel*” (classe em que ‘*mesa*’ está realmente incluída) e não “*mesa é um instrumento ou ferramenta ou instalação*”;

1. A Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Princípios Fundamentais.	01
2. Direitos e Garantias Fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais	05
3. Administração Pública: disposições gerais, servidores públicos civis.	33
4. Poderes da União	44

A CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988). PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988

PREÂMBULO

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

TÍTULO I DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

1) Fundamentos da República

O título I da Constituição Federal trata dos princípios fundamentais do Estado brasileiro e começa, em seu artigo 1º, trabalhando com os fundamentos da República Federativa brasileira, ou seja, com as bases estruturantes do Estado nacional.

Neste sentido, disciplina:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

- I - a soberania;
- II - a cidadania;
- III - a dignidade da pessoa humana;
- IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Vale estudar o significado e a abrangência de cada qual destes fundamentos.

1.1) Soberania

Soberania significa o poder supremo que cada nação possui de se autogovernar e se autodeterminar. Este conceito surgiu no Estado Moderno, com a ascensão do absolutismo, colocando o rei na posição de soberano. Sendo assim, poderia governar como bem entendesse, pois seu poder era exclusivo, inabalável, ilimitado, atemporal e divino, ou seja, absoluto.

Neste sentido, Thomas Hobbes, na obra *Leviatã*, defende que quando os homens abrem mão do estado natural, deixa de predominar a lei do mais forte, mas para a consolidação deste tipo de sociedade é necessária a presença de uma autoridade à qual todos os membros devem render o suficiente da sua liberdade natural, permitindo que esta autoridade possa assegurar a paz interna e a defesa comum. Este soberano, que à época da escrita da obra de Hobbes se consolidava no monarca, deveria ser o *Leviatã*, uma autoridade inquestionável.

No mesmo direcionamento se encontra a obra de Maquiavel, que rejeitou a concepção de um soberano que deveria ser justo e ético para com o seu povo, desde que sempre tivesse em vista a finalidade primordial de manter o Estado íntegro: “na conduta dos homens, especialmente dos príncipes, contra a qual não há recurso, os fins justificam os meios. Portanto, se um príncipe pretende conquistar e manter o poder, os meios que empregue serão sempre tidos como honrosos, e elogiados por todos, pois o vulgo atenta sempre para as aparências e os resultados”.

A concepção de soberania inerente ao monarca se quebrou numa fase posterior, notadamente com a ascensão do ideário iluminista. Com efeito, passou-se a enxergar a soberania como um poder que repousa no povo. Logo, a autoridade absoluta da qual emana o poder é o povo e a legitimidade do exercício do poder no Estado emana deste povo.

Com efeito, no Estado Democrático se garante a soberania popular, que pode ser conceituada como “a qualidade máxima do poder extraída da soma dos atributos de cada membro da sociedade estatal, encarregado de escolher os seus representantes no governo por meio do sufrágio universal e do voto direto, secreto e igualitário”.

Neste sentido, liga-se diretamente ao parágrafo único do artigo 1º, CF, que prevê que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. O povo é soberano em suas decisões e as autoridades eleitas que decidem em nome dele, representando-o, devem estar devidamente legitimadas para tanto, o que acontece pelo exercício do sufrágio universal.

Por seu turno, a soberania nacional é princípio geral da atividade econômica (artigo 170, I, CF), restando demonstrado que não somente é guia da atuação política do Estado, mas também de sua atuação econômica. Neste sentido, deve-se preservar e incentivar a indústria e a economia nacionais.

1.2) Cidadania

Quando se afirma no caput do artigo 1º que a República Federativa do Brasil é um Estado Democrático de Direito, remete-se à ideia de que o Brasil adota a democracia como regime político.

Historicamente, nota-se que por volta de 800 a.C. as comunidades de aldeias começaram a ceder lugar para unidades políticas maiores, surgindo as chamadas cidades-estado ou polis, como Tebas, Esparta e Atenas. Inicialmente eram monarquias, transformaram-se em oligarquias e, por volta dos séculos V e VI a.C., tornaram-se democracias. Com efeito, as origens da chamada democracia se encontram na Grécia antiga, sendo permitida a participação direta daqueles poucos que eram considerados cidadãos, por meio da discussão na polis.

Democracia (do grego, demo+kratos) é um regime político em que o poder de tomar decisões políticas está com os cidadãos, de forma direta (quando um cidadão se reúne com os demais e, juntos, eles tomam a decisão política) ou indireta (quando ao cidadão é dado o poder de eleger um representante).

Portanto, o conceito de democracia está diretamente ligado ao de cidadania, notadamente porque apenas quem possui cidadania está apto a participar das decisões políticas a serem tomadas pelo Estado.

Cidadão é o nacional, isto é, aquele que possui o vínculo político-jurídico da nacionalidade com o Estado, que goza de direitos políticos, ou seja, que pode votar e ser votado (sufrágio universal).

Destacam-se os seguintes conceitos correlatos:

a) Nacionalidade: é o vínculo jurídico-político que liga um indivíduo a determinado Estado, fazendo com que ele passe a integrar o povo daquele Estado, desfrutando assim de direitos e obrigações.

b) Povo: conjunto de pessoas que compõem o Estado, unidas pelo vínculo da nacionalidade.

c) População: conjunto de pessoas residentes no Estado, nacionais ou não.

Depreende-se que a cidadania é um atributo conferido aos nacionais titulares de direitos políticos, permitindo a consolidação do sistema democrático.

1.3) Dignidade da pessoa humana

A dignidade da pessoa humana é o valor-base de interpretação de qualquer sistema jurídico, internacional ou nacional, que possa se considerar compatível com os valores éticos, notadamente da moral, da justiça e da democracia. Pensar em dignidade da pessoa humana significa, acima de tudo, colocar a pessoa humana como centro e norte para qualquer processo de interpretação jurídica, seja na elaboração da norma, seja na sua aplicação.

Sem pretender estabelecer uma definição fechada ou plena, é possível conceituar dignidade da pessoa humana como o principal valor do ordenamento ético e, por consequência, jurídico que pretende colocar a pessoa humana como um sujeito pleno de direitos e obrigações na ordem internacional e nacional, cujo desrespeito acarreta a própria exclusão de sua personalidade.

Aponta Barroso: “o princípio da dignidade da pessoa humana identifica um espaço de integridade moral a ser assegurado a todas as pessoas por sua só existência no mundo. É um respeito à criação, independente da crença que se professe quanto à sua origem. A dignidade relaciona-se tanto com a liberdade e valores do espírito como com as condições materiais de subsistência”.

O Ministro Alberto Luiz Bresciani de Fontan Pereira, do Tribunal Superior do Trabalho, trouxe interessante conceito numa das decisões que relatou: “a dignidade consiste na percepção intrínseca de cada ser humano a respeito dos direitos e obrigações, de modo a assegurar, sob o foco de condições existenciais mínimas, a participação saudável e ativa nos destinos escolhidos, sem que isso importe destilação dos valores soberanos da democracia e das liberdades individuais. O processo de valorização do indivíduo articula a promoção de escolhas, posturas e sonhos, sem olvidar que o espectro de abrangência das liberdades individuais encontra limitação em outros direitos fundamentais, tais como a honra, a vida privada, a intimidade, a imagem. Sobreleva registrar que essas garantias, associadas ao princípio da dignidade da pessoa humana, subsistem como conquista da humanidade, razão pela qual auferiram proteção especial consistente em indenização por dano moral decorrente de sua violação”.

Para Reale, a evolução histórica demonstra o domínio de um valor sobre o outro, ou seja, a existência de uma ordem gradativa entre os valores; mas existem os valores fundamentais e os secundários, sendo que o valor fonte é o da pessoa humana.

Nesse sentido, são os dizeres de Reale: “partimos dessa ideia, a nosso ver básica, de que a pessoa humana é o valor-fonte de todos os valores. O homem, como ser natural biopsíquico, é apenas um indivíduo entre outros indivíduos, um ente animal entre os demais da mesma espécie. O homem, considerado na sua objetividade espiritual, enquanto ser que só realiza no sentido de seu dever ser, é o que chamamos de pessoa. Só o homem possui a dignidade originária de ser enquanto deve ser, pondo-se essencialmente como razão determinante do processo histórico”.

Quando a Constituição Federal assegura a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos da República, faz emergir uma nova concepção de proteção de cada membro do seu povo. Tal ideologia de forte fulcro humanista guia a afirmação de todos os direitos fundamentais e confere a eles posição hierárquica superior às normas organizacionais do Estado, de modo que é o Estado que está para o povo, devendo garantir a dignidade de seus membros, e não o inverso.

1.4) Valores sociais do trabalho e da livre iniciativa

Quando o constituinte coloca os valores sociais do trabalho em paridade com a livre iniciativa fica clara a percepção de necessário equilíbrio entre estas duas concepções. De um lado, é necessário garantir direitos aos trabalhadores, notadamente consolidados nos direitos sociais enumerados no artigo 7º da Constituição; por outro lado, estes direitos não devem ser óbice ao exercício da livre iniciativa, mas sim vetores que reforcem o exercício desta liberdade dentro dos limites da justiça social, evitando o predomínio do mais forte sobre o mais fraco.

Por livre iniciativa entenda-se a liberdade de iniciar a exploração de atividades econômicas no território brasileiro, coibindo-se práticas de truste (ex.: monopólio). O constituinte não tem a intenção de impedir a livre iniciativa, até mesmo porque o Estado nacional necessita dela para crescer economicamente e adequar sua estrutura ao atendimento crescente das necessidades de todos os que nele vivem. Sem crescimento econômico, nem ao menos é possível garantir os direitos econômicos, sociais e culturais afirmados na Constituição Federal como direitos fundamentais.

No entanto, a exploração da livre iniciativa deve se dar de maneira racional, tendo em vista os direitos inerentes aos trabalhadores, no que se consolida a expressão “valores sociais do trabalho”. A pessoa que trabalha para aquele que explora a livre iniciativa deve ter a sua dignidade respeitada em todas as suas dimensões, não somente no que tange aos direitos sociais, mas em relação a todos os direitos fundamentais afirmados pelo constituinte.

A questão resta melhor delimitada no título VI do texto constitucional, que aborda a ordem econômica e financeira: “Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios [...]”. Nota-se no caput a repetição do fundamento republicano dos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa.

Por sua vez, são princípios instrumentais para a efetivação deste fundamento, conforme previsão do artigo 1º e do artigo 170, ambos da Constituição, o princípio da livre concorrência (artigo 170, IV, CF), o princípio da busca do pleno emprego (artigo 170, VIII, CF) e o princípio do tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País (artigo 170, IX, CF). Ainda, assegurando a livre iniciativa no exercício de atividades econômicas, o parágrafo único do artigo 170 prevê: “é assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei”.

1.5) Pluralismo político

A expressão pluralismo remete ao reconhecimento da multiplicidade de ideologias culturais, religiosas, econômicas e sociais no âmbito de uma nação. Quando se fala em pluralismo político, afirma-se que mais do que incorporar esta multiplicidade de ideologias cabe ao Estado nacional fornecer espaço para a manifestação política delas.

Sendo assim, pluralismo político significa não só respeitar a multiplicidade e opiniões e ideias, mas acima de tudo garantir a existência dela, permitindo que os vários grupos que compõem os mais diversos setores sociais possam se fazer ouvir mediante a liberdade de expressão, manifestação e opinião, bem como possam exigir do Estado substrato para se fazerem subsistir na sociedade.

Pluralismo político vai além do pluripartidarismo ou multipartidarismo, que é apenas uma de suas consequências e garante que mesmo os partidos menores e com poucos representantes sejam ouvidos na tomada de decisões políticas, porque abrange uma verdadeira concepção de multiculturalidade no âmbito interno.

2) Separação dos Poderes

A separação de Poderes é inerente ao modelo do Estado Democrático de Direito, impedindo a monopolização do poder e, por conseguinte, a tirania e a opressão. Resta garantida no artigo 2º da Constituição Federal com o seguinte teor:

Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

A separação de Poderes é inerente ao modelo do Estado Democrático de Direito, impedindo a monopolização do poder e, por conseguinte, a tirania e a opressão. Resta garantida no artigo 2º da Constituição Federal com o seguinte teor: “Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. Se, por um lado, o Estado é uno, até mesmo por se legitimar na soberania popular; por outro lado, é necessária a divisão de funções das atividades estatais de maneira equilibrada, o que se faz pela divisão de Poderes.

O constituinte afirma que estes poderes são independentes e harmônicos entre si. Independência significa que cada qual possui poder para se autogerir, notadamente pela capacidade de organização estrutural (criação de cargos e subdivisões) e orçamentária (divisão de seus recursos conforme legislação por eles mesmos elaborada). Harmonia significa que cada Poder deve respeitar os limites de competência do outro e não se imiscuir indevidamente em suas atividades típicas.

A noção de separação de Poderes começou a tomar forma com o ideário iluminista. Neste viés, o Iluminismo lançou base para os dois principais eventos que ocorreram no início da Idade Contemporânea, quais sejam as Revoluções Francesa e Industrial. Entre os pensadores que lançaram as ideias que vieram a ser utilizadas no ideário das Revoluções Francesa e Americana se destacam Locke, Montesquieu e Rousseau, sendo que Montesquieu foi o que mais trabalhou com a concepção de separação dos Poderes.

Montesquieu (1689 – 1755) avançou nos estudos de Locke, que também entendia necessária a separação dos Poderes, e na obra *O Espírito das Leis* estabeleceu em definitivo a clássica divisão de poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. O pensador viveu na França, numa época em que o absolutismo estava cada vez mais forte.

O objeto central da principal obra de Montesquieu não é a lei regida nas relações entre os homens, mas as leis e instituições criadas pelos homens para reger as relações entre os homens. Segundo Montesquieu, as leis criam costumes que regem o comportamento humano, sendo influenciadas por diversos fatores, não apenas pela razão.

Quanto à fonte do poder, diferencia-se, segundo Montesquieu, do modo como se dará o seu exercício, uma vez que o poder emana do povo, apto a escolher mas inapto a governar, sendo necessário que seu interesse seja representado conforme sua vontade.

Montesquieu estabeleceu como condição do Estado de Direito a separação dos Poderes em Legislativo, Judiciário e Executivo – que devem se equilibrar –, servindo o primeiro para a elaboração, a correção e a ab-rogação de leis, o segundo para a promoção da paz e da guerra e a garantia de segurança, e o terceiro para julgar (mesmo os próprios Poderes).

Ao modelo de repartição do exercício de poder por intermédio de órgãos ou funções distintas e independentes de forma que um desses não possa agir sozinho sem ser limitado pelos outros confere-se o nome de sistema de freios e contrapesos (no inglês, checks and balances).

3) Objetivos fundamentais

O constituinte trabalha no artigo 3º da Constituição Federal com os objetivos da República Federativa do Brasil, nos seguintes termos:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - garantir o desenvolvimento nacional;
- III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

1) Construir uma sociedade livre, justa e solidária

O inciso I do artigo 3º merece destaque ao trazer a expressão “livre, justa e solidária”, que corresponde à tríade liberdade, igualdade e fraternidade. Esta tríade consolida as três dimensões de direitos humanos: a primeira dimensão, voltada à pessoa como indivíduo, refere-se aos direitos civis e políticos; a segunda dimensão, focada na promoção da igualdade material, remete aos direitos econômicos, sociais e culturais; e a terceira dimensão se concentra numa perspectiva difusa e coletiva dos direitos fundamentais.

Sendo assim, a República brasileira pretende garantir a preservação de direitos fundamentais inatos à pessoa humana em todas as suas dimensões, indissociáveis e interconectadas. Daí o texto constitucional guardar espaço de destaque para cada uma destas perspectivas.

3.2) Garantir o desenvolvimento nacional

Para que o governo possa prover todas as condições necessárias à implementação de todos os direitos fundamentais da pessoa humana mostra-se essencial que o país se desenvolva, cresça economicamente, de modo que cada indivíduo passe a ter condições de perseguir suas metas.

3.3) Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais

Garantir o desenvolvimento econômico não basta para a construção de uma sociedade justa e solidária. É necessário ir além e nunca perder de vista a perspectiva da igualdade mate-

rial. Logo, a injeção econômica deve permitir o investimento nos setores menos favorecidos, diminuindo as desigualdades sociais e regionais e paulatinamente erradicando a pobreza.

O impacto econômico deste objetivo fundamental é tão relevante que o artigo 170 da Constituição prevê em seu inciso VII a “redução das desigualdades regionais e sociais” como um princípio que deve reger a atividade econômica. A menção deste princípio implica em afirmar que as políticas públicas econômico-financeiras deverão se guiar pela busca da redução das desigualdades, fornecendo incentivos específicos para a exploração da atividade econômica em zonas economicamente marginalizadas.

3.4) Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação

Ainda no ideário de justiça social, coloca-se o princípio da igualdade como objetivo a ser alcançado pela República brasileira. Sendo assim, a república deve promover o princípio da igualdade e consolidar o bem comum. Em verdade, a promoção do bem comum pressupõe a prevalência do princípio da igualdade.

Sobre o bem de todos, isto é, o bem comum, o filósofo Jacques Maritain ressaltou que o fim da sociedade é o seu bem comum, mas esse bem comum é o das pessoas humanas, que compõem a sociedade. Com base neste ideário, apontou as características essenciais do bem comum: redistribuição, pela qual o bem comum deve ser redistribuído às pessoas e colaborar para o desenvolvimento delas; respeito à autoridade na sociedade, pois a autoridade é necessária para conduzir a comunidade de pessoas humanas para o bem comum; moralidade, que constitui a retidão de vida, sendo a justiça e a retidão moral elementos essenciais do bem comum.

4) Princípios de relações internacionais (artigo 4º)

O último artigo do título I trabalha com os princípios que regem as relações internacionais da República brasileira:

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I - independência nacional;
- II - prevalência dos direitos humanos;
- III - autodeterminação dos povos;
- IV - não-intervenção;
- V - igualdade entre os Estados;
- VI - defesa da paz;
- VII - solução pacífica dos conflitos;
- VIII - repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X - concessão de asilo político.

Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações.

De maneira geral, percebe-se na Constituição Federal a compreensão de que a soberania do Estado nacional brasileiro não permite a sobreposição em relação à soberania dos demais Estados, bem como de que é necessário respeitar determinadas práticas inerentes ao direito internacional dos direitos humanos.

4.1) Independência nacional

A formação de uma comunidade internacional não significa a eliminação da soberania dos países, mas apenas uma relativização, limitando as atitudes por ele tomadas em prol da preservação do bem comum e da paz mundial. Na verdade, o próprio compromisso de respeito aos direitos humanos traduz a limitação das ações estatais, que sempre devem se guiar por eles. Logo, o Brasil é um país independente, que não responde a nenhum outro, mas que como qualquer outro possui um dever para com a humanidade e os direitos inatos a cada um de seus membros.

4.2) Prevalência dos direitos humanos

O Estado existe para o homem e não o inverso. Portanto, toda normativa existe para a sua proteção como pessoa humana e o Estado tem o dever de servir a este fim de preservação. A única forma de fazer isso é adotando a pessoa humana como valor-fonte de todo o ordenamento, o que somente é possível com a compreensão de que os direitos humanos possuem uma posição prioritária no ordenamento jurídico-constitucional.

Conceituar direitos humanos é uma tarefa complicada, mas, em síntese, pode-se afirmar que direitos humanos são aqueles inerentes ao homem enquanto condição para sua dignidade que usualmente são descritos em documentos internacionais para que sejam mais seguramente garantidos. A conquista de direitos da pessoa humana é, na verdade, uma busca da dignidade da pessoa humana.

4.3) Autodeterminação dos povos

A premissa dos direitos políticos é a autodeterminação dos povos. Neste sentido, embora cada Estado tenha obrigações de direito internacional que deve respeitar para a adequada consecução dos fins da comunidade internacional, também tem o direito de se autodeterminar, sendo que tal autodeterminação é feita pelo seu povo.

Se autodeterminar significa garantir a liberdade do povo na tomada das decisões políticas, logo, o direito à autodeterminação pressupõe a exclusão do colonialismo. Não se aceita a ideia de que um Estado domine o outro, tirando a sua autodeterminação.

4.4) Não-intervenção

Por não-intervenção entenda-se que o Estado brasileiro irá respeitar a soberania dos demais Estados nacionais. Sendo assim, adotará práticas diplomáticas e respeitará as decisões políticas tomadas no âmbito de cada Estado, eis que são paritários na ordem internacional.

4.5) Igualdade entre os Estados

Por este princípio se reconhece uma posição de paridade, ou seja, de igualdade hierárquica, na ordem internacional entre todos os Estados. Em razão disso, cada Estado possuirá direito de voz e voto na tomada de decisões políticas na ordem internacional em cada organização da qual faça parte e deverá ter sua opinião respeitada.

4.6) Defesa da paz

O direito à paz vai muito além do direito de viver num mundo sem guerras, atingindo o direito de ter paz social, de ver seus direitos respeitados em sociedade. Os direitos e liberdades garantidos internacionalmente não podem ser destruídos com fundamento nas normas que surgiram para protegê-los, o que seria controverso. Em termos de relações internacionais, depreende-se que deve ser sempre priorizada a solução amistosa de conflitos.

4.7) Solução pacífica dos conflitos

Decorrendo da defesa da paz, este princípio remete à necessidade de diplomacia nas relações internacionais. Caso surjam conflitos entre Estados nacionais, estes deverão ser dirimidos de forma amistosa.

Negociação diplomática, serviços amistosos, bons ofícios, mediação, sistema de consultas, conciliação e inquérito são os meios diplomáticos de solução de controvérsias internacionais, não havendo hierarquia entre eles. Somente o inquérito é um procedimento preliminar e facultativo à apuração da materialidade dos fatos, podendo servir de base para qualquer meio de solução de conflito. Conceitua Neves:

- “Negociação diplomática é a forma de autocomposição em que os Estados oponentes buscam resolver suas divergências de forma direta, por via diplomática”;

- “Serviços amistosos é um meio de solução pacífica de conflito, sem aspecto oficial, em que o governo designa um diplomata para sua conclusão”;

- “Bons ofícios constituem o meio diplomático de solução pacífica de controvérsia internacional, em que um Estado, uma organização internacional ou até mesmo um chefe de Estado apresenta-se como moderador entre os litigantes”;

- “Mediação define-se como instituto por meio do qual uma terceira pessoa estranha à contenda, mas aceita pelos litigantes, de forma voluntária ou em razão de estipulação anterior, toma conhecimento da divergência e dos argumentos sustentados pelas partes, e propõe uma solução pacífica sujeita à aceitação destas”;

- “Sistema de Consultas constitui-se em meio diplomático de solução de litígios em que os Estados ou organizações internacionais sujeitam-se, sem qualquer interferência pessoal externa, a encontros periódicos com o objetivo de compor suas divergências”.

4.8) Repúdio ao terrorismo e ao racismo

Terrorismo é o uso de violência através de ataques localizados a elementos ou instalações de um governo ou da população civil, de modo a incutir medo, terror, e assim obter efeitos psicológicos que ultrapassem largamente o círculo das vítimas, incluindo, antes, o resto da população do território.

Racismo é a prática de atos discriminatórios baseados em diferenças étnico-raciais, que podem consistirem violência física ou psicológica direcionada a uma pessoa ou a um grupo de pessoas pela simples questão biológica herdada por sua raça ou etnia.

Sendo o Brasil um país que prega o pacifismo e que é assumidamente pluralista, ambas práticas são consideradas vis e devem ser repudiadas pelo Estado nacional.

4.9) Cooperação entre os povos para o progresso da humanidade

A cooperação internacional deve ser especialmente econômica e técnica, a fim de conseguir progressivamente a plena efetividade dos direitos humanos fundamentais internacionalmente reconhecidos.

Os países devem colaborar uns com os outros, o que é possível mediante a integração no âmbito de organizações internacionais específicas, regionais ou globais.

Em relação a este princípio, o artigo 4º se aprofunda em seu parágrafo único, destacando a importância da cooperação brasileira no âmbito regional: “A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações”. Neste sentido, o papel desempenhado no MERCOSUL.

4.10) Concessão de asilo político

Direito de asilo é o direito de buscar abrigo em outro país quando naquele do qual for nacional estiver sofrendo alguma perseguição. Tal perseguição não pode ter motivos legítimos, como a prática de crimes comuns ou de atos atentatórios aos princípios das Nações Unidas, o que subverteria a própria finalidade desta proteção. Em suma, o que se pretende com o direito de asilo é evitar a consolidação de ameaças a direitos humanos de uma pessoa por parte daqueles que deveriam protegê-los – isto é, os governantes e os entes sociais como um todo –, e não proteger pessoas que justamente cometeram tais violações.

“Sendo direito humano da pessoa refugiada, é obrigação do Estado asilante conceder o asilo. Entretanto, prevalece o entendimento que o Estado não tem esta obrigação, nem de fundamentar a recusa. A segunda parte deste artigo permite a interpretação no sentido de que é o Estado asilante que subjetivamente enquadra o refugiado como asilado político ou criminoso comum”.

DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS: DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS, DIREITOS SOCIAIS

TÍTULO II DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

O título II da Constituição Federal é intitulado “Direitos e Garantias fundamentais”, gênero que abrange as seguintes espécies de direitos fundamentais: direitos individuais e coletivos (art. 5º, CF), direitos sociais (genericamente previstos no art. 6º, CF), direitos da nacionalidade (artigos 12 e 13, CF) e direitos políticos (artigos 14 a 17, CF).

Em termos comparativos à clássica divisão tridimensional dos direitos humanos, os direitos individuais (maior parte do artigo 5º, CF), os direitos da nacionalidade e os direitos políticos se encaixam na primeira dimensão (direitos civis e políticos); os direitos sociais se enquadram na segunda dimensão (direitos econômicos, sociais e culturais) e os direitos coletivos na terceira dimensão. Contudo, a enumeração de direitos humanos na Constituição vai além dos direitos que expressamente constam no título II do texto constitucional.

Os direitos fundamentais possuem as seguintes características principais:

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

1. Atos Administrativos: conceito, requisitos, atributos, classificação, invalidação.01
2. Servidor Público; regime jurídico dos servidores públicos civis (Lei nº 8.112/1990, e suas alterações). Disposições preliminares (arts. 1º ao 4º). Provimento (arts. 5º ao 22 e 24 ao 32). Vacância (arts. 33 ao 35). Direitos e vantagens (arts. 40 ao 115). Regime disciplinar (arts. 116 ao 142). Seguridade social do servidor (arts. 183 ao 231). Disposições gerais (arts.236 ao 242).05

ATOS ADMINISTRATIVOS: CONCEITO, REQUISITOS, ATRIBUTOS, CLASSIFICAÇÃO, INVALIDAÇÃO

CONCEITO

Ato Administrativo, em linhas gerais, é toda manifestação lícita e unilateral de vontade da Administração ou de quem lhe faça às vezes, que agindo nesta qualidade tenha por fim imediato adquirir, transferir, modificar ou extinguir direitos e obrigações.

Para Hely Lopes Meirelles: *“toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria”*.

Para Maria Sylvia Zanella di Pietro ato administrativo é a *“declaração do Estado ou de quem o represente, que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeita a controle pelo Poder Judiciário”*.

Conforme se verifica dos conceitos elaborados por juristas administrativos, esse ato deve alcançar a finalidade pública, onde serão definidas prerrogativas, que digam respeito à supremacia do interesse público sobre o particular, em virtude da indisponibilidade do interesse público.

Os atos administrativos podem ser delegados, assim os particulares recebem a delegação pelo Poder Público para prática dos referidos atos.

Dessa forma, os atos administrativos podem ser praticados *pelo Estado* ou por *alguém que esteja em nome dele*. Logo, pode-se concluir que os atos administrativos não são definidos pela condição da pessoa que os realiza. Tais atos são regidos pelo Direito Público.

REQUISITOS

São as condições necessárias para a **existência válida** do ato. Os requisitos dos atos administrativos são cinco:

- **Competência**: o ato deve ser praticado por sujeito capaz. Trata-se de requisito vinculado, ou seja, para que um ato seja válido deve-se verificar se foi praticado por agente competente.

O ato deve ser praticado por agente público, assim considerado todo aquele que atue em nome do Estado, podendo ser de qualquer título, mesmo que não ganhe remuneração, por prazo determinado ou vínculo de natureza permanente.

Além da competência para a prática do ato, se faz necessário que não exista impedimento e suspeição para o exercício da atividade.

Deve-se ter em mente que toda a competência é limitada, não sendo possível um agente que contenha competência ilimitada, tendo em vista o dever de observância da lei para definir os critérios de legitimação para a prática de atos.

- **Finalidade**: O ato administrativo deve ser editado pela Administração Pública em atendimento a uma finalidade maior, que é a pública; se o ato praticado não tiver essa finalidade, ocorrerá abuso de poder.

Em outras palavras, o ato administrativo deve ter como finalidade o atendimento do interesse coletivo e do atendimento das demandas da sociedade.

- **Forma**: é o requisito vinculado que envolve a maneira de exteriorização e demais procedimentos prévios que forem exigidos com a expedição do ato administrativo.

Via de regra, os atos devem ser escritos, permitindo de maneira excepcional atos gestuais, verbais ou provindos de forças que não sejam produzidas pelo homem, mas sim por máquinas, que são os casos dos semáforos, por exemplo.

A forma não configura a essência do ato, mas apenas o instrumento necessário para que a conduta administrativa atinja seus objetivos. O ato deve atender forma específica, justamente porque se dá pelo fato de que os atos administrativos decorrem de um processo administrativo prévio, que se caracterize por uma série de atos concatenados, com um propósito certo.

- **Motivo**: O motivo será válido, sem irregularidades na prática do ato administrativo, exigindo-se que o fato narrado no ato praticado seja real e tenha acontecido da forma como estava descrito na conduta estatal.

Difere-se de motivação, pois este é a explicação por escrito das razões que levaram à prática do ato.

- **Objeto lícito**: É o conteúdo ato, o resultado que se visa receber com sua expedição. Todo e qualquer ato administrativo tem por objeto a criação, modificação ou comprovação de situações jurídicas referentes a pessoas, coisas ou atividades voltadas à ação da Administração Pública.

Entende-se por objeto, aquilo que o ato dispõe, o efeito causado pelo ato administrativo, em decorrência de sua prática. Trata-se do objeto como a disposição da conduta estatal, aquilo que fica decidido pela prática do ato.

ATRIBUTOS

Atributos são qualidades, prerrogativas ou poderes especiais que revestem os atos administrativos para que eles alcancem os fins almejados pelo Estado.

Existem por conta dos interesses que a Administração representa, são as qualidades que permitem diferenciar os atos administrativos dos outros atos jurídicos. Decorrem do princípio da supremacia do interesse público sobre o privado.

São **atributos** dos atos administrativos:

a) Presunção de Legitimidade/Legitimidade: É a presunção de que os atos administrativos devem ser considerados válidos, até que se demonstre o contrário, a bem da continuidade da prestação dos serviços públicos.

A presunção de legitimidade não pressupõe no entanto que los atos administrativos não possam ser combatidos ou questionados, no entanto, o ônus da prova é de quem alega.

O atributo de presunção de legitimidade confere maior celeridade à atuação administrativa, já que depois da prática do ato, estará apto a produzir efeitos automaticamente, como se fosse válido, até que se declare sua ilegalidade por decisão administrativa ou judicial.

b) Imperatividade: É a prerrogativa que os atos administrativos possuem de gerar unilateralmente obrigações aos administrados, independente da concordância destes. É o atributo que a Administração possui para impor determinado comportamento a terceiros.

c) Exigibilidade ou Coercibilidade: É a prerrogativa que possuem os atos administrativos de serem exigidos quanto ao seu cumprimento sob ameaça de sanção. A imperatividade e a exigibilidade, em regra, nascem no mesmo momento.

Caso não seja cumprida a obrigação imposta pelo administrativo, o poder público, se valerá dos meios indiretos de coação, realizando, de modo indireto o ato desrespeitado.

d) Autoexecutoriedade: É o poder de serem executados materialmente pela própria administração, independentemente de recurso ao Poder Judiciário.

A autoexecutoriedade é atributo de alguns atos administrativos, ou seja, não existe em todos os atos. Poderá ocorrer quando a lei expressamente prever ou quando estiver tacitamente prevista em lei sendo exigido para tanto *situação de urgência*; e *inexistência de meio judicial* idôneo capaz de, a tempo, evitar a lesão.

CLASSIFICAÇÃO

Os *atos administrativos* podem ser objeto de várias classificações, conforme o critério em função do qual seja agrupados. Mencionaremos os agrupamentos de classificação mais comuns entre os doutrinadores administrativos.

Quanto à composição da vontade produtora do ato:

Simples: depende da manifestação jurídica de um único órgão, mesmo que seja de órgão colegiado, torna o ato perfeito, portanto, a vontade para manifestação do ato deve ser unitária, obtida através de votação em órgão colegiado ou por manifestação de um agente em órgãos singulares.

Complexo: resulta da manifestação conjugada de vontades de órgãos diferentes. É necessária a manifestação de vontade de dois ou mais órgãos para formar um único ato.

Composto: manifestação de dois ou mais órgãos, em que um edita o ato principal e o outro será acessório. Como se nota, é composto por dois atos, geralmente decorrentes do mesmo órgão público, em patamar de desigualdade, de modo que o segundo ato deve contar com o que ocorrer com o primeiro.

Quanto a formação do ato:

Atos unilaterais: Dependem de apenas a vontade de uma das partes. Exemplo: licença

Atos bilaterais: Dependem da anuência de ambas as partes. Exemplo: contrato administrativo;

Atos multilaterais: Dependem da vontade de várias partes. Exemplo: convênios.

Quanto aos destinatários do ato:

Individuais: são aqueles destinados a um destinatário certo e determinado, impondo a norma abstrata ao caso concreto. Nesse momento, seus destinatários são individualizados, pois a norma é geral restringindo seu âmbito de atuação.

Gerais: são os atos que têm por destinatário final uma categoria de sujeitos não especificados. Os atos gerais tem a finalidade de normatizar suas relações e regulam uma situação jurídica que abrange um número indeterminado de pessoas, portanto abrange todas as pessoas que se encontram na mesma situação, por tratar-se de imposição geral e abstrata para determinada relação.

Quanto à posição jurídica da Administração:

Atos de império: Atos onde o poder público age de forma imperativa sobre os administrados, impondo-lhes obrigações. São atos praticados sob as prerrogativas de autoridade estatal. Ex. Interdição de estabelecimento comercial.

Atos de gestão: são aqueles realizados pelo poder público, sem as prerrogativas do Estado (ausente o poder de comando estatal), sendo que a Administração irá atuar em situação de igualdade com o particular. Nesses casos, a atividade será regulada pelo direito privado, de modo que o Estado não irá se valer das prerrogativas que tenham relação com a supremacia do interesse público.

Exemplo: a alienação de um imóvel público inservível ou aluguel de imóvel para instalar uma Secretaria Municipal.

Quanto à natureza das situações jurídicas que o ato cria:

Atos-regra: Criam situações gerais, abstratas e impessoais. Traçam regras gerais (regulamentos).

Atos subjetivos: Referem-se a situações concretas, de sujeito determinado. Criam situações particulares e geram efeitos individuais.

Atos-condição: Somente surte efeitos caso determinada condição se cumpra.

Quanto ao grau de liberdade da Administração para a prática do ato:

Atos vinculados: Possui todos seus elementos determinados em lei, não existindo possibilidade de apreciação por parte do administrador quanto à oportunidade ou à conveniência. Cabe ao administrador apenas a verificação da existência de todos os elementos expressos em lei para a prática do ato.

Atos discricionários: O administrador pode decidir sobre o motivo e sobre o objeto do ato, devendo pautar suas escolhas de acordo com as razões de oportunidade e conveniência. A discricionariedade é sempre concedida por lei e deve sempre estar em acordo com o princípio da finalidade pública. O poder judiciário não pode avaliar as razões de conveniência e oportunidade (mérito), apenas a legalidade, os motivos e o conteúdo ou objeto do ato.

Quanto aos efeitos:

Constitutivo: Gera uma nova situação jurídica aos destinatários. Pode ser outorgado um novo direito, como permissão de uso de bem público, ou impondo uma obrigação, como cumprir um período de suspensão.

Declaratório: Simplesmente afirma ou declara uma situação já existente, seja de fato ou de direito. Não cria, transfere ou extingue a situação existente, apenas a reconhece.

Modificativo: Altera a situação já existente, sem que seja extinta, não retirando direitos ou obrigações. A alteração do horário de atendimento da repartição é exemplo desse tipo de ato.

Extintivo: Pode também ser chamado desconstitutivo, é o ato que põe termo a um direito ou dever existente. Cite-se a demissão do servidor público.

Quanto à situação de terceiros:

Internos: Destinados a produzir seus efeitos no âmbito interno da Administração Pública, não atingindo terceiros, como as circulares e pareceres.

Externos: Destinados a produzir efeitos sobre terceiros, e, portanto, necessitam de publicidade para que produzam adequadamente seus efeitos.

Quanto à validade do ato:

Válido: É o que atende a todos os requisitos legais: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Pode estar perfeito, pronto para produzir seus efeitos ou estar pendente de evento futuro.

Nulo: É o que nasce com vício insanável, ou seja, um defeito que não pode ser corrigido. Não produz qualquer efeito entre as partes. No entanto, em face dos atributos dos atos administrativos, ele deve ser observado até que haja decisão, seja administrativa, seja judicial, declarando sua nulidade, que terá efeito retroativo, *ex tunc*, entre as partes. Por outro lado, deverão ser respeitados os direitos de terceiros de boa-fé que tenham sido atingidos pelo ato nulo.

Anulável: É o ato que contém defeitos, porém, que podem ser sanados, convalidados. Ressalte-se que, se mantido o defeito, o ato será nulo; se corrigido, poderá ser "salvo" e passar a ser válido. Atente-se que nem todos os defeitos são sanáveis, mas sim aqueles expressamente previstos em lei.

Inexistente: É aquele que apenas aparenta ser um ato administrativo, mas falta a manifestação de vontade da Administração Pública. São produzidos por alguém que se faz passar por agente público, sem sê-lo, ou que contém um objeto juridicamente impossível.

Quanto à exequibilidade:

Perfeito: É aquele que completou seu processo de formação, estando apto a produzir seus efeitos. *Perfeição* não se confunde com *validade*. Esta é a adequação do ato à lei; a perfeição refere-se às etapas de sua formação.

Imperfeito: Não completou seu processo de formação, portanto, não está apto a produzir seus efeitos, faltando, por exemplo, a homologação, publicação, ou outro requisito apontado pela lei.

Pendente: Para produzir seus efeitos, sujeita-se a condição ou termo, mas já completou seu ciclo de formação, estando apenas aguardando o implemento desse acessório, por isso não se confunde com o imperfeito. Condição é evento futuro e incerto, como o casamento. Termo é evento futuro e certo, como uma data específica.

Consumado: É o ato que já produziu todos os seus efeitos, nada mais havendo para realizar. Exemplifique-se com a exoneração ou a concessão de licença para doar sangue.

ESPÉCIES

a) Atos normativos: São aqueles que contém um comando geral do Executivo visando o cumprimento de uma lei. Podem apresentar-se com a característica de generalidade e abstração (decreto geral que regulamenta uma lei), ou individualidade e concreção (decreto de nomeação de um servidor).

Os atos normativos se subdividem em:

- Regulamentos: São atos normativos posteriores aos decretos, que visam especificar as disposições de lei, assim como seus mandamentos legais. As leis que não forem executáveis, dependem de regulamentos, que não contrariem a lei originária. Já as leis auto-executáveis independem de regulamentos para produzir efeitos.

1. **Regulamentos executivos:** são os editados para a fiel execução da lei, é um ato administrativo que não tem o foto de inovar o ordenamento jurídico, sendo praticado para complementar o texto legal. Os regulamentos executivos são atos normativos que complementam os dispositivos legais, sem que ivovem a ordem jurídica, com a criação de direitos e obrigações.

2. **Regulamentos autônomos:** agem em substituição a lei e visam inovar o ordenamento jurídico, determinando normas sobre matérias não disciplinadas em previsão legislativa. Assim, podem ser considerados atos expedidos como substitutos da lei e não facilitadores de sua aplicação, já que são editados sem contemplar qualquer previsão anterior.

Nosso ordenamento diverge acerca da possibilidade ou não de serem expedidos regulamentos autônomos, em decorrência do princípio da legalidade.

- Instruções normativas – Possuem previsão expressa na Constituição Federal, em seu artigo 87, inciso II. São atos administrativos privativos dos Ministros de Estado.

- Regimentos – São atos administrativos internos que emanam do poder hierárquico do Executivo ou da capacidade de auto-organização interna das corporações legislativas e judiciárias. Desta maneira, se destinam à disciplina dos sujeitos do órgão que o expediu.

- Resoluções – São atos administrativos inferiores aos regimentos e regulamentos, expedidos pelas autoridades do executivo.

- Deliberações – São atos normativos ou decisórios que emanam de órgãos colegiados provenientes de acordo com os regulamentos e regimentos das organizações coletivas. Geram direitos para seus beneficiários, sendo via de regra, vinculadas para a Administração.

b) Atos ordinatórios: São os que visam a disciplinar o funcionamento da Administração e a conduta funcional de seus agentes. Emanam do poder hierárquico, isto é, podem ser expedidos por chefes de serviços aos seus subordinados. Logo, não obrigam aos particulares.

São eles:

- Instruções – orientação do subalterno pelo superior hierárquico em desempenhar determinada função;

- Circulares – ordem uniforme e escrita expedida para determinados funcionários ou agentes;

- Avisos – atos de titularidade de Ministros em relação ao Ministério;

- Portarias – atos emanados pelos chefes de órgãos públicos aos seus subalternos que determinam a realização de atos especiais ou gerais;

- Ordens de serviço – determinações especiais dirigidas aos responsáveis por obras ou serviços públicos;

- Provimentos – atos administrativos intermos, com determinações e instruções em que a Corregedoria ou os Tribunais expedem para regularização ou uniformização dos serviços;

- Ofícios – comunicações oficiais que são feitas pela Administração a terceiros;

- Despachos administrativos – são decisões tomadas pela autoridade executiva (ou legislativa e judiciária, quando no exercício da função administrativa) em requerimentos e processos administrativos sujeitos à sua administração.

c) Atos negociais: São todos aqueles que contém uma declaração de vontade da Administração apta a concretizar determinado negócio jurídico ou a deferir certa faculdade ao particular, nas condições impostas ou consentidas pelo Poder Público.

- Licença – ato definitivo e vinculado (não precário) em que a Administração concede ao Administrado a faculdade de realizar determinada atividade.

- Autorização – ato discricionário e precário em que a Administração confere ao administrado a faculdade de exercer determinada atividade.

- Permissão - ato discricionário e precário em que a Administração confere ao administrado a faculdade de promover certa atividade nas situações determinadas por ela;

- Aprovação - análise pela própria administração de atividades prestadas por seus órgãos;

- Visto - é a declaração de legitimidade de determinado ato praticado pela própria Administração como maneira de exequibilidade;

- Homologação - análise da conveniência e legalidade de ato praticado pelos seus órgãos como meio de lhe dar eficácia;

- Dispensa - ato administrativo que exime o particular do cumprimento de certa obrigação até então conferida por lei.

- Renúncia - ato administrativo em que o poder Público extingue de forma unilateral um direito próprio, liberando definitivamente a pessoa obrigada perante a Administração Pública.

d) Atos enunciativos: São todos aqueles em que a Administração se limita a certificar ou a atestar um fato, ou emitir uma opinião sobre determinado assunto, constantes de registros, processos e arquivos públicos, sendo sempre, por isso, vinculados quanto ao motivo e ao conteúdo.

- Atestado - são atos pelos quais a Administração Pública comprova um fato ou uma situação de que tenha conhecimento por meio dos órgãos competentes;

- Certidão – tratam-se de cópias ou fotocópias fiéis e autenticadas de atos ou fatos existentes em processos, livros ou documentos que estejam na repartição pública;

- Pareceres - são manifestações de órgãos técnicos referentes a assuntos submetidos à sua consideração.

e) Atos punitivos: São aqueles que contém uma sanção imposta pela lei e aplicada pela Administração, visando punir as infrações administrativas ou condutas irregulares de servidores ou de particulares perante a Administração.

Esses atos são aplicados para aqueles que desrespeitam as disposições legais, regulamentares ou ordinatórias dos bens ou serviços.

Quanto à sua atuação os atos punitivos podem ser de atuação externa e interna. Quando for interna, compete à Administração punir disciplinarmente seus servidores e corrigir os serviços que contenham defeitos, por meio de sanções previstas nos estatutos, fazendo com que se respeite as normas administrativas.

EXTINÇÃO DO ATO ADMINISTRATIVO

Os atos administrativos são produzidos e editados com a finalidade de produzir efeitos jurídicos. Cumprida a finalidade a qual fundamenta a edição do ato o mesmo deve ser extinto.

Outras vezes, fatos ou atos posteriores interferem diretamente no ato e geram sua suspensão ou elimina definitivamente seus efeitos, causando sua extinção.

Ademais, diversas são as causas que determinam a extinção dos atos administrativos ou de seus efeitos, vejamos:

Cassação: Ocorre a extinção do ato administrativo quando o administrado deixa de preencher condição necessária para permanência da vantagem, ou seja, o beneficiário descumpra condição indispensável para manutenção do ato administrativo.

Anulação ou invalidação (desfazimento): É a retirada, o desfazimento do ato administrativo em decorrência de sua invalidade, ou seja, é a extinção de um ato ilegal, determinada pela Administração ou pelo judiciário, com eficácia retroativa – *ex tunc*.

A anulação pode acontecer por via judicial ou por via administrativa. Ocorrerá por via judicial quando alguém solicita ao Judiciário a anulação do ato. Ocorrerá por via administrativa quando a própria Administração expede um ato anulando o antecedente, utilizando-se do princípio da autotutela, ou seja, a Administração tem o poder de rever seus atos sempre que eles forem ilegais ou inconvenientes. Quando a anulação é feita por via administrativa, pode ser realizada de ofício ou por provocação de terceiros.

De acordo com entendimento consolidado pelo Supremo Tribunal Federal, a anulação de um ato não pode prejudicar terceiro de boa-fé.

Vejamos o que consta nas Súmulas 346 e 473 do STF:

- **SÚMULA 346:** *A administração pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos.*

- **SÚMULA 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.*

Revogação: É a retirada do ato administrativo em decorrência da sua inconveniência ou inoportunidade em face dos interesses públicos. Somente se revoga ato válido que foi praticado de acordo com a lei. A revogação somente poderá ser feita por *via administrativa*.

Quando se revoga um ato, diz-se que a Administração perdeu o interesse na manutenção deste, ainda que não exista vício que o tome. Trata-se de ato discricionário, referente ao mérito administrativo, por ser um ato legal, todos os atos já foram produzidos de forma lícita, de modo que a revogação não irá retroagir, contudo mantem-se os efeitos já produzidos (*ex nunc*).

Não há limite temporal para a revogação de atos administrativos, não se configurando a decadência, no prazo quinquenal, tendo em vista o entendimento que o interesse público pode ser alterado a qualquer tempo.

Não existe efeito repristinatório, ou seja, a retirada do ato, por razões de conveniência e oportunidade.

Convalidação ou Sanatória: É o ato administrativo que, com efeitos retroativos, sana vício de ato antecedente, de modo a torná-lo válido desde o seu nascimento, ou seja, é um ato posterior que sana um vício de um ato anterior, transformando-o em válido desde o momento em que foi praticado. Alguns autores, ao se referir à convalidação, utilizam a expressão sanatória.

O ato convalidatório tem natureza vinculada (corrente majoritária), constitutiva, secundária, e eficácia *ex tunc*.

Há alguns autores que não aceitam a convalidação dos atos, sustentando que os atos administrativos somente podem ser nulos. Os únicos atos que se ajustariam à convalidação seriam os atos anuláveis.

Existem três formas de convalidação:

a) **Ratificação:** É a convalidação feita pela própria autoridade que praticou o ato;

b) **Confirmação:** É a convalidação feita por autoridade superior àquela que praticou o ato;

c) **Saneamento:** É a convalidação feita por ato de terceiro, ou seja, não é feita nem por quem praticou o ato nem por autoridade superior.

Verificado que um determinado ato é anulável, a convalidação será discricionária, ou seja, a Administração convalidará ou não o ato de acordo com a conveniência. Alguns autores, tendo por base o princípio da estabilidade das relações jurídicas, entendem que a convalidação deverá ser obrigatória, visto que, se houver como sanar o vício de um ato, ele deverá ser sanado. É possível, entretanto, que existam obstáculos ao dever de convalidar, não havendo outra alternativa senão anular o ato.

DECADÊNCIA ADMINISTRATIVA

A decadência (art. 207 do Código Civil), incide sobre direitos potestativos, que “*são poderes que a lei confere a determinadas pessoas de influírem, com uma declaração de vontade, sobre situações jurídicas de outras, sem o concurso da vontade destas*”, ou seja, quando a lei ou a vontade fixam determinado prazo para serem exercidos e se não o forem, extingue-se o próprio direito material.

O instituto da decadência tem a finalidade de garantir a segurança jurídica. A decadência que decorre de prazo legal é de ordem pública, não podendo ser renunciada. Entretanto, se o prazo decadencial for ajustado, por declaração unilateral de vontade ou por convenção entre as partes, pode ser renunciado, que corresponderá a uma revogação da condição para o exercício de um direito dentro de determinado tempo.

Para Hely Lopes Meirelles mais adequado seria considerar-se como de decadência administrativa os prazos estabelecidos por diversas leis, para delimitar no tempo as atividades da Administração. E isso porque a prescrição, como instituto jurídico, pressupõe a existência de uma ação judicial apta à defesa de um direito. Contudo, a legislação, ao estabelecer os prazos dentro dos quais o administrado pode interpor recursos administrativos ou pode a Administração manifestar-se, seja pela prática de atos sobre a conduta de seus servidores, sobre obrigações fiscais dos contribuintes, ou outras obrigações com os administrados, refere-se a esses prazos denominando-os de prescricionais.

Em suma, decadência administrativa ocorre com o transcurso do prazo, impedindo a prática de um ato pela própria Administração.

SERVIDOR PÚBLICO; REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS (LEI Nº 8.112/1990, E SUAS ALTERAÇÕES). DISPOSIÇÕES PRELIMINARES (ARTS. 1º AO 4º). PROVIMENTO (ARTS. 5º AO 22 E 24 AO 32). VACÂNCIA (ARTS. 33 AO 35). DIREITOS E VANTAGENS (ARTS. 40 AO 115). REGIME DISCIPLINAR (ARTS. 116 AO 142). SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR (ARTS. 183 AO 231). DISPOSIÇÕES GERAIS (ARTS. 236 AO 242)

CONCEITO

Em seu conceito mais amplo **Agente Público** é a pessoa física que presta serviços às Pessoas Jurídicas da Administração Pública Direta ou Indireta, também são aqueles que exercem função pública, seja qual for a modalidade (mesário, jurado, servidor público, etc.).

A Lei de Improbidade Administrativa (8.429/92) conceitua Agente Público:

“Artigo 2º - Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, 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 no artigo anterior”.

Para o jurista administrativo Celso Antonio Bandeira de Mello *“...esta expressão – agentes públicos – é a mais ampla que se pode conceber para designar genérica e indistintamente os sujeitos que servem ao Poder Público como instrumentos expressivos de sua vontade ou ação, ainda quando o façam apenas ocasional ou episodicamente. Quem quer que desempenhe funções estatais, enquanto as exercita, é um agente público.”*

A denominação “agente público” é tratada como gênero das diversas espécies que vinculam o indivíduo ao estado a partir da sua natureza jurídica. As espécies do agente público podem ser divididas como do qual são espécies os agentes políticos, servidores públicos (servidores estatais, empregado público, temporários e comissionados), particulares em colaboração, agentes militares e os agentes de fato.

ESPÉCIES (CLASSIFICAÇÃO)

Agentes públicos abrangem todas as demais categorias, sendo que alguns deles fazem parte da estrutura administrativa do Estado, seja em sua estrutura direta ou então na organização indireta.

Outros, no entanto, não compõem os quadros internos da administração Pública, isto é, são alheios ao aparelho estatal, permanecendo externamente.

Vamos analisar cada uma dessas categorias:

a) **Agentes políticos:** agentes políticos exercem uma função pública de alta direção do Estado. São os que ocupam lugar de comando e chefia de cada um dos Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). São titulares dos cargos estruturais à organização política do País.

Ingressam em regra, por meio de eleições, desempenhando mandatos fixos e quando termina o mandato a relação com o Estado também termina automaticamente.

A vinculação dos agentes políticos com o aparelho governamental não é profissional, mas institucional e estatutária.

Os agentes políticos serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória.

b) **Servidores Públicos:** são as pessoas que executam serviços ao Estado e também às entidades da Administração Pública direta e indireta (sentido amplo). Os servidores têm vínculo empregatício e sua remuneração é paga pelos cofres públicos.

Também chamados de *servidores estatais* engloba todos aqueles que mantêm com o Estado relação de trabalho de natureza profissional, de caráter não eventual e sob o vínculo de dependência.

Servidores públicos podem ser:

- **estatutários:** são os ocupantes de CARGOS PÚBLICOS e estão sob o regime estatutário. Quando nomeados, ingressam numa situação jurídica previamente definida, à qual se submetem com o ato da posse. Assim, não tem como modificar as normas vigentes por meio de contrato entre o servidor e a Administração, mesmo que com a concordância de ambos, por se tratar de normas de ordem pública. Não há contrato de trabalho entre os estatutários e a Administração, tendo em vista sua natureza não contratual mas sim regida por um estatuto jurídico condicionada ao termo de posse.

- **empregados públicos:** são ocupantes de empregos públicos contratados sob o regime da CLT, com vínculo contratual, precisam de aprovação em concurso público ou processo seletivo e sua demissão precisa ser motivada;

- **temporários ou em regime especial:** são os contratados por tempo determinado, com base no artigo 37, IX, CF. Não ocupam cargos ou empregos públicos e não exige aprovação em concurso público, mas a Administração Pública deve respeitar os princípios constitucionais da impessoalidade e da moralidade, realizando um processo seletivo simplificado.

Para que tenha a contratação de temporários, se faz necessária a existência de lei regulamentadora, com a previsão dos casos de contratação, o prazo da contratação, a necessidade temporária e a motivação do interesse público.

- **cargos comissionados:** são os de livre nomeação e exoneração, tem caráter provisório e se destina às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Os efetivos também podem ser comissionados. Ao servidor ocupante exclusivamente de cargo em comissão aplica-se o regime geral de previdência social previsto na Constituição Federal, artigo 40, § 13.

c) **Agentes militares:** são as pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas (Marinha, Aeronáutica, Exército - art. 142, caput, e § 3º, CF, Polícias Militares, Corpo de Bombeiros - art. 42, CF).

Aqueles que compõem os quadros permanentes das forças militares possuem vinculação estatutária, e não contratual, mas o regime jurídico é disciplinado por legislação específica diversa da aplicável aos servidores civis.

Possui vínculo estatutário sujeito a regime jurídico próprio, mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

d) **Particulares em colaboração / honoríficos:** são prestadores de serviços ao Estado sem vinculação permanente de emprego e sem remuneração. Essa categoria de agentes públicos pode ser prestada de diversas formas, segundo entendimento de Celso Antônio Bandeira de Mello, se dá por:

- **requisitados de serviço:** como mesários e convocados para o serviço militar (conscritos);

- **gestores de negócios públicos:** são particulares que assumem espontaneamente uma tarefa pública, em situações emergenciais, quando o Estado não está presente para proteger o interesse público.

- **contratados por locação civil de serviços:** é o caso, por exemplo, de jurista famoso contratado para emitir um parecer;

- **concessionários e permissionários:** exercem função pública por delegação estatal;

GESTÃO PÚBLICA

1. Estado, Governo e Sociedade: conceito e evolução do Estado contemporâneo; aspectos fundamentais na formação do estado brasileiro; teorias das formas e dos sistemas de governo.	01
2. Administração Estratégica	03
3. Organização do Estado e da gestão.	25
4. Departamentalização; descentralização; desconcentração.	36
5. Os agentes públicos e a sua gestão, normas legais e constitucionais aplicáveis. Lei nº 8.112/1990 e alterações: regime disciplinar (deveres e proibições, acumulação, responsabilidades, penalidades).	43
6. Serviço de atendimento ao cidadão	43
7. Comunicação interna e externa.	58
8. Relacionamento interpessoal	60
9. Trabalho em equipe	68
10. Gestão de conflitos	71
11. Governança na gestão pública.	74
12. Ética no Serviço Público	76
13. Ética e moral	79
14. Ética, princípios e valores.	80
15. Ética e democracia: exercício da cidadania.	80
16. Ética e função pública.	82
17. Ética no Setor Público.	83
18. Código de Ética Profissional do Serviço Público (Decreto nº 1.171/1994).	84
19. Lei nº 8.429/1992: das disposições gerais, dos atos de improbidade administrativa.	86

ESTADO, GOVERNO E SOCIEDADE: CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESTADO CONTEMPORÂNEO; ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA FORMAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO; TEORIAS DAS FORMAS E DOS SISTEMAS DE GOVERNO

Estado

O Estado soberano, traz como regra, um governo, indispensável por ser o elemento condutor política do Estado, o povo que irá representar o componente humano e o território que é o espaço físico que ele ocupa.

São Características do Estado:

- *Soberania*: No âmbito interno refere-se à capacidade de autodeterminação e, no âmbito externo, é o privilégio de receber tratamento igualitário perante os outros países.

- *Sociedade*: é o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, preocupações e costumes, e que interagem entre si constituindo uma comunidade.

- *Território* é a base espacial do poder jurisdicional do Estado onde este exerce o poder coercitivo estatal sobre os indivíduos humanos, sendo materialmente composto pela terra firme, incluindo o subsolo e as águas internas (rios, lagos e mares internos), pelo mar territorial, pela plataforma continental e pelo espaço aéreo.

- *Povo* é a população do Estado, considerada pelo aspecto puramente jurídico. É o conjunto de indivíduos sujeitos às mesmas leis. São os cidadãos de um mesmo Estado, detentores de direitos e deveres.

- *Nação* é um grupo de indivíduos que se sentem unidos pela origem comum, pelos interesses comuns, e principalmente, por ideais e princípios comuns.

Governo

A palavra governo tem dois sentidos, coletivo e singular.

- *Coletivo*: conjunto de órgãos que orientam a vida política do Estado.

- *Singular*: como poder executivo, órgão que exerce a função mais ativa na direção dos negócios públicos. É um conjunto particular de pessoas que, em qualquer tempo, ocupam posições de autoridade dentro de um Estado, que tem o objetivo de estabelecer as regras de uma sociedade política e exercer autoridade.

Importante destacar o conceito de governo dado por Alexandre Mazza: “... é a cúpula diretiva do Estado, responsável pela condução dos altos interesses estatais e pelo poder político, e cuja composição pode ser modificada mediante eleições.”

O governo é a instância máxima de administração executiva, geralmente reconhecida como a liderança de um Estado ou uma nação. É formado por dirigentes executivos do Estado e ministros.

Os conceitos de Estado e Governo não podem ser confundidos, já que o Estado é um povo situado em determinado território, composto pelos elementos: povo, território e governo.

O governo, por sua vez, é o elemento gestor do Estado. Pode-se dizer que o governo é a cúpula diretiva do Estado que se organiza sob uma ordem jurídica por ele posta, a qual consiste no complexo de regras de direito baseadas e fundadas na Constituição Federal.

Administração pública

É a forma como o Estado governa, ou seja, como executa as suas atividades voltadas para o atendimento para o bem estar de seu povo.

Pode ser conceituado em dois sentidos:

a) sentido formal, orgânico ou subjetivo: o conjunto de órgãos/entidades administrativas e agentes estatais, que estejam no exercício da função administrativa, independentemente do poder a que pertençam, tais como Poder Executivo, Judiciário ou Legislativo ou a qualquer outro organismo estatal.

Em outras palavras, a expressão Administração Pública confunde-se com os sujeitos que integram a estrutura administrativa do Estado, ou seja, com quem desempenha a função administrativa. Assim, num sentido subjetivo, Administração Pública representa o conjunto de órgãos, agentes e entidades que desempenham a função administrativa.

b) sentido material ou objetivo: conjunto das atividades administrativas realizadas pelo Estado, que vai em direção à defesa concreta do interesse público.

Em outras palavras, a Administração Pública confunde-se com a própria função (atividade) administrativa desempenhada pelo Estado. O conceito de Administração Pública está relacionado com o objeto da Administração. Não se preocupa aqui com quem exerce a Administração, mas sim com o que faz a Administração Pública.

A doutrina moderna considera quatro tarefas precípua da Administração Pública, que são:

- 1 - a prestação de serviços públicos,
- 2 - o exercício do poder de polícia,
- 3 - a regulação das atividades de interesse público e
- 4 - o controle da atuação do Estado.

Em linhas gerais, podemos entender a atividade administrativa como sendo aquela voltada para o bem toda a coletividade, desenvolvida pelo Estado com a finalidade de privilegiar e administrar a coisa pública e as necessidades da coletividade.

Por sua vez, a função administrativa é considerada um *mínus* público, que configura uma obrigação ou dever para o administrador público que não será livre para atuar, já que deve obediência ao direito posto, para buscar o interesse coletivo.

Separação dos Poderes

O Estado brasileiro adotou a tripartição de poderes, assim são seus **poderes** o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, conforme se infere da leitura do art. 2º da Constituição Federal: “São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.”

a) Poder Executivo: No exercício de suas funções típicas, pratica atos de chefia do Estado, de Governo e atos de administração, ou seja, administra e executa o ordenamento jurídico vigente. É uma administração direita, pois não precisa ser provocada. Excepcionalmente, no exercício de função atípica, tem o poder de legislar, por exemplo, via medida provisória.

b) Poder legislativo: No exercício de suas funções típicas, é de sua competência legislar de forma geral e abstrata, ou seja, legislar para todos. Tem o poder de inovar o ordenamento jurídico. Em função atípica, pode administrar internamente seus problemas.

c) Poder judiciário: No exercício de suas funções típicas, tem o poder jurisdicional, ou seja, poder de julgar as lides, no caso concreto. Sua atuação depende de provocação, pois é inerte.

Como vimos, o governo é o órgão responsável por conduzir os interesses de uma sociedade. Em outras palavras, é o poder diretivo do Estado.

FONTES

A Administração Pública adota substancialmente as mesmas fontes adotadas no ramo jurídico do Direito Administrativo: **Lei, Doutrina, Jurisprudência e Costumes**.

Além das fontes mencionadas, adotadas em comum com o Direito Administrativo, a Administração Pública ainda utiliza-se das seguintes fontes para o exercício das atividades administrativas:

- **Regulamentos** São atos normativos posteriores aos decretos, que visam especificar as disposições de lei, assim como seus mandamentos legais. As leis que não forem executáveis, dependem de regulamentos, que não contrariam a lei originária. Já as leis auto-executáveis independem de regulamentos para produzir efeitos.

- **Instruções normativas** Possuem previsão expressa na Constituição Federal, em seu artigo 87, inciso II. São atos administrativos privativos dos Ministros de Estado. É a forma em que os superiores expedem normas de caráter geral, interno, prescrevendo o meio de atuação de seus subordinados com relação a determinado serviço, assemelhando-se às circulares e às ordens de serviço.

- **Regimentos** São atos administrativos internos que emanam do poder hierárquico do Executivo ou da capacidade de auto-organização interna das corporações legislativas e judiciárias. Desta maneira, se destinam à disciplina dos sujeitos do órgão que o expediu.

- **Estatutos** É o conjunto de normas jurídicas, através de acordo entre os sócios e os fundadores, regulamentando o funcionamento de uma pessoa jurídica. Inclui os órgãos de classe, em especial os colegiados.

PRINCÍPIOS

Os princípios jurídicos orientam a interpretação e a aplicação de outras normas. São as diretrizes do ordenamento jurídico, guias de interpretação, às quais a administração pública fica subordinada. Possuem um alto grau de generalidade e abstração, bem como um profundo conteúdo axiológico e valorativo.

Os princípios da Administração Pública são regras que surgem como parâmetros e diretrizes norteadoras para a interpretação das demais normas jurídicas.

Com função principal de garantir oferecer **coerência e harmonia** para o ordenamento jurídico e determinam a conduta dos agentes públicos no exercício de suas atribuições.

Encontram-se de maneira explícita/expressas no texto constitucional ou implícitas na ordem jurídica. Os primeiros são, por unanimidade, os chamados princípios expressos (ou explícitos), estão previstos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

Princípios Expressos

São os princípios expressos da Administração Pública os que estão inseridos no artigo 37 "*caput*" da Constituição Federal: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**.

- **Legalidade**: O princípio da legalidade representa uma garantia para os administrados, pois qualquer ato da Administração Pública somente terá validade se respaldado em lei. Representa um limite para a atuação do Estado, visando à proteção do administrado em relação ao abuso de poder.

O princípio apresenta um perfil diverso no campo do Direito Público e no campo do Direito Privado. No Direito Privado, tendo em vista o interesse privado, as partes poderão fazer tudo o que a lei não proíbe; no Direito Público, diferentemente, existe uma relação de subordinação perante a lei, ou seja, só se pode fazer o que a lei expressamente autorizar.

- **Impessoalidade**: a Administração Pública não poderá atuar discriminando pessoas de forma gratuita, a Administração Pública deve permanecer numa posição de neutralidade em relação às pessoas privadas. A atividade administrativa deve ser destinada a

todos os administrados, sem discriminação nem favoritismo, constituindo assim um desdobramento do princípio geral da igualdade, art. 5.º, *caput*, CF.

- **Moralidade**: A atividade da Administração Pública deve obedecer não só à lei, mas também à moral. Como a moral reside no campo do subjetivismo, a Administração Pública possui mecanismos que determinam a moral administrativa, ou seja, prescreve condutas que são moralmente aceitas na esfera do Poder Público.

- **Publicidade**: É o dever atribuído à Administração, de dar total transparência a todos os atos que praticar, ou seja, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso.

A regra do princípio que veda o sigilo comporta algumas exceções, como quando os atos e atividades estiverem relacionados com a segurança nacional ou quando o conteúdo da informação for resguardado por sigilo (art. 37, § 3.º, II, da CF/88).

- **Eficiência**: A Emenda Constitucional nº 19 trouxe para o texto constitucional o princípio da eficiência, que obrigou a Administração Pública a aperfeiçoar os serviços e as atividades que presta, buscando otimização de resultados e visando atender o interesse público com maior eficiência.

Princípios Implícitos

Os demais são os denominados princípios reconhecidos (ou implícitos), estes variam de acordo com cada jurista/doutrinador.

Destaca-se os seguintes princípios elaborados pela doutrina administrativa, dentre outros:

- **Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Particular**: Sempre que houver necessidade de satisfazer um interesse público, em detrimento de um interesse particular, prevalece o interesse público. São as prerrogativas conferidas à Administração Pública, porque esta atua por conta dos interesses públicos.

No entanto, sempre que esses direitos forem utilizados para finalidade diversa do interesse público, o administrador será responsabilizado e surgirá o abuso de poder.

- **Indisponibilidade do Interesse Público**: Os bens e interesses públicos são indisponíveis, ou seja, não pertencem à Administração ou a seus agentes, cabendo aos mesmos somente sua gestão em prol da coletividade. Veda ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia de direitos da Administração ou que, injustificadamente, onerem a sociedade.

- **Autotutela**: é o princípio que autoriza que a Administração Pública revise os seus atos e conserte os seus erros.

- **Segurança Jurídica**: O ordenamento jurídico vigente garante que a Administração deve interpretar a norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

- **Razoabilidade e da Proporcionalidade**: São tidos como princípios gerais de Direito, aplicáveis a praticamente todos os ramos da ciência jurídica. No âmbito do Direito Administrativo encontram aplicação especialmente no que concerne à prática de atos administrativos que impliquem restrição ou condicionamento a direitos dos administrados ou imposição de sanções administrativas.

- **Probidade Administrativa**: A conduta do administrador público deve ser honesta, pautada na boa conduta e na boa-fé.

- **Continuidade do Serviço Público**: Via de regra os serviços públicos por serem prestados no interesse da coletividade devem ser adequados e seu funcionamento não deve sofrer interrupções.

Ressaltamos que não há hierarquia entre os princípios (expressos ou não), visto que tais diretrizes devem ser aplicadas de forma harmoniosa. Assim, a aplicação de um princípio não exclui a aplicação de outro e nem um princípio se sobrepõe ao outros.

Nos termos do que estabelece o artigo 37 da Constituição Federal, os princípios da Administração abrangem a Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, vinculando todos os órgãos, entidades e agentes públicos de todas as esferas estatais ao cumprimento das premissas principiológicas.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Planejamento estratégico

Estratégia Organizacional, de uma forma simplificada, **pode ser conceituada** como o caminho para a consecução dos objetivos organizacionais e pode ser aplicada indistintamente a todos os níveis hierárquicos.

Estratégia Organizacional é a seleção dos meios empregados para realizar objetivos.

Estratégia é um vocábulo de origem grega (estrategós), que significa a “arte do General”, conotação puramente militar, porque, no passado, a incumbência de fazer a guerra era responsabilidade direta dos chefes militares, os generais, os homens da estratégia.

Na antiguidade, a estratégia era restrita ao campo de batalha. Segundo Souza e Silva (2001), o conceito de estratégia tem mais de 2500 anos, conforme registros deixados por textos gregos e chineses. É dessa época o livro “A Arte da Guerra”, escrito pelo general chinês Sun Tzu, primeiro tratado sobre o assunto.

A partir dos anos 50/60, o conceito de estratégia passou a ser disseminado para os enfoques da administração empresarial e da administração pública.

Mostro neste item, uma síntese do Planejamento Estratégico do TCU, dando ênfase ao exemplo da aplicação prática das estratégias organizacionais:

VISÃO: Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.

MISSÃO: Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

VALORES:

- Ética.
- Efetividade.
- Independência.
- Justiça.
- Profissionalismo.

Objetivos Estratégicos:

- Cumprir com tempestividade e qualidade as competências do TCU.
- Fortalecer o relacionamento com a sociedade, órgãos públicos, Congresso Nacional e a mídia.
- Combater a corrupção, o desvio e a fraude na gestão dos recursos públicos federais.
- Contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos.
- Aprimorar política interna da gestão de pessoas.

A estratégia organizacional pode ser analisada sob três diferentes perspectivas ou, dimensões para avaliação: formalização da estratégia, enfoque estratégico e implementação da estratégia.

Enfoque estratégico

Visa a identificar a existência dos três atributos relacionados com a estratégia na organização, independentemente desta estar ou não formalizada.

Formalização da estratégia

Nesta dimensão a estratégia organizacional deve estar formalizada através de documentos. A evidência da existência de estratégia formalizada na organização é: a missão da organização, visão de futuro, valores organizacionais, objetivos/metastratégicos e políticas da organização (de meio ambiente, da qualidade, entre outras).

Implementação da estratégia

Pretende-se verificar a implementação da estratégia ao longo da estrutura da organização.

Porter (1996) argumenta que a essência da estratégia permanece em escolher atividades a serem feitas de uma maneira diferente.

Indicadores de Gestão

Indicador de desempenho institucional

- Enquanto os objetivos estratégicos são de dimensão mais abrangente, as metas de desempenho são ações concretas e objetivas, necessárias ao atingimento desses objetivos, e que vão constituir, em última análise, o insumo básico da avaliação e mensuração do desempenho institucional.

O princípio fundamental da avaliação não é apenas medir se determinado resultado foi alcançado, mas proporcionar informações suficientes para desencadear um processo que permita identificar as oportunidades de melhoria de forma contínua.

Para tanto, é necessário a existência de uma ferramenta, que permita avaliar se os resultados foram alcançados e identificar as causas dos desvios ocorridos, de foram a mensurar o desempenho da organização.

Sistema de Acompanhamento e Avaliação - O sistema de acompanhamento e avaliação do cumprimento das metas, responsável pela construção do indicador de gestão, foi desenvolvido a partir da postura realista de que, por motivos fortuitos ou de força maior, algumas das metas pudessem não ser plenamente atingidas.

O modelo adotado baseia-se no pressuposto de que o conjunto de objetivos e suas metas associadas apresentam distintos graus de complexidade, de importância ou de dificuldade, o que justifica o uso de uma escala de pesos, que leve em consideração tais aspectos.

Ponderação das Metas e Objetivos -

A cada meta corresponde um peso, considerando-se uma escala de zero a dez, conforme a sua relevância no conjunto de metas ajustadas de comum acordo entre as

partes, cujo somatório resultará no valor máximo de pontos que será atingido caso todas as metas sejam cumpridas integralmente. Do peso atribuído a cada meta será calculada a participação de cada objetivo no conjunto total de objetivos fixados. Portanto, cada objetivo terá uma participação relativa, atribuída de modo a refletir a sua relevância estratégica, e resultará da análise conjunta das partes contratantes. A partir do peso atribuído a cada meta será calculada a sua participação relativa dentro mesmo objetivo.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico faz parte da metodologia BSC - Balanced Scorecard. A aplicação do método através de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias.

O mapa também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos.

Na prática, a gestão estratégica tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos tem como foco criar novas competências que serão funda-

mentais para o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas.

O formato e a organização das informações no Mapa oferecem uma visão integrada, combinando 3 elementos fundamentais para uma gestão harmoniosa e previsível:

1. Foco. Cada área da empresa compreende suas responsabilidades e as expectativas.
2. Sinergia. Cada área compreende sua importância dentro do planejamento estratégico global da empresa. Compreende também o impacto ao falhar durante o processo de execução.
3. Controle. Além das expectativas, as métricas devem ser bem definidas. A melhor forma de reforçar a execução é atrelar a remuneração variável e o bônus ao desempenho individual e em equipe.

O Mapa Estratégico integra as estratégias da empresa sincronizando quatro perspectivas ilustradas em uma única fotografia que contém as estratégias gerais da empresa e como cada área deverá contribuir, de forma sincronizada, para o sucesso do resultado final determinado pelo Ebitda, que significa o retorno combinado com os acionistas.

Perspectiva 1 - Financeira

Identifica as diversas fontes de receita da empresa sejam receitas provenientes de vendas novas para novos clientes ou vendas recorrentes.

Equilibra os custos relativos aos produtos ou serviços determinando a margem de contribuição exigida para pagar as despesas e ainda gerar o lucro esperado pelos acionistas. O resultado do equilíbrio entre receitas, custos e despesas formam o orçamento que rege a empresa ao longo do ano fiscal. O orçamento também define a estratégia investimentos e de financiamento do capital de giro necessário para a empresa operar conforme seu ciclo operacional.

Perspectiva 2 - Clientes

Trata da relevância da Marca influenciada pelo nível de satisfação do cliente.

A satisfação do cliente e a Marca dependem do resultado da combinação entre três elementos:

1. Oferta compreensível e relevante de produtos e serviços,
2. Relacionamento com clientes,
3. Excelência operacional. Com o resultado positivo dessa combinação, a empresa ganha de seus clientes a permissão para oferecer e apresentar novos produtos e serviços.

Perspectiva 3 - Processos Internos

Detalha a responsabilidade e expectativa de cada área funcional. Detalha também as relações entre as áreas para que a gestão funcione de forma harmoniosa. As métricas estabelecidas na perspectiva dos processos internos devem formar a base para política de remuneração por meritocracia.

Perspectiva 4 - Organização

Responsável pela formação da cultura organizacional através do reforço da prática dos valores da empresa.

Nessa perspectiva a empresa também trata do capital humano individualmente e também o capital organizacional, através da gestão integrada de processos e rotinas na busca por excelência operacional.

Outro aspecto que deve ser tratado nessa perspectiva é o capital da informação, que inclui as informações da empresa integradas através de um software de gestão - ERP, e também inclui a inteligência competitiva, que é um conjunto de indicadores monitorados de forma sistemática que auxilia na tomada de decisões.

Durante a fase de execução, empresas falham por muitos motivos - mas principalmente pelos três listados abaixo, que são negligência de gestores que não merecem ocupar seus cargos.

1. Falta de visão e paixão
2. Falta de planejamento
3. Falta de disciplina

Uma estratégia só terá algum valor quando suas táticas, relacionadas a conceitos bem articulados, criarem uma marcha de execução disciplinada e previsível. A execução é a única forma de materializar as estratégias.¹

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo de criação e implementação de decisões sobre o futuro de uma organização (KERZNER, 2002). Outro conceito atualmente em uso é o gerenciamento de projetos. Hoje, é necessária uma estratégia gerencial que utiliza as unidades operacionais para conduzir o trabalho, checar a eficiência e manter informado o alto nível gerencial.

A metodologia de gerenciamento de projetos pode fazer tudo isto e é a maneira escolhida por muitas empresas para gerenciar seus aspectos críticos dos negócios (CLELAND; IRELAND, 2000). King (1978) diz que os projetos podem unificar as estratégias e disseminá-las pelas áreas da corporação. Um gerenciamento de projetos de sucesso requer o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e seus projetos (DINSMORE, 1998). Esta é a maneira pela qual as estruturas de projetos, tais como a funcional, a projetizada e a matricial e o PMO (Project Management Office), estrutura que aplica os conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma empresa, podem ajudar a gerar resultados planejados na estratégia da mesma, através do gerenciamento de projetos. Os modelos e as configurações de estruturas organizacionais devem ser analisados pensando-se nas configurações gerais e de manufatura da estratégia de uma organização e sua posição na matriz volume-variedade (PORTER, 1979); (SLACK et al., 1996). As empresas devem procurar se organizar de uma melhor maneira para gerenciar seus projetos, fazendo o alinhamento entre as características temporais dos mesmos e decidindo como elas irão se estruturar para executar seus projetos. A seleção da correta estrutura pelas empresas será estratégica no sucesso dos projetos gerenciados por elas. Quando estes projetos são gerenciados por grandes empresas, o risco dos mesmos não se tornarem um sucesso, por uma deficiente estrutura organizacional, é muito alto. E o impacto financeiro, devido a uma deficiente estrutura organizacional, também é muito alto, sendo proporcional ao tamanho do projeto. Para esta dissertação, a opção metodológica adotada foi a análise de múltiplos estudos de casos, selecionando três empresas dos seguintes segmentos: cosméticos, eletro-eletrônico e aeroespacial. Os principais elementos investigados no estudo de campo foram: categorização das empresas, o papel estratégico das atividades de gerenciamento de projetos, a estrutura de gerenciamento de projetos existente e os investimentos em atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos. Após a condução das entrevistas, foi feita uma análise relacionando as funções adotadas na prática pelas empresas estudadas, com as funções que, teoricamente, seriam as mais apropriadas para as empresas de cada segmento de negócios, quando da implantação de estratégias através de uma estrutura organizacional.

Gestão estratégica de pessoas

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 enga-

¹ Fonte: www.brandme.com.br

dados 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.

Nessa 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 onde 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 no 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).

Justifica-se assim 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.

Segundo 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 empresa precisa abrir mão de alguns paradigmas e criar um cenário onde o colaborador possa por em prática toda uma experiência profissional já vivenciada ou praticada em outras ocasiões. O que nem sempre se sucede tornando um profissional "cumpridor de tarefas" ao invés de um profissional "construtor de cenários e estratégias de desenvolvimento".

As virtudes e os infortúnios das empresas estão relacionados diretamente a maneira como as lideranças atuam no sentido de capacitar, estimular e principalmente motivar as pessoas a adquirirem cada vez mais habilidades e atitudes vencedoras para que toda a proposta de negócios atinja grandes resultados e com isso tudo que ficou determinado pelas organizações sejam cumpridos. A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações é um elo entre metas organizacionais e individuais permitindo a colaboração e participação eficaz de todas as pessoas envolvidas. Para isso as etapas Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar deve ser bem trabalhado pelas lideranças e gerências da empresa conduzindo todos num único objetivo.

É primordial nas organizações estabelecerem alguns critérios para que a gestão de pessoas tenha importância significativa, tais como:

- ✓ Motivar e Reconhecer os esforços de todos os envolvidos;
- ✓ As lideranças precisam transmitir suas ideias e saber exercer suas influências;
- ✓ Transformar Grupos em Equipes;
- ✓ Pensar, Agir e Solucionar problemas;
- ✓ Gerar Ambiente Sinérgico;
- ✓ Ter nos conflitos gerados uma oportunidade de fonte de aprendizagem;
- ✓ Saber gerenciar o estresse;
- ✓ Saber delegar;
- ✓ Desenvolver Culturas;
- ✓ Preparar as Pessoas para a Avaliação de Desempenho;
- ✓ Elaborar Planos Individuais de Capacitação por Competências;
- ✓ Fornecer Opinião sobre as competências individuais;
- ✓ Identificar segundo o perfil traçado pela empresa, as pessoas que estão acima, na média ou aquém das expectativas;
- ✓ Agregar Pessoas (Valorizar o Capital Intelectual);
- ✓ Desenvolver Pessoas (Integrar e Motivar os Colaboradores);
- ✓ Adotar Administração Horizontal (Faz com que as lideranças estejam em maior proximidade dos liderados, privilegiando o acesso a informação e reduzindo os níveis organizacionais);
- ✓ Aplicar Benchmarking para obtenção de vantagem competitiva;
- ✓ Desenvolver políticas de parcerias;
- ✓ Manter e Recompensar pessoas;
- ✓ Monitorar as atividades realizadas diariamente;
- ✓ Criar um Canal de Reclamações e Sugestões visando através de críticas construtivas agregarem valores à organização;
- ✓ Divulgar na Intranet da empresa ou divulgar internamente o desempenho mensal das equipes de trabalho em comparação a evolução alcançada com relação às metas estipuladas pela organização.

Para Maslow (2000, p.1),

A relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Daí o porquê muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança.

Nota-se que embora haja disciplina em todos os critérios acima descritos, poderá se transformar numa campanha de incentivo de muito sucesso, pois envolve todas as pessoas na organização (esse é o marco zero), ou seja, o ponto de partida. O Funcionário se vendo como parte importante tende a ser mais comprometido, colaborativo e participativo tendo como veículo a motivação.

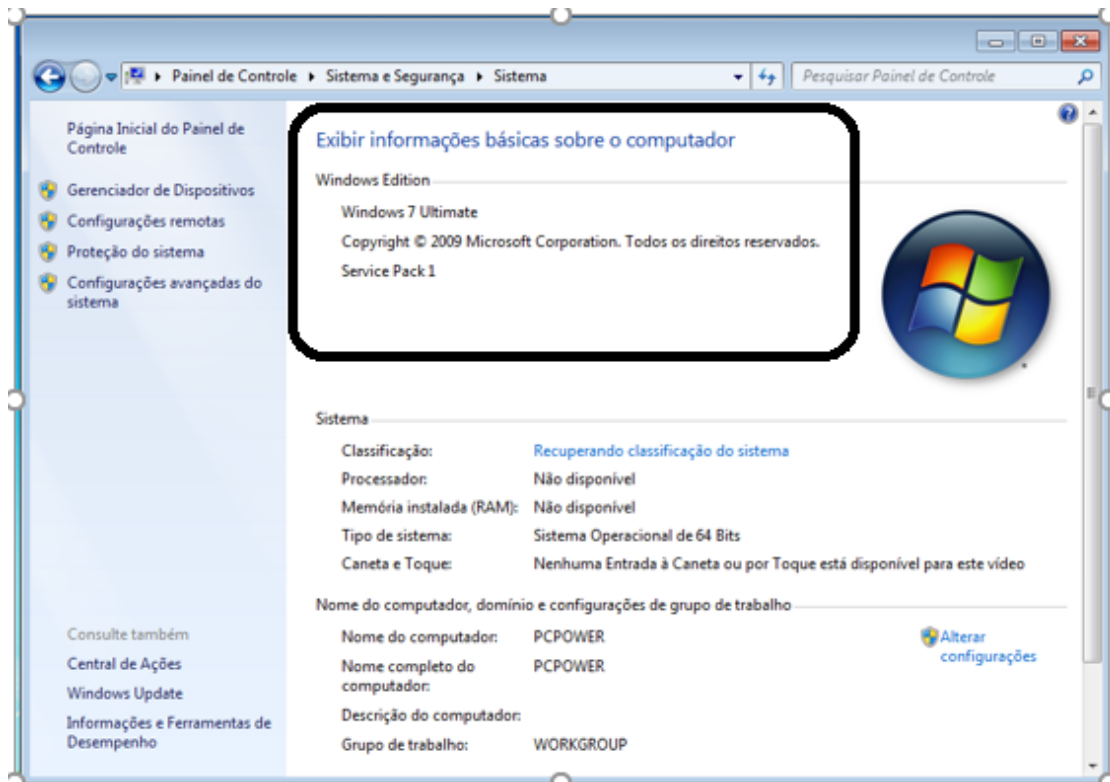
Na atualidade, aumento salarial, planos de carreira e promoções poderá não render o efeito desejado pela corporação caso os funcionários não se sintam peças-chaves e nem são motivados e estimulados a aderir tais objetivos, tais como:

- ✓ Desafios e Inovação fazem com que as pessoas tenham capacidade de assumir riscos e saber lidar com eles;
- ✓ Pessoas responsáveis por determinado projeto ou tarefa, encontram energia para renovação de seus agentes motivacionais;
- ✓ As pessoas precisam ter liberdade para agirem e não serem inseridas numa rigidez mental, pois pode tornar o funcionário improdutivo, presos a velhos e inúteis paradigmas;
- ✓ As pessoas precisam de um clima organizacional propício e agradável para ter um agente empreendedor "motivação" sempre em alta;
- ✓ A Gestão de Pessoas proporciona aos funcionários comprometidos a esse processo uma automotivação de suas próprias marcas, tendo como entusiasmo e objetivo a superação do seu próprio eu profissional;

1. Noções de sistema operacional (ambientes Linux e Windows).....	01
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambientes Microsoft Office e BrOffice).....	20
3. Redes de computadores. Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome). Programas de correio eletrônico (Outlook Express e Mozilla Thunderbird). Sítios de busca e pesquisa na Internet.....	30
4. Grupos de discussão.....	46
5. Redes sociais.....	47
6. Computação na nuvem (cloud computing).....	49
7. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.....	51
8. Segurança da informação. Procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, anti-spyware etc.).....	53
9. Procedimentos de backup.....	56
10. Armazenamento de dados na nuvem (cloud storage).....	56

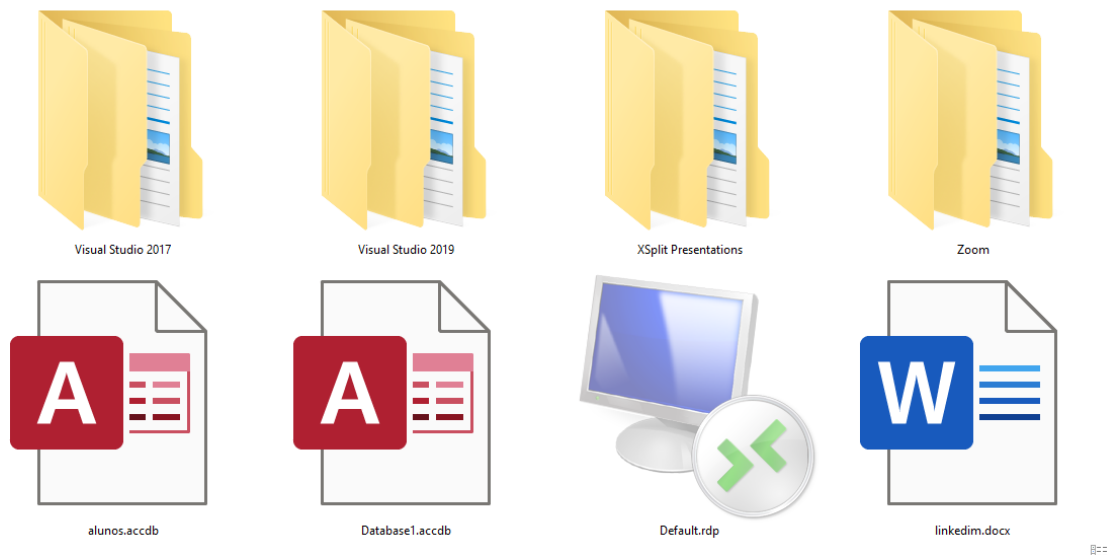
NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTES LINUX E WINDOWS)

WINDOWS 7



Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos). Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais. Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.

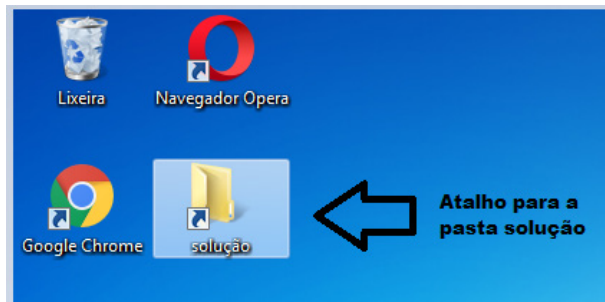
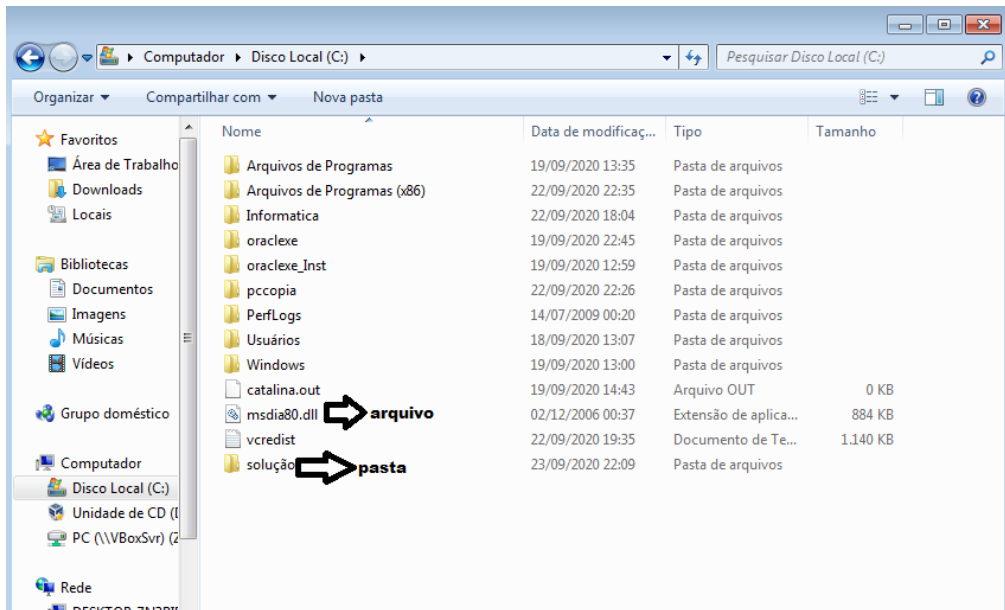


No caso da figura acima, temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- **Arquivo** é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc..), aplicativos diversos, etc.
- **Atalho** é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.



Área de trabalho do Windows 7



Área de transferência

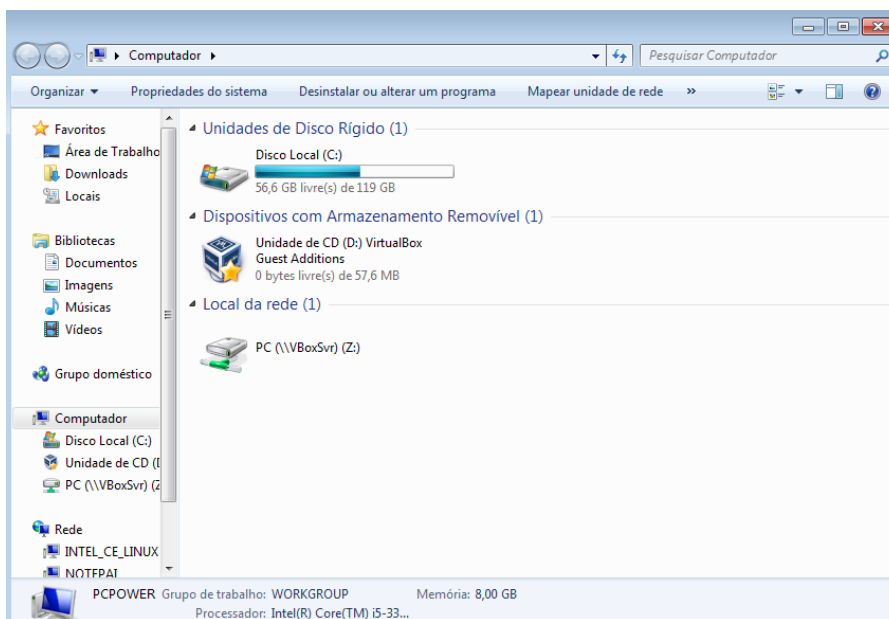
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

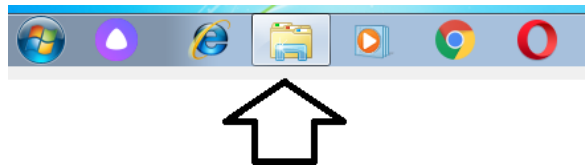
– Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

– Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

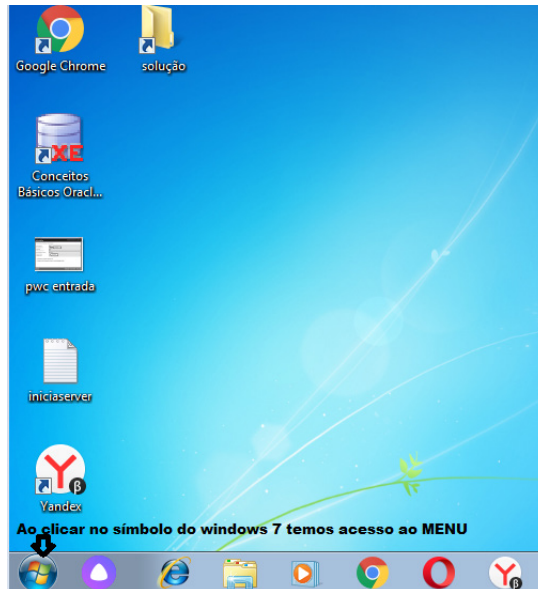
Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.





Uso dos menus



Programas e aplicativos

- Media Player
- Media Center
- Limpeza de disco
- Desfragmentador de disco
- Os jogos do Windows.
- Ferramenta de captura
- Backup e Restore

Interação com o conjunto de aplicativos

Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

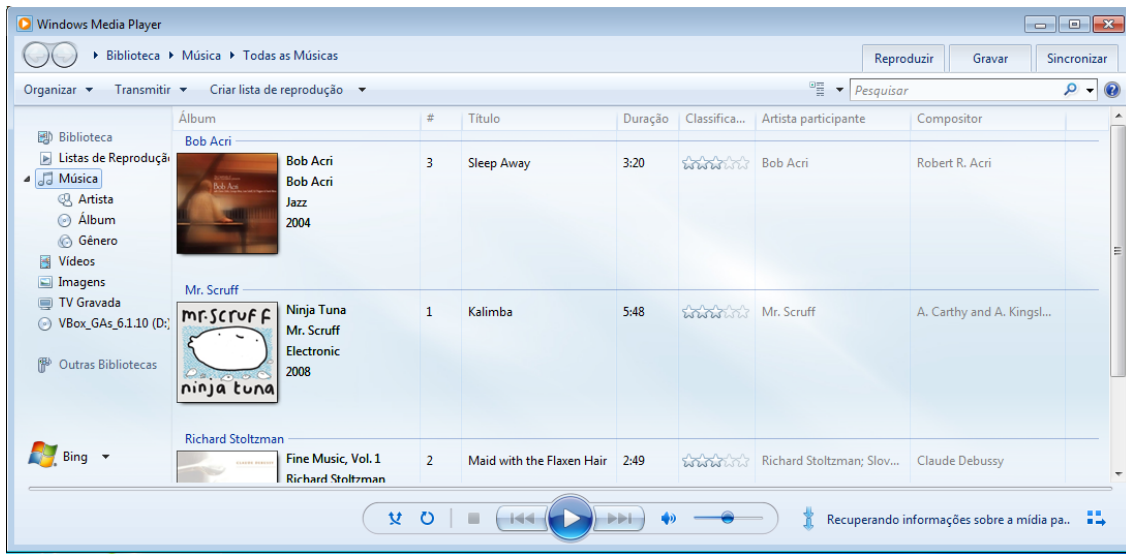
Facilidades



O Windows possui um recurso muito interessante que é o Capturador de Tela , simplesmente podemos, com o mouse, recortar a parte desejada e colar em outro lugar.

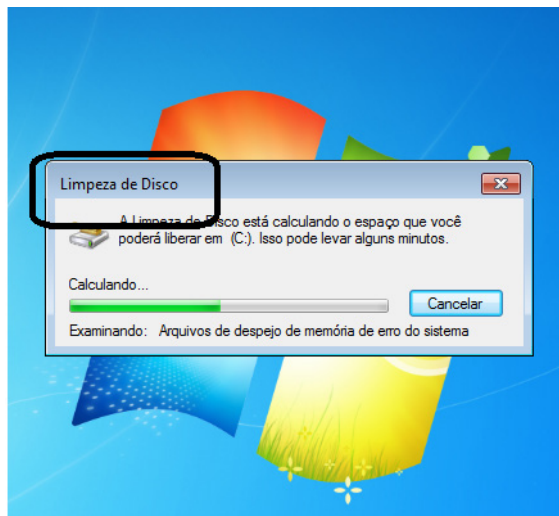
Música e Vídeo

Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.



Ferramentas do sistema

• A limpeza de disco é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.



RACIOCÍNIO LÓGICO-QUANTITATIVO

1. Estruturas lógicas. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Tabelas-verdade. Equivalências. Leis de De Morgan. Diagramas lógicos. Lógica de primeira ordem	01
2. Princípios de contagem e probabilidade	24
3. Operações com conjuntos	29
4. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais	38

ESTRUTURAS LÓGICAS. LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES. LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL). PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS. TABELAS VERDADE. EQUIVALÊNCIAS. LEIS DE DE MORGAN. DIAGRAMAS LÓGICOS. LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

Este tipo de raciocínio testa sua habilidade de resolver problemas matemáticos, e é uma forma de medir seu domínio das diferentes áreas do estudo da Matemática: Aritmética, Álgebra, leitura de tabelas e gráficos, Probabilidade e Geometria etc. Essa parte consiste nos seguintes conteúdos:

- Operação com conjuntos.
- Cálculos com porcentagens.
- Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais.
- Geometria básica.
- Álgebra básica e sistemas lineares.
- Calendários.
- Numeração.
- Razões Especiais.
- Análise Combinatória e Probabilidade.
- Progressões Aritmética e Geométrica.

RACIOCÍNIO LÓGICO DEDUTIVO

Este tipo de raciocínio está relacionado ao conteúdo Lógica de Argumentação.

ORIENTAÇÕES ESPACIAL E TEMPORAL

O raciocínio lógico espacial ou orientação espacial envolvem figuras, dados e palitos. O raciocínio lógico temporal ou orientação temporal envolve datas, calendário, ou seja, envolve o tempo.

O mais importante é praticar o máximo de questões que envolvam os conteúdos:

- Lógica sequencial
- Calendários

RACIOCÍNIO VERBAL

Avalia a capacidade de interpretar informação escrita e tirar conclusões lógicas.

Uma avaliação de raciocínio verbal é um tipo de análise de habilidade ou aptidão, que pode ser aplicada ao se candidatar a uma vaga. Raciocínio verbal é parte da capacidade cognitiva ou inteligência geral; é a percepção, aquisição, organização e aplicação do conhecimento por meio da linguagem.

Nos testes de raciocínio verbal, geralmente você recebe um trecho com informações e precisa avaliar um conjunto de afirmações, selecionando uma das possíveis respostas:

- A – Verdadeiro (A afirmação é uma consequência lógica das informações ou opiniões contidas no trecho)
- B – Falso (A afirmação é logicamente falsa, consideradas as informações ou opiniões contidas no trecho)
- C – Impossível dizer (Impossível determinar se a afirmação é verdadeira ou falsa sem mais informações)

ESTRUTURAS LÓGICAS

Precisamos antes de tudo compreender o que são proposições. Chama-se proposição toda sentença declarativa à qual podemos atribuir um dos valores lógicos: verdadeiro ou falso, nunca ambos. Trata-se, portanto, de uma sentença fechada.

Elas podem ser:

• **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?
- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
- Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

• **Sentença fechada:** quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

Proposições simples e compostas

• **Proposições simples** (ou atômicas): aquela que **NÃO** contém nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. As proposições simples são designadas pelas letras latinas minúsculas p,q,r, s..., chamadas letras proposicionais.

• **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P,Q,R, R..., também chamadas letras proposicionais.

ATENÇÃO: TODAS as **proposições compostas são formadas por duas proposições simples.**

Proposições Compostas – Conectivos

As proposições compostas são formadas por proposições simples ligadas por conectivos, aos quais formam um valor lógico, que podemos vê na tabela a seguir:

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	~	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>~p</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	~p	V	F	F	V									
p	~p																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	^	p e q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ^ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p ^ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	p ^ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	v	p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p v q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p v q	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p v q																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	v̄	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p v̄ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p v̄ q	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p v̄ q																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	→	Se p então q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p → q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p → q	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	p → q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	↔	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ↔ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p ↔ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	p ↔ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

Em síntese temos a tabela verdade das proposições que facilitará na resolução de diversas questões

		Disjunção	Conjunção	Condicional	Bicondicional
p	q	$p \vee q$	$p \wedge q$	$p \rightarrow q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V	V
V	F	V	F	F	F
F	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	V

Exemplo:

(MEC – CONHECIMENTOS BÁSICOS PARA OS POSTOS 9,10,11 E 16 – CESPE)

	P	Q	R
①	V	V	V
②	F	V	V
③	V	F	V
④	F	F	V
⑤	V	V	F
⑥	F	V	F
⑦	V	F	F
⑧	F	F	F

A figura acima apresenta as colunas iniciais de uma tabela-verdade, em que P, Q e R representam proposições lógicas, e V e F correspondem, respectivamente, aos valores lógicos verdadeiro e falso.

Com base nessas informações e utilizando os conectivos lógicos usuais, julgue o item subsecutivo.

A última coluna da tabela-verdade referente à proposição lógica $P \vee (Q \leftrightarrow R)$ quando representada na posição horizontal é igual a

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
$P \vee (Q \leftrightarrow R)$	V	V	V	F	V	F	V	V

- () Certo
- () Errado

Resolução:

$P \vee (Q \leftrightarrow R)$, montando a tabela verdade temos:

R	Q	P	[P	v	(Q	\leftrightarrow	R)]
V	V	V	V	V	V	V	V
V	V	F	F	V	V	V	V
V	F	V	V	V	F	F	V
V	F	F	F	F	F	F	V
F	V	V	V	V	V	F	F
F	V	F	F	F	V	F	F
F	F	V	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	F	V	F

Resposta: Certo

Proposição

Conjunto de palavras ou símbolos que expressam um pensamento ou uma ideia de sentido completo. Elas transmitem pensamentos, isto é, afirmam fatos ou exprimem juízos que formamos a respeito de determinados conceitos ou entes.

Valores lógicos

São os valores atribuídos as proposições, podendo ser uma **verdade**, se a proposição é verdadeira (V), e uma **falsidade**, se a proposição é falsa (F). Designamos as letras V e F para abreviarmos os valores lógicos verdade e falsidade respectivamente.

Com isso temos alguns axiomas da lógica:

- **PRINCÍPIO DA NÃO CONTRADIÇÃO**: uma proposição não pode ser verdadeira E falsa ao mesmo tempo.
- **PRINCÍPIO DO TERCEIRO EXCLUÍDO**: toda proposição OU é verdadeira OU é falsa, verificamos sempre um desses casos, NUNCA existindo um terceiro caso.

“Toda proposição tem um, e somente um, dos valores, que são: V ou F.”

Classificação de uma proposição

Elas podem ser:

• **Sentença aberta**: quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?
- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
- Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

• **Sentença fechada**: quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

Proposições simples e compostas

• **Proposições simples** (ou atômicas): aquela que **NÃO** contém nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. As proposições simples são designadas pelas letras latinas minúsculas p,q,r, s..., chamadas letras proposicionais.

Exemplos

r: Thiago é careca.

s: Pedro é professor.

• **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P,Q,R, R..., também chamadas letras proposicionais.

Exemplo

P: Thiago é careca e Pedro é professor.

ATENÇÃO: TODAS as **proposições compostas são formadas por duas proposições simples**.

Exemplos:

1. (CESPE/UNB) Na lista de frases apresentadas a seguir:

- “A frase dentro destas aspas é uma mentira.”
- A expressão $x + y$ é positiva.
- O valor de $\sqrt{4 + 3} = 7$.
- Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.
- O que é isto?

Há exatamente:

- (A) uma proposição;
- (B) duas proposições;
- (C) três proposições;
- (D) quatro proposições;
- (E) todas são proposições.

Resolução:

Analisemos cada alternativa:

- (A) “A frase dentro destas aspas é uma mentira”, não podemos atribuir valores lógicos a ela, logo não é uma sentença lógica.
- (B) A expressão $x + y$ é positiva, não temos como atribuir valores lógicos, logo não é sentença lógica.
- (C) O valor de $\sqrt{4 + 3} = 7$; é uma sentença lógica pois podemos atribuir valores lógicos, independente do resultado que tenhamos
- (D) Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira, também podemos atribuir valores lógicos (não estamos considerando a quantidade certa de gols, apenas se podemos atribuir um valor de V ou F a sentença).
- (E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

Resposta: B.

Conectivos (conectores lógicos)

Para compôr novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos. São eles:

OPERAÇÃO	CONNECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	\sim	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>$\sim p$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	$\sim p$	V	F	F	V									
p	$\sim p$																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	\wedge	p e q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \wedge q$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	$p \wedge q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	$p \wedge q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \vee q$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	$p \vee q$	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \vee q$																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	$\underline{\vee}$	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \underline{\vee} q$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	$p \underline{\vee} q$	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \underline{\vee} q$																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	\rightarrow	Se p então q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \rightarrow q$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	$p \rightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	$p \rightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	\leftrightarrow	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \leftrightarrow q$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	$p \leftrightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	$p \leftrightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

Exemplo:

2. (PC/SP - Delegado de Polícia - VUNESP) Os conectivos ou operadores lógicos são palavras (da linguagem comum) ou símbolos (da linguagem formal) utilizados para conectar proposições de acordo com regras formais preestabelecidas. Assinale a alternativa que apresenta exemplos de conjunção, negação e implicação, respectivamente.

(A) $\sim p$, $p \vee q$, $p \wedge q$

1. Teoria e campo de atuação: conceitos, objetivos da informação contábil.	01
2. Livros contábeis	01
3. Registros contábeis	02
4. Método das partidas dobradas	03
5. Lançamentos	03
6. Regime de competência e Regime de caixa. Critérios de avaliação do Ativo e do Passivo	04
7. O Patrimônio líquido. Capital subscrito e integralizado.	06
8. Reservas e provisões	08
9. Contas patrimoniais e contas de resultado.	09
10. Apuração do resultado. Operações contábeis comuns às empresas comerciais, industriais e de prestação de serviços. Principais demonstrações contábeis – estrutura e finalidades	13
11. Balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração das mutações do patrimônio líquido, Demonstração do fluxo de caixa (método direto e indireto)	32
12. Demonstração do valor adicionado e as notas explicativas às demonstrações contábeis	36
13. Avaliação de investimentos pelo método da Equivalência Patrimonial e pelo método do Custo	36
14. Critérios de avaliação de estoques – métodos PEPS, UEPS e Média Ponderada Móvel	39
15. Depreciações do Ativo Imobilizado	43
16. Amortizações do Ativo Diferido	44
17. Provisão para crédito de liquidação duvidosa	45
18. Desconto de duplicata	47

TEORIA E CAMPO DE ATUAÇÃO: CONCEITOS, OBJETIVOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades (qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio).

Através dela é fornecido o máximo de informações úteis para as tomadas de decisões, tanto dentro quanto fora da empresa, estudando, registrando e controlando o patrimônio.



Em resumo, a Contabilidade abrange um conjunto de técnicas para controlar o patrimônio das organizações mediante a aplicação do seu grupo de princípios, técnicas, normas e procedimentos próprios, medindo, interpretando e informando os fatos contábeis aos donos das empresas.

Todas as movimentações existentes no patrimônio de uma entidade são registradas pela Contabilidade, que resume os fatos em forma de relatórios e entrega-os aos interessados em saber como está indo a situação da empresa.

Através destes relatórios são analisados os resultados alcançados e a partir daí são tomadas decisões em relação aos acontecimentos futuros. Sendo assim, a Contabilidade é a responsável pela escrituração (registro em livros próprios) e apuração destes resultados e é só através dela que há condições para se apurar o lucro ou prejuízo em determinado período.

Objeto de estudo

Tem-se por objeto de estudo o Patrimônio das entidades/empresas (pessoa jurídica) ou das pessoas (pessoa física). Este patrimônio é administrável e está sempre em constante mudança.

Trata-se na contabilidade a pessoa jurídica da entidade como distinta da pessoa física do proprietário. Sendo assim, a contabilidade é formada para a entidade e não para seus respectivos donos, estando voltada para os estudos da empresa pessoa jurídica.

Quanto à finalidade

A Ciência Contábil desenvolve suas funções em torno do patrimônio como meio para alcançar sua finalidade.

Tem por finalidade registrar fatos e produzir informações que possibilitem ao dono do patrimônio o controle (certificar-se de que a organização está atuando de acordo com os planos e políticas traçados) e planejamento (decidir qual curso tomar para atingir com mais rapidez, eficiência e eficácia o objetivo proposto) de como agir no seu patrimônio.

Fonte: "Conceito de Contabilidade" em Só Contabilidade. Virtuoso Tecnologia da Informação, 2007-2019. Consultado em 23/09/2019 às 10:51. Disponível na Internet em <http://www.soccontabilidade.com.br/conteudo/conceito.php>

LIVROS CONTÁBEIS

Os livros contábeis são todos os registros de caráter econômico e financeiro utilizados por uma empresa. Sendo assim, a sua principal finalidade é registrar todos os fatos contábeis que ocorrerem em seu negócio durante o ano.

Conforme o Código Comercial Brasileiro e os demais dispositivos da legislação vigente, todas as pessoas jurídicas, à exceção do microempreendedor individual, estão obrigadas a seguir um sistema uniforme de escrituração contábil, sendo os livros contábeis necessários para esse fim.

Ficou interessado no conteúdo? Quer saber mais sobre esse assunto? Então, selecionamos para você 3 dos principais livros obrigatórios da contabilidade. Veja:

1. Livro Diário

Disposto no Código Civil de 2002, esse livro obrigatório registra todas as movimentações contábeis existentes em uma empresa. Nesse livro, é descrito tudo o que altera a situação patrimonial de uma organização.

Sendo assim, todos os registros são feitos em ordem cronológica, respeitando a natureza de suas ocorrências, desde o primeiro até o último dia de cada exercício contábil.

A Elaboração do Livro Diário

Para compreender a sua elaboração, precisamos entender quais são as formalidades exigidas para sua escrituração:

- todos os lançamentos realizados deverão estar registrados em ordem cronológica;
- cada lançamento deve conter os seguintes componentes: data e local, conta a ser debitada, conta a ser creditada, histórico e valor.
- o livro deverá estar encadernado, ter todas páginas numeradas, e não poderá conter rasuras, emendas ou borrões;
- o livro deverá estar escriturado em língua portuguesa e moeda nacional e não poderá conter espaços ou linhas em branco;
- o livro deverá conter os termos de abertura e de fechamento, sendo obrigatório o seu registro no órgão competente, seja junta comercial ou cartório.

Após a sua elaboração, todos os registros servirão de base para ser feito o balanço patrimonial de sua empresa.

2. Livro Razão

Trata-se do livro contábil obrigatório que controla, de maneira individual, o saldo de todas as contas patrimoniais que foram descritas no Livro Diário. Dessa forma, é possível conhecer todos os registros contábeis que possam estar em aberto.

Tal como outros documentos importantes da contabilidade, a legislação atual exige que esse livro contábil esteja disponível para consulta pelo período mínimo de cinco anos após o fim do exercício, para realização de eventuais consultas posteriores, se necessário.

Lançamentos no Livro Razão

Como o Livro Razão é um livro que controla contas patrimoniais de forma individual, sua estrutura contém as seguintes características:

- cada uma das contas registradas no Livro Diário terá uma folha de controle exclusiva no Livro Razão;
- todos os lançamentos deverão conter as seguintes colunas: data e histórico para os lançamentos a débito e, igualmente, data e histórico para os lançamentos a crédito.

Embora seja um pouco mais detalhado, o princípio de operacionalização do Livro Razão é muito semelhante aos calculados elaborados via razonetes.

A importância da correta elaboração do Livro Razão fundamenta-se no fato de que é por meio da apuração do saldo final de suas contas que é obtém-se o resultado final do exercício.

3. Livro Caixa

O livro caixa é aquele no qual as empresas registram todas as operações que envolvam bens numerários. O seu registro é feito também em ordem cronológica, ou seja, de acordo com as movimentações decorrentes de suas atividades.

Diferentemente dos outros dois livros contábeis citados acima, esse tem caráter facultativo. Contudo, ainda é muito utilizado entre as empresas, pois além de sua exigência ter sido obrigatória durante muitos anos aos optantes do Simples, ele serve, muitas vezes, como um aliado para elaboração da obrigatória Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC).

Sua estrutura simplificada contém data, histórico, entradas, saídas e saldo.

Existem, também, outros livros contábeis, como:

4. Livro de Registro de Inventário

Conforme o Regulamento de Imposto de Renda (RIR), o Livro Registro de Inventário é obrigatório para todas as empresas.

Seu objetivo é registrar a quantidade e o valor dos produtos, mercadorias, matérias-primas e demais bens em almoxarifado que estejam disponíveis na data do balanço patrimonial elaborado no período.

Sua elaboração se faz importante para evitar divergências durante os procedimentos de apuração de omissão de receitas.

Grosso modo, pode-se dizer que a apuração de omissão de receitas é uma metodologia que indica incompatibilidade entre o levantamento quantitativo de bens materiais em função das receitas de vendas observadas em um mesmo período.

Embora obrigatório, a especificidade da elaboração desse documento pode variar, pois trata-se de uma obrigatoriedade sujeita à legislação de cada estado da federação.

5. Livro de Registro de Prestação de Serviços

O Livro de Registro de Prestação de Serviços também é de elaboração obrigatória e tem por objetivo registrar os documentos fiscais relacionados a empresas que exerçam atividades sujeitas a apuração de ISS (Imposto Sobre Serviço).

É importante lembrar que a apuração desse imposto é de competência dos municípios e, portanto, as especificidades de escrituração obedecem a legislação local.

Qual a obrigatoriedade da Escrituração Contábil Digital (ECD)?

Dentro desse contexto, para que seja possível atender a todas as exigências do fisco, inclusive as mais abrangentes, deve-se estar sempre atento às mudanças na legislação.

Propiciada pela migração da escrituração contábil convencional para o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), todas as empresas que estão obrigadas a manter escrituração contábil, conforme legislação comercial, deverão realizar sua transmissão por meio da Escrituração Contábil Digital (ECD), tal como previsto na Instrução Normativa 1.774 da Receita Federal do Brasil.

Por essa razão, muitas organizações já se adequaram às exigências e implantaram sistemas informatizados que permitem escriturar via internet, por meio de assinaturas e certificados digitais, todos os dados contábeis e fiscais exigidos pela legislação.

Qual a sua importância para as empresas?

Muitas das vezes, nos deparamos com empresários perguntando qual a real necessidade dos livros contábeis em sua empresa. Seria apenas uma obrigatoriedade ou, de fato, a descrição dos livros contábeis oferece vantagens essenciais aos negócios?

Se você tem essa dúvida também, não é difícil perceber os benefícios adquiridos em ter uma contabilidade bem elaborada e organizada. Por meio desse recurso, é possível ter as melhores garantias de gestão no mundo corporativo, tais como:

- controle financeiro e econômico detalhadamente apurado;
- redução dos riscos de aplicação de multas por parte do fisco, com a certeza de que tudo está sendo feito conforme a legislação vigente;
- melhoria da gestão e tomada de decisão quando aliado a um bom software ERP, propiciando vantagens sobre os concorrentes.

Fonte: <https://rtalmeida.com.br/blog/livros-contabeis-conheca-3-dos-livros-obrigatorios-na-contabilidade/>

REGISTROS CONTÁBEIS

REGISTROS CONTÁBEIS

A Entidade deve manter um sistema de escrituração uniforme dos seus atos e fatos administrativos que atendam às normas contábeis vigentes.

DOCUMENTAÇÃO

A base dos registros contábeis é a documentação (notas fiscais, recibos, cópias de cheques, etc.).

Os documentos não devem apresentar nenhuma rasura e caso sofram algum dano que dificulte a identificação de seu conteúdo eles deverão ser reconstituídos ou substituídos, na impossibilidade de reconstituição.

A data de emissão do documento, geralmente, determina a data do registro contábil, por isso a importância que o fluxo de papéis dentro da empresa seja adequado.

Mas existem documentos, como as notas fiscais de entrada de mercadorias, que são contabilizados na data da entrada no estabelecimento, e não na data de emissão do documento.

ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL EM FORMATO DIGITAL

O Comunicado Técnico CTG 2001 estabelece critérios e procedimentos para a escrituração contábil em forma digital para fins de atendimento ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Detalhes do Registro

A escrituração em forma contábil deve conter, no mínimo:

- (a) data do registro contábil, ou seja, a data em que o fato contábil ocorreu;
- (b) conta devedora;
- (c) conta credora;
- (d) histórico que represente a essência econômica da transação ou o código de histórico padronizado, neste caso baseado em tabela auxiliar inclusa em livro próprio;
- (e) valor do registro contábil;
- (f) informação que permita identificar, de forma unívoca, todos os registros que integram um mesmo lançamento contábil.

O registro contábil deve conter o número de identificação do lançamento relacionado ao respectivo documento de origem externa ou interna ou, na sua falta, em elementos que comprovem ou evidenciem os fatos patrimoniais.

Na escrituração contábil em forma eletrônica, o lançamento contábil deve ser efetuado com:

- um registro a débito e um registro a crédito, ou;
- um registro a débito e vários registros a crédito, ou;
- vários registros a débito e um registro a crédito, ou;
- vários registros a débito e vários registros a crédito.

Plano de Contas

O plano de contas, com todas as suas contas sintéticas e analíticas, deve conter, no mínimo, 4 (quatro) níveis e é parte integrante da escrituração contábil da entidade, devendo seguir a estrutura patrimonial prevista nos arts. 177 a 182 da Lei 6.404/1976.

REGISTROS CONTÁBEIS QUE EXIGEM ATENÇÃO ESPECÍFICA

Algumas contabilizações exigem uma atenção especial pelo fato de envolverem outros procedimentos que não o simples lançamento contábil, geralmente envolvem cálculos, rateios, retenções de tributos.

Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/registroscontabeis.htm>

MÉTODO DAS PARTIDAS DOBRADAS

Método das Partidas Dobradas

Método desenvolvido pelo Frei Luca Pacioli, em Veneza na Itália, no longínquo ano de 1.494. É o método de escrituração no qual os fatos contábeis são registrados em contas patrimoniais (contas de ativo, passivo ou de patrimônio líquido) e/ou em contas de resultado (receitas, despesas e custos - representativas de variações patrimoniais), utilizando a convenção do débito e crédito. Também é conhecido como DIGRAFIA, pois o registro de um fato contábil sempre resultará, no mínimo, em alteração de dois elementos (um débito e um crédito) do patrimônio.

É o método que melhor representa a alteração do patrimônio de uma entidade, por registrar de forma simultânea todos os reflexos que um determinado fato contábil provoca.

No método das partidas dobradas, o lançamento de um fato contábil SEMPRE implicará 1 ou mais registro a débito e 1 ou mais registro a crédito. Portanto:

- TODO lançamento implicará registro(s) a débito e registro(s) a crédito;
- a soma dos débitos SEMPRE será igual à soma dos créditos;
- não há como um fato contábil ser registrado apenas com lançamentos a crédito, ou apenas com lançamentos a débito;
- a soma das contas com saldos devedores SEMPRE será igual à soma das contas com saldos credores.

LANÇAMENTOS

LANÇAMENTOS CONTÁBEIS

O lançamento contábil é o registro do fato contábil. Todo fato que origina um lançamento contábil deve estar suportado em documentação hábil e idônea.

Os lançamentos contábeis podem ser:

- lançamento de primeira fórmula;
- lançamento de segunda fórmula;
- lançamento de terceira fórmula;
- lançamento de quarta fórmula.

O lançamento contábil não se resume a “débito e crédito”, mas deve possuir também:

O valor (ou valores); expresso em moeda nacional.
Data do lançamento.
Histórico.

LANÇAMENTO DE PRIMEIRA FÓRMULA

É o registro do fato contábil que envolve uma conta devedora e outra conta credora.

Exemplo:

D – Banco Bradesco S/A (Ativo Circulante)

Histórico: N/depósito em dinheiro em R\$ 10.000,00

C – Caixa (Ativo Circulante)

Histórico: N/depósito em dinheiro no Bradesco S/A R\$ 10.000,00

LANÇAMENTO DE SEGUNDA FÓRMULA

É o registro do fato contábil que envolve uma conta devedora e mais de uma conta credora.

LANÇAMENTO DE TERCEIRA FÓRMULA

É o registro do fato contábil envolvendo mais de uma conta devedora e apenas uma conta credora.

LANÇAMENTO DE QUARTA FÓRMULA

É o registro do fato contábil que envolve mais de uma conta devedora e mais de uma conta credora.

HISTÓRICO DO LANÇAMENTO CONTÁBIL

Histórico é a descrição do fato contábil. A boa técnica exige que o histórico seja feito com a máxima clareza, evidenciando de forma analítica o registro da operação. Assim, o histórico do fato contábil deve ser inteligível e objetivo.

Exemplo:

Histórico contábil incompleto:

Nossa compra de um veículo nesta data

O histórico deveria ser como segue:

Valor relativo n/aquisição de um veículo, marca XXX, mod. XXX, chassi xxxxxxxxxxxx, conforme nota fiscal nº xxxxxx, de xx/xx/xx, de José Silva Veículos Ltda.

ABREVIATURAS DO HISTÓRICO CONTÁBIL

Admite-se a utilização de abreviaturas no histórico contábil. Algumas mais comuns são:

Cfe. = Conforme
Ch. = Cheque
Dep. = Depósito
Dp. = Duplicata
Fat. = Fatura
NF = Nota Fiscal
N/ = Nosso, nossa, nesse
Pg. = Pago

Ref. = Referente
 Transf. = Transferência
 Vl. = Valor

Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/lancamcont.htm>

REGIME DE COMPETÊNCIA E REGIME DE CAIXA. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ATIVO E DO PASSIVO

Em uma empresa, toda movimentação que acontece dá origem a um evento (ou lançamento) contábil e financeiro.

Este evento pode ser uma entrada (venda) ou uma saída (despesas, custos ou investimentos). Todos os eventos são registrados pela contabilidade e pelo financeiro da empresa, respectivamente pelo Regime de Competência e pelo Regime de Caixa.

Para entender as diferenças entre Regime de Caixa e Regime de Competência, primeiramente precisamos entender o que cada um deles significa e representa.

O que é Regime de Competência

No Regime de Competência, o registro do evento se dá na data que o evento aconteceu. A contabilidade define o Regime de Competência como sendo o registro do documento na data do fato gerador (ou seja, na data do documento, não importando quando vai ser pago ou recebido).

A Contabilidade utiliza o Regime de Competência, ou seja, as Receitas, Custos, Despesas e Investimentos têm os valores contabilizados dentro do mês onde ocorreu o fato gerador. Isto é, na data da realização do serviço, compra do material, da venda, do desconto, não importando para a Contabilidade quando o item será pago ou recebido, mas sim quando foi realizado o ato.

O que é Regime de Caixa

Já no Regime de Caixa, é o oposto, onde consideramos o registro dos documentos na data de pagamento ou recebimento, como se fosse uma conta bancária.

Neste caso, o Financeiro utiliza o Regime de Caixa, ou seja, contabilizando as Receitas, Custos, Despesas e Investimentos dentro do mês onde foram pagos ou recebidos.

Diferença entre Regime de Competência x Regime de Caixa

Portanto, a principal diferença entre o Regime de Competência e o Regime de Caixa é que no primeiro deles utilizamos a data que a compra ou venda aconteceu e no segundo consideramos a data em que o dinheiro efetivamente entrou ou saiu do caixa da empresa.

Regime de Competência

Contabilidade



Regime de Caixa

Financeiro

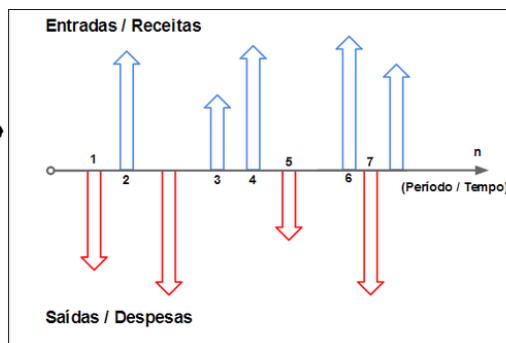


Quando utilizar o Regime de Caixa e quando utilizar o Regime de Competência?

Para realizar a medição dos resultados de uma empresa, o mais comum e recomendado é que se utilize do Regime de Competência, onde além de se considerar as vendas efetuadas e as despesas realizadas, também considera-se a depreciação, que no Regime de Caixa não é considerada. Neste sentido, o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), um dos mais importantes relatórios de gestão de uma empresa, é confeccionado pelo Regime de Competência. Através deste relatório podemos saber se uma empresa teve lucro ou prejuízo em um determinado período de tempo.

Porém, o Regime de Caixa também é muito importante. É por meio dele que são confeccionados os demonstrativos financeiros da empresa, por exemplo, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), outro dos três demonstrativos essenciais para gestão. Este relatório nos mostra as entradas e saídas de dinheiro da empresa, e é através dele que sabemos como está a saúde financeira da organização.

(+)	Receita de Vendas
(-)	Deduções e Impostos
(=)	Receita Líquida
(-)	Custo dos Produtos Vendidos
(=)	Lucro Bruto
(-)	Despesas Fixas
(=)	Resultado antes do IRPJ e CSLL
(-)	IRPJ e CSLL
(=)	Resultado Líquido



Exemplo de Análise de Caixa x Competência

Para ficar mais claro a diferença entre caixa e competência, imagine que sua empresa tinha a receber R\$10.000,00 de um cliente durante 06 meses, mas ele atrasou os pagamentos e deixou para pagar tudo no último mês.

Neste caso, seu Demonstrativo de Resultado do Exercício ficaria conforme a imagem abaixo:

Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06
R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00

Já o seu Fluxo de Caixa estaria da seguinte maneira:

Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06
					R\$ 60.000,00

Logo, você deve estar se perguntando: e então, qual usar? Qual está correto?

E a resposta é simples: os dois!

Como dissemos no começo do artigo, ambas as visões são necessárias e complementares na gestão econômico-financeira de um negócio, e os dados devem sempre ser analisados pelas duas perspectivas para se obter a melhor decisão possível para a situação da empresa.

Por que gerenciar a empresa pelo Regime de Caixa e Regime de Competência?

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) são relatórios complementares e cada um deles possui propósitos diferentes. Além disso, cada um deles possui pontos fortes e pontos fracos.

Muitas vezes a companhia pode ter um grande volume de vendas, e produtos com boas margens, apresentando lucro no DRE. Porém pode ter seus prazos de pagamento e recebimentos mal dimensionados, ficando assim sem disponibilidade de dinheiro em caixa, e isso é obtido exatamente pela leitura do DFC.

Confira abaixo alguns dos pontos fortes e pontos fracos de cada um destes demonstrativos.

Vantagens e Desvantagens do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (Regime de Caixa)

Ponto Positivo: o fluxo de caixa, como o próprio nome já diz, demonstra exatamente dinheiro que a empresa realmente possui em caixa. Isso é importante para gerenciar a liquidez do negócio (capacidade de pagar seus compromissos), pois muitas vezes, a empresa pode estar com uma boa rentabilidade, ou seja, dando lucro, mas no curto prazo não possui dinheiro em caixa (capital de giro) para pagar as contas.

Ponto Negativo: o problema da visão de caixa é que você não consegue medir o resultado operacional da empresa. Se uma pessoa de fora da organização analisasse o fluxo de caixa do nosso exemplo, provavelmente acharia que a empresa teve resultado negativo por cinco meses e depois um resultado incrível no sexto mês. Também pode acontecer o contrário, onde um cliente pode ter pagado o total à vista, e os gestores acharem que estão com muito caixa, sem visualizarem que precisam desse dinheiro para manter as operações por mais um semestre.

Vantagens e Desvantagens do Demonstrativo de Resultados do Exercício (Regime de Competência)

Ponto Positivo: com o regime de competência (DRE), você consegue visualizar se a estrutura financeira da sua empresa está correta e se o modelo de negócio faz sentido. Ou seja, o DRE permite avaliar se vale a pena continuar produzindo e comercializando os produtos ou serviços de sua companhia e se eles geram lucro suficiente para pagar os custos e despesas, sem levar em consideração quando as receitas serão recebidas nem quando os custos e despesas serão pagos.

Ponto Negativo: como o demonstrativo de resultado de exercício não leva em consideração o que de fato está acontecendo ao caixa da empresa, é possível que a companhia acabe ficando com pouco dinheiro em caixa, o que levaria a contrair dívidas desnecessárias, como em nosso exemplo, onde o DRE estaria demonstrando uma receita mensal, mas que de fato não está entrando no caixa.

Fonte: <https://www.treasy.com.br/blog/diferenca-entre-regime-de-caixa-e-regime-de-competencia/>

II FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS

1. Principais modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático, nova gestão pública e papéis do Estado	01
2. O papel da área de recursos humanos	26
3. Recrutamento e seleção – formas de recrutamento, perfil do candidato, perfil do posto, técnicas seletivas	27
4. Benefícios, higiene, segurança e qualidade de vida.	29
5. Planos de carreira	36
6. Gestão de desempenho: avaliação de desempenho, feedback, reconhecimento, elementos que favorecem desempenho de equipes	44
7. Gestão por competências: mapeamento e avaliação	47
8. Gestão de pessoas com foco em resultados.	50
9. Educação corporativa. Treinamento, Desenvolvimento e Educação: conceitos e importância, operacionalização e rotinas. Benefícios e serviços	51
10. Bancos de dados e sistemas de informações de recursos humanos	73
11. Comportamento organizacional: clima e cultura organizacional, comunicação organizacional, liderança, equipes de trabalho.	74

**PRINCIPAIS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICO, NOVA GESTÃO
PÚBLICA E PAPÉIS DO ESTADO**

O estabelecimento de um novo padrão de administração pública no Brasil altera, sensivelmente, a relação do Estado com a sociedade, definindo novas formas de atuação do ponto de vista econômico e de execução das políticas públicas. O momento atual é de expectativa sobre a implementação dos princípios e diretrizes do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE1 de 1995. O objetivo deste estudo é o de avaliar alguns aspectos do plano de reforma para criar um pensamento crítico a respeito das mudanças propostas, verificando como ficam os mecanismos de controle da administração. Além disso, pretende-se conhecer um pouco mais sobre as mudanças na administração pública estabelecidas no PDRAE, propiciando um melhor entendimento dos conceitos no estudo do novo modelo que está sendo adotado.

A importância da reforma administrativa reside nas implicações desta reestruturação para a nação, tais como a redução da presença do Estado na economia, redução de déficit público e a melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos. As modificações introduzidas por uma ampla reforma administrativa irão marcar profundamente a realidade das relações da sociedade com o governo, interferindo nos mecanismos de democracia e cidadania e alterando as relações de poder no Estado. Com tantos pontos importantes em jogo, é preciso avaliar qual será o resultado final desta reforma e quais serão as formas de controle da aplicação dos recursos públicos no novo modelo.

O controle da administração é um instrumento fundamental para o sucesso da reforma. Este fato foi reconhecido no próprio plano de reforma que coloca a Secretaria Federal de Controle como de importância estratégica na reforma e que muito contribuirá para a implementação de uma filosofia de controle por resultados. O Ministério da Fazenda, como órgão responsável, também é destacado pelo controle efetivo das despesas e pelo controle interno.

A reforma, como está concebida no plano, vai alterar consideravelmente a distribuição de poder dentro do Estado e a relação deste com a sociedade civil. Por isso, é fundamental uma análise criteriosa, considerando não só os aspectos da administração, mas, principalmente, os aspectos políticos envolvidos.

Diante destes fatos, o problema que se coloca é: como ficam os mecanismos de controle da administração pública federal com a implantação do modelo gerencial (pós-burocrático)?

Para responder a essa questão, serão analisados os mecanismos de descentralização, o controle formal e a participação da sociedade no controle da administração pública, buscando-se verificar como ficarão após a introdução do modelo.

O público alvo, deste trabalho, são os acadêmicos das áreas de administração e de ciências sociais e políticas, políticos e público em geral, interessados em entender melhor os fatos relacionados ao processo de reforma administrativa em curso no Brasil.

A análise será realizada por meio de alguns aspectos administrativos, políticos e históricos no processo de reforma proposto. Serão utilizados dados de artigos e textos de diversos atores como fonte de dados secundários para estabelecimento do marco teórico dos principais conceitos envolvidos. O PDRAE, as primeiras medidas adotadas pelo Governo para implementação da reforma, a Constituição Federal e a legislação infra-constitucional serão utilizados como fontes de dados primários.

Quando se fala em controle da administração pública não podemos separar o lado político do lado administrativo. O controle da administração pública, seja ele interno ou externo, está intima-

mente ligado aos processos políticos envolvidos. As reformas administrativas ocorridas no Brasil têm sempre se caracterizado pela dicotomia entre política.

E administração. Isto é o que demonstra Martins (1997) mediante a análise dos mecanismos de regulação política e inserção social na administração pública sob várias situações.

O autor mostra que a dosagem dos mecanismos de inserção social e regulação são fundamentais no processo de redefinição institucional trazido pela reforma. Para Martins, se, por um lado, os atributos intrínsecos e as técnicas de modelos e estratégias de inovação gerencial são exaltados, por outro, algumas questões permanecem sem resposta. O autor coloca a seguinte questão: “em que extensão a busca da excelência burocrática ou pós-burocrática pode figurar-se dicotomizante?”.

Apesar da verificação do problema, equacionar os mecanismos de regulação e inserção social é algo complexo e requer considerações em casos específicos. Os extremos da dicotomia são: primeiro, decorrente da excessiva regulação política e pouca autonomia burocrática o que caracterizaria a *captura*; segundo, devido a uma situação de excessiva autonomia burocrática e baixa regulação política o que caracterizaria o *insulamento* (Martins, 1997). Os dois extremos devem ser evitados. O controle social da administração é necessário para garantir uma situação caracterizada como inserida e regulada.

A revolução gerencial traz uma série de ensinamentos. Certamente que sua qualidade mais ou menos dicotômica varia de acordo com o contexto social e o segmento da ação pública. No caso brasileiro, a modernização gerencial e a inserção social são certamente requisitos de excelência para as organizações públicas, tendencialmente ortodoxas e insuladas. Porém, a tendência de inserção social está perfeitamente correspondente com a tendência de consolidação de um padrão de representação de interesses sociais em bases neocorporativas (Martins, 1997).

Os riscos decorrentes da regulação política são inserções auto-orientadas o que, na hipótese pessimista, levaria a neo-insulamento burocrático ou insulamento pós-burocrático. A construção da regulação política em bases racionais é uma tarefa complexa e esbarra nos imperativos fisiológicos da governabilidade e no bloqueio à burocratização política. Nos processos de reforma administrativa no Brasil parece haver um hiato entre política e administração (Martins, 1997).

A reforma administrativa gerencial, traz justamente em seu bojo, o ímpeto descentralizante que busca dar mais autonomia burocrática. Com a autonomia dada pela redução de controles formais e devido à falta de estrutura de controle social para suprir a regulação política necessária, corre-se o risco de um processo de insulamento pós-burocrático.

O Patrimonialismo e o Neopatrimonialismo

A modificação dos mecanismos de controle na reforma administrativa em curso tem como pressuposto a redução da rigidez burocrática, o que implica a redução do componente formal da burocracia. Para entendermos o que significa a redução do componente formal da burocracia, analisaremos o conceito de neopatrimonialismo.

Em primeiro lugar é necessário relembrar o conceito de patrimonialismo. Segundo Schwartzman (1988), na concepção de Weber o patrimonialismo é forma de dominação onde não existe uma diferenciação clara entre a esfera pública e a privada. O conceito de patrimonialismo quando aplicado a sociedades contemporâneas leva aos conceitos de sociedades “tradicionais” em contrapartida às sociedades “modernas”, ou sem traços patrimoniais. Ainda, segundo Schwartzman (1988), Marx também enxergava uma espécie de patrimonialismo no “modo de produção asiático”. Este existia

em sociedades pré-capitalistas e se caracterizava pela inexistência parcial ou total de propriedade privada ou, pelo menos, pela existência de um setor público na economia.

A dominação política racional-legal decorreu do casamento entre o patrimonialismo dos regimes absolutistas e a burguesia emergente na Europa. Ou seja, o surgimento da burocracia racional-legal em países com burguesia emergente decorreu de demandas por igualdade ante a lei (democracia de massas) combinadas à necessidade de refrear as pretensões dos vassallos e funcionários, que é uma espécie de aliança entre patrimonialismo e burguesia emergente (interesses capitalistas). Mas o que *ocorreria nos países onde não havia uma burguesia ascendente com a mesma força e importância que na Europa? Continuariam “tradicionais”?* Este é justamente o caso do Brasil que mantém traços do patrimonialismo no Estado Burocrático. O neopatrimonialismo não é simplesmente uma sobrevivência das estruturas tradicionais em sociedades contemporâneas, mas uma forma bastante atual de dominação política por um *“estrato social sem propriedades e que não tem honra social por mérito próprio”*, ou seja pela burocracia e a chamada classe política (Schwartzman, 1988)

Entendidos os motivos da existência de traços patrimoniais no Brasil, vamos entender o que significa o componente formal ou racionalidade formal da burocracia. Reduzir controles formais pode significar reduzir a racionalidade formal da burocracia ou deixar a racionalidade substancial se sobrepor.

Para Schwartzman (1988), baseando-se em Weber, a racionalidade formal é o mesmo que racionalidade legal, ou seja, uma série de normas explícitas de comportamento, ou “leis” que definem o que deve ou não ser feito pelo administrador em todas as circunstâncias. Já a racionalidade substancial tende a maximizar uma conjunto de objetivos independentemente de regras e regulamentos formais. O surgimento da racionalidade substancial dentro do processo de dominação pode estar associado a dois fatores. O primeiro fator é a emergência da opinião pública e seus instrumentos, e de maneira mais específica, a democracia do tipo plebiscitária, que colocaria em risco os sistemas políticos baseados em normas estritas e consensuais. O segundo são as próprias “razões de Estado”, tal como são defendidas pelos detentores do poder. As “razões de Estado” em combinação com as massas passivas, destituídas e mobilizáveis são a receita para os regimes patrimoniais modernos (neopatrimonialismo).

No caso da burocracia sem o componente legal ou com este reduzido, vai predominar uma racionalidade exclusivamente técnica, onde o papel do contrato social e da legalidade jurídica seja mínimo ou inexistente. Neste ponto fica caracterizada uma racionalidade apenas substancial, que é justamente a base do neopatrimonialismo (Schwartzman, 1988).

A formação patrimonialista da administração pública no Brasil é fundamentada com base na formação histórica de nosso Estado e sociedade civil (Pinho, 1998). Talvez o clímax dos processos de patrimonialismo e corrupção se deu no Governo de Fernando Collor e culminou no *impeachment* do mesmo.

Em 06 dezembro de 1993, após o *impeachment*, foi criada uma Comissão Especial pela Presidência da República que tinha como essência a averiguação dos processos de corrupção que se alastravam na administração pública brasileira. No relatório “A Comissão Especial e a corrupção na administração pública federal”, de dezembro de 1994, está o resultado dos trabalhos de investigação dos meandros da corrupção dentro da administração. O relatório é claro e confirma que as práticas patrimoniais estavam profundamente enraizadas na cultura do Estado brasileiro. São identificados problemas em praticamente todos os setores da administração federal. Os sistemas de controle são vistos como ausentes ou ineficazes.

Este problema cultural de patrimonialismo no Estado brasileiro não pode de maneira nenhuma ser encarado de forma simplista e considerado superado no embasamento do plano de reforma. Aliás, deve ser tratado com a importância suficiente para que se possa pensar em mecanismos de controles adequados. Reduzir o componente formal da burocracia pode justamente implicar em adoção de uma racionalidade apenas substancial, justificada somente pelas “razões de Estado”, tornando o controle da administração ineficaz ou inexistente.

A flexibilização da administração, nesta reforma, será resultado da descentralização e da introdução de uma maior autonomia para os gestores públicos. A descentralização e a flexibilização são, sem dúvida, um benefício do ponto de vista administrativo que na administração pública deve ser vista com cautela pelas implicações políticas possíveis. O controle destas estruturas descentralizadas é pretendido via contratos de gestão. Os controles serão exercidos em cima dos parâmetros negociados nos contratos de gestão e os gestores terão grande autonomia de administração dos recursos.

Médici e Barros Silva (1993) afirmam que a administração flexível surgiu como um requisito básico de modernização das organizações públicas e privadas, não como modismo, mas em decorrência das mudanças que ocorreram no contexto mundial da economia globalizada e do ambiente cultural e tecnológico das organizações. A crise econômica mundial dos anos 70 influenciou na mudança dos estilos de gestão do setor público, os quais passaram a ser uma importante condição de competitividade para a nação. O Estado passou a ter que enfrentar novas estratégias internacionais de competitividade, que utilizavam métodos comparativos de vantagens e se baseavam na redução dos custos e na melhoria da qualidade. Os investimentos nacionais passaram a utilizar a estratégia de atração dos capitais internacionais, cuja capacidade de atração depende de máquinas estatais desburocratizadas e de legislações compatíveis com lucratividade e desempenho. A transferência de capitais internacionais não mais enfrenta barreiras graças às novas tecnologias e às possibilidades de integração competitiva. Em função disso, o Estado necessita empreender esforços no sentido de tornar o país atrativo para esses capitais internacionais. A administração pública por sua vez precisa abandonar as estratégias de isonomia e padronização das condições de trabalho, tendo em vista as mudanças de hábitos provocadas pela mundialização da economia. Sendo assim, a necessidade de adaptação às mudanças e a rapidez nas respostas passa a ser uma exigência nas administrações flexíveis dos tempos modernos, o que muitas vezes implica em montagem e desmontagem de estruturas produtivas com grande facilidade.

Osborne e Gaebler (1990) descrevem os benefícios da descentralização. O princípio é dar mais autonomia à unidade de administração local, dando mais liberdade aos seus gestores, e com isso a estrutura como um todo terá grandes vantagens, tais como: primeiro, instituições descentralizadas são mais flexíveis que as instituições centralizadas e podem responder com muito mais rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes; segundo, instituições descentralizadas são muito mais eficientes que as centralizadas; terceiro: instituições descentralizadas são muito mais inovadoras do que as centralizadas; e quarto, instituições descentralizadas têm moral elevada, são mais comprometidas e produtivas.

A argumentação de Osborne e Gaebler (1990) traz a ideia de empreendedorismo na administração pública e do controle social uma vez que a sociedade passa a ter uma atuação importante na fiscalização dos atos dos gestores públicos. Os autores dizem, ainda, que os líderes empreendedores empregam um variado número de estratégias para fazer o controle retornar às mãos daqueles que se encontram na ponta mais baixa da hierarquia, onde as coisas, acontecem de fato. Uma das formas é a administração participa-

tiva, visando descentralizar o processo de tomada de decisões. A responsabilidade sobre os recursos gera, também, uma responsabilidade sobre os resultados.

No entanto, outra forma de analisar o processo de descentralização é colocado por Felicíssimo (1994). Para o autor, a descentralização pode ser vista de duas formas diferentes.

Uma, na qual a descentralização envolve necessariamente a ampliação da cidadania. Porém, segundo o autor, isto nem sempre vai além de um desejo que não se realiza. A segunda forma é justamente o contraponto desta concepção e, segundo o autor, decorre da *pressão da ideologia eficientista* que pensa apenas na resolução imediata dos problemas mais evidentes, restringindo o volume de demandas, resultado da participação nas decisões.

Entendemos que o processo de reforma atual é marcado por esse *eficientismo*, desprezando-se os problemas políticos e culturais da administração pública e não prevendo os mecanismos de controle adequados. A reforma pressupõe uma participação social ativa, por meio do controle social, e uma responsabilização dos gestores públicos (*accountability*) que precisa ser concebida dentro do contexto de nossa sociedade.

O PDRAE estabelece as diretrizes de implantação de um modelo “gerencial” ou “pós-burocrático” para a administração pública no Brasil.

O modelo burocrático clássico é marcado por algumas características tais como a impessoalidade, o formalismo (legalidade), a idéia de carreira, hierarquia e profissionalização. Neste modelo o controle é fortemente marcado pela característica da legalidade e realizado *a priori*.

No novo modelo “gerencial”, a maioria destas características da burocracia são mantidas com exceção do formalismo, ao qual é sugerida a sua redução, dando-se uma liberdade maior ao gestor público para este expressar a sua criatividade. A autonomia do gestor é aumentada através de mecanismos de descentralização. Também, são utilizados vários conceitos e práticas de administração privada aplicadas à administração pública, tais como: Reengenharia, Qualidade Total e outros. O controle no modelo deve ter ênfase nos resultados (*a posteriori*) e, além disso, a sociedade deverá ter uma participação mas efetiva na fiscalização dos atos dos gestores públicos atuando como controle social.

Entre as principais mudanças a serem introduzidas pelo PDRAE, em relação ao modelo burocrático clássico, temos a redução do formalismo, descentralização das funções públicas com o horizontalização das estruturas, incentivo à criatividade e, ainda, a introdução da competição administrada. Neste enfoque, a Constituição Federal de 1988 é encarada, nas premissas do plano, como um retrocesso burocrático, principalmente, pelas restrições impostas à admissão e demissão de servidores e, ainda, pelos privilégios concedidos ou mantidos a determinadas categorias que elevaram o custo da máquina pública.

Bresser Pereira (1997) fala que no século dezenove a administração pública burocrática substituiu a patrimonialista e isto representou um grande avanço no cerceamento da corrupção e do nepotismo. Mais tarde, com o crescimento do Estado, a burocracia se tornou ineficiente. Assim, considerando que o patrimonialismo estaria extinto ou reduzido pela introdução de um modelo burocrático e considerando a ineficiência do modelo burocrático no momento atual, não haveria mais necessidade de critérios rígidos formais, como os adotados na administração burocrática, sendo permitido a redução da rigidez burocrática mediante estabelecimento de um modelo gerencial mais eficiente².

Esta avaliação não leva em conta os mecanismos de persistência do patrimonialismo nos Estados modernos e, particularmente, nos Estados onde não houve, no seu processo histórico, a existência de uma burguesia emergente como no caso do Brasil. O relatório “A

comissão especial e a corrupção na administração pública federal” de dezembro de 1994 da Comissão Especial, criada pela Presidência da Pública por meio do Decreto 1001/93, mostra como está nossa administração e confirma que as práticas patrimoniais estão profundamente enraizadas na cultura do Estado brasileiro. A possibilidade de manutenção de práticas neopatrimoniais é um problema que deve ser muito bem avaliado nos processos de reforma do Estado, desde que interferem diretamente nos mecanismos de poder. Esta questão política não pode ser desconsiderada num processo de reforma institucional tão amplo como o pretendido pelo governo por meio do PDRAE de 1995.

Fleury (1997) fala sobre o que considera os pressupostos doutrinários do plano de reforma. Entre eles, a autora lembra as palavras de Bresser Pereira(1996) “...*Já chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, que o burocratismo está condenado, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados*”.

Em contraposição, a autora cita Martins(1995) que diz que esse pensamento é puro caso de *Wishful thinking* (ou seja um pensamento apenas de desejo e não de realidade) contra todas as evidências conhecidas, nas quais se observa que a administração pública brasileira foi-se expandindo por camadas, como em um bolo de festas, somando à administração patrimonial e clientelista - preponderante até os anos 30 - a camada da administração burocrática - “daspiniana”-, acrescentada da camada gerencial - desde os grupos executivos dos anos 60 aos empresários das estatais dos anos 70. Para Fleury “... *na política e na administração a coexistência de formas pretéritas com as mais modernas apenas indica que elas cumprem diferentes funções no processo de circulação do poder.*”

Um segundo pressuposto doutrinário, colocado por Fleury(1997), é sobre a afirmação, que orienta a reforma, do caráter antidemocrático da burocracia. Segundo a autora “*Ora, qualquer leitor com alguma familiaridade com a teoria sociológica, weberiana ou não, sabe que a emergência de uma administração burocrática é a contra face da cidadania, um dos pilares, portanto, do Estado democrático.*”

Muitos outros autores também mostram o simplismo de alguns enfoques de reformas administrativas na América Latina³. Este simplismo, muitas vezes, decorre da dicotomia entre política e administração nos planos de reforma. No Brasil, especificamente, temos que considerar os traços de dominação tradicional, resultado da formação histórica, da persistência de práticas neopatrimoniais, da realidade do nível de desenvolvimento político e da cultura de nossa sociedade. Ainda no Brasil, as reformas administrativas tem se caracterizado por uma centralização política, administrativa e inaccessibilidade da participação individual e comunitária à formulação da política pública.

Entretanto, é ponto pacífico que a administração pública brasileira precisa de uma reformulação. Os traços tradicionais marcam profundamente a cultura dentro das organizações públicas, gerando ineficiência, clientelismo, nepotismo e outros degenerações que a burocracia não conseguiu debelar. A crise do Estado de bem estar social, a integração econômica com o resto do mundo e o déficit do setor público exigem uma elevação do padrão de eficiência e eficácia das ações públicas.

Diante desse quadro, é consenso a necessidade de reforma do aparelho do Estado. A flexibilização da administração traz diversas vantagens do ponto de vista administrativo. Porém, em contra partida, é importante o estabelecimento de mecanismos de controle da atuação dos gestores públicos nos programas do governo. Os mecanismos de controle interno formais têm demonstrado que não são suficientes para garantir que o serviço público sirva sua clientela de acordo com os padrões normativos do governo de-

mocrático. A organização burocrática tem demonstrado incapacidade em contrabalançar abusos como corrupção, conduta aética e arbitrariedades do poder (Campos, 1990).

O plano de reforma não esboça claramente mecanismos de controle social. O que se tem bem claro são os mecanismos de controle de resultado com a introdução cada vez maior dos contratos de gestão. A questão que colocamos é: será que uma organização pública dando resultado estará, necessariamente, aplicando os recursos da melhor maneira do ponto de vista social? Sem dúvida que os valores na administração pública devem ser outros, diferentes dos princípios da administração privada. Não se pode apenas pensar em resultados na administração pública. A controle social deve ser justamente o fiel da balança.

Segundo Ribeiro (1997), a reforma administrativa, no Brasil, não é um fenômeno isolado. Simultaneamente, existem fatores de ordens diversas que influenciam a condução dos negócios. Os fatores de dimensão econômica forçam a eficiência; os fatores de ordem política cobram a efetividade, enquanto os fatores de dimensão tecnológica possibilitam a transparência e a qualidade dos serviços. O controle dos resultados depende da conjugação desses fatores. Um esforço de adequação institucional e uma reflexão mais profunda sobre o papel do controle nas organizações públicas, em qualquer que seja o tipo de controle utilizado (preventivo, corretivo, quer na linguagem do paradigma gerencial), em contexto democrático e de revolução tecnológica, se fazem necessários.

Assim, uma ampla reforma, que implica maior flexibilidade para a gestão, requer além de uma boa estruturação dos mecanismos de controle formais, também, que se abra perspectivas, principalmente, para uma maior participação social e, conseqüentemente, para a ampliação da democracia participativa. O importante é que alcancemos uma situação inserida e regulada, como colocado por Martins (1997). Quando falamos em participação social, nos referimos entre outras coisas à responsabilização dos gestores públicos pelos atos praticados e participação social nas políticas públicas, ou seja, ao que se chama de *accountability*. Isto significa um estímulo à organização social, educação para a cidadania e participação efetiva na formulação das políticas públicas do governo.

Entretanto, segundo Cunill Grau (1996), deve-se ter cuidado na geração de mecanismos de participação social. Os mecanismos institucionalizados podem não estimular a organização social e, em contrapartida, vir a se constituir em uma desarticulação do tecido social e fortalecer as assimetrias da representação social, redundando no enfraquecimento da sociedade civil. Apesar disso, a autora fala que é necessária a criação de uma discriminação positiva para envolvimento dos atores interessados. As experiências mostram que esta é uma tarefa extremamente complicada, sobretudo devido às limitações do próprio Estado. A autora ressalta, por fim, que se deve questionar o grau de influência dos processos de reforma do Estado, em curso na América Latina, na alteração de sua dimensão político-institucional, por meio de reformas políticas, de reformas jurídicas e de processos de descentralização político-administrativa, de forma que criem um modelo institucional estável, aumentem a representatividade política e evitem a orientação patrimonialista e clientelista da máquina administrativa.

Outra forma de analisar este problema é do ponto de vista de capacidade de articulação dos diversos atores interessados pelo Estado na consecução dos interesses públicos. Ou seja, a capacidade de governança. Esta capacidade de articulação implica em se ter condições possíveis de controle sobre os recursos públicos disponíveis para os atores envolvidos. Bresser Pereira (1996) coloca a reforma administrativa como o desencadeamento do processo de governança na administração pública. Para ele, existe governança quando o Estado tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma.

Tornar realidade as decisões que toma necessita de um sistema de controle que corrija os rumos para se alcançar os objetivos. Assim, o conceito de *governance*, colocado por Diniz (1997, 1998), nos parece mais adequado para focar o problema quando a autora inclui o conjunto de mecanismos e procedimentos para lidar com a dimensão participativa e plural da sociedade, o que implica expandir e aperfeiçoar os meios de interlocução e de administração do jogo de interesses. As condições internacionais e a complexidade crescente da ordem social pressupõe um Estado dotado de maior flexibilidade, capaz de descentralizar funções, transferir responsabilidades e alargar, em lugar de restringir, o universo dos atores participantes, sem abrir mão dos instrumentos de controle e supervisão. Evitar a captura do poder público é uma tarefa complexa e implica estimular ou mesmo produzir um tecido associativo favorável ao desempenho governamental eficiente.

O controle é uma ferramenta importante dentro da administração. Sem controle os rumos não são corrigidos, os objetivos principais muitas vezes ficam colocados em segundo plano, há desperdício e inadequação no uso dos recursos. Além disso, quando prevalece a má-fé ocorrem também roubos e desmandos.

O controle da administração pública surge dessa necessidade de correção de rumos frente aos interesses da sociedade, que foram legitimados nas propostas dos candidatos vencedores nas eleições, e da obrigação da utilização regular dos recursos públicos. Aqui não nos interessa classificar o controle como interno, externo ou qualquer outra das diversas classificações possíveis. Nos interessa entender os mecanismos de controle de uma forma mais ampla como parte de um processo administrativo e político. Assim, o processo poderia ser encarado com a seguinte seqüência: proposta do candidato, eleição, planejamento (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei orçamentária anual), execução, controle e realimentação. O controle aparece como uma etapa do processo que procura assegurar o planejamento, dando informações para serem retroalimentadas.

Dentro deste enfoque, tudo estaria perfeito se não fosse questionável a própria legitimidade do processo de democracia representativa na elaboração da proposta e no planejamento fixado no orçamento, além do ineficiente sistema de controle. Ou seja, existe uma grande distância entre o que é planejado e o interesse público e, ainda, uma ineficácia dos mecanismos de controle que poderiam corrigir os rumos. Sem conhecimento do funcionamento do sistema a sociedade assiste sem reação ao jogo político de interesses na utilização dos recursos públicos.

Então, como controlar a administração? Como reduzir as práticas neopatrimonialistas? Os controles formais não são suficientes e sabe-se que é necessário controle de resultados. Muito se fala em redução dos controles formais, atuação mais intensa no resultado e controle social. A mudança de foco para os resultados depende de mudanças na estrutura e nos procedimentos da administração. Já o controle social pressupõe uma sociedade organizada e consciente de seus direitos. Uma sociedade que conhece os caminhos da burocracia e tem condições efetivas de fiscalizar e cobrar resultados.

O controle social pressupõe mecanismos formais de atuação da sociedade e, ainda, que estes mecanismos sejam ágeis e conhecidos. Porém, todos sabemos que mesmo as camadas mais privilegiadas da nossa sociedade não tem o conhecimento suficiente de como funciona a máquina pública. Os procedimentos são obscuros e não há a publicidade adequada dos atos que afetam diretamente as comunidades. Quando há a publicidade, os mecanismos de atuação não são suficientes para impedir e/ou coibir abusos. O patrimonialismo é muito forte na cultura de nossa administração (Pinho, 1998). Torna-se difícil admitir que o controle social passará a atuar naturalmente numa sociedade civil sem tradição de organização. No entanto, a reforma administrativa em curso parte do princípio

que nossa sociedade está preparada e lança ao seu encargo tarefas que dificilmente serão cumpridas. A responsabilização dos gestores (*Accountability*) fica longe de ser atingida. A Flexibilidade na administração é enfatizada, no plano de reforma, como forma de tornar a administração mais eficiente e eficaz, porém pode estar deixando a situação ainda mais crítica, já que não há grandes perspectivas de controle social.

Segundo Schwartzman (1996), a visão moderna da administração parte do princípio de que o administrador é honesto até prova em contrário, dá ampla flexibilidade de ação para os dirigentes das organizações, e substitui os controles formais pela avaliação de resultados. Porém, os controles formais continuam existindo pelo fato de que a simples eliminação das restrições e controles burocráticos não é suficiente para garantir o bom desempenho e a correção no uso dos recursos públicos por parte das instituições governamentais.

Neste problema temos dois pontos chaves: o desempenho e o controle. O primeiro é marcado pela cultura e depende do mercado e das profissões que se exerce. Mercado e profissões dentro do jogo econômico são mais fáceis de se criar, enquanto cultura faz parte de um processo de longa duração. O segundo problema diz respeito ao controle, cujos órgãos oficiais, Tribunal de Contas e Secretarias de Controle interno pecam pela falta de capacidade técnica e legitimidade para exercer a função. Na perspectiva do controle, o autor cita os contratos de gestão, tendo os conselhos como um importante instrumento de coordenação e acompanhamento das ações governamentais. Este conselhos devem satisfazer aos critérios de representatividade de pessoas da sociedade e devem ter um forte componente profissional que lhes possa dar prestígio, respeitabilidade e capacidade de trabalho coordenado (Schwartzman, 1996).

Os contratos de gestão se tornam peça muito importante, pois a relação entre as entidades de prestação de serviços descentralizados e o Estado se darão basicamente por este tipo de contrato após a reforma. Os controles passam a se restringir aos parâmetros que foram negociados nos contratos de gestão e, desta forma, é importante verificar as possibilidades efetivas de convergência com o interesse público. Não podemos apenas mostrar os exemplos positivos e esquecer de avaliar com muita atenção as possibilidades de deficiências. Principalmente, se esta ferramenta passar a ser o instrumento de definição de parâmetros de controle. Podem surgir diversas dificuldades na elaboração de contratos de gestão, tais como: o que significa resultado para a administração pública?; quais devem ser os parâmetros de controle?; os conselhos não poderiam ser cooptados?; existirá capacitação técnica para exercer a atividade de fiscalização?; qual deve ser o fluxo financeiro para as entidades de prestação de serviço descentralizado?

Ramos (1997) recomenda a necessidade de se adotar as medidas sugeridas pela teoria do agente-principal⁴ a fim de se enfrentar os problemas de adequação da estrutura de incentivos e da efetivação do controle social. Além disso, fala que se deve levar em conta o processo de negociação dos instrumentos e os sistemas de aprendizado na administração pública com ênfase na capacitação do núcleo estratégico.

Przeworski(1998) faz uma discussão da teoria agent x principal no texto "Sobre o desenho do Estado uma perspectiva agent x principal". Outro ponto a ressaltar, diz despeito ao controle da administração pública sendo analisado sob dois aspectos: o político e o administrativo. A reforma estabelece uma separação completa entre a política e administração, porém há laços indissociáveis nos dois temas.

Analisando-se a história recente, veremos que a autonomia pretendida na atual reforma já existia desde a Decreto Lei 200/67. Naquele período, o Estado cresceu desordenadamente mediante a

multiplicação de entidades da administração indireta. O processo foi tão intenso que, apesar de excessivas normas e regulamentos, o controle político saiu das mãos do governo (Pinho, 1998). As empresas estatais, autarquias e fundações por vezes estavam estabelecendo políticas públicas. O controle político do governo central estava profundamente comprometido.

Na atual reforma, ao modificar-se a estrutura das relações com as atividades descentralizadas do governo, estabelece-se, entretanto, uma vinculação política fechada com o governo central. Principalmente no caso das Organizações Sociais⁵, onde os servidores deixam de entrar por concurso e são contratados no mercado por conselhos gestores. Tanto os conselhos gestores como a comissão de fiscalização da entidade serão indicados diretamente pelo ministro da área. As políticas públicas serão elaboradas no núcleo estratégico de forma centralizada (Bresser Pereira, 1996). Fica difícil controlar as contratações políticas e malversação dos recursos públicos se há autonomia para tal e se os parâmetros estabelecidos nos contratos de gestão forem cumpridos. O número de servidores nas atividades descentralizadas é muito grande e, no sistema atual, de difícil controle político. Com a reforma, a cooptação destas camadas da administração se torna um trunfo poderoso dentro do cenário político. Ficam ligados diretamente apenas uma parcela menor de servidores, carreiras típicas de Estado, que continuariam entrando por concurso, porém com salários maiores e certamente por esse motivo vinculados aos preceitos da organização burocrática do núcleo estratégico. Sem meios de controle social adequados, os recursos públicos ficam à disposição dos grupos políticos no poder e distantes do interesse público.

Finalmente, vale colocar aqui um breve comentário sobre as possibilidade de controle via sistemas informatizados. Independente da mudança estrutural proposta, a reforma administrativa traz a intenção de fortalecimento dos sistemas informatizados de gestão pública que desempenham controles sobre a administração financeira, orçamentária, patrimonial e de pessoal, a exemplo do SIAFI, SIDOR, SISPLAN e SIAPE e outros sistemas que restabelecem mecanismos de controle há muito tempo perdidos. Estes sistemas visam a centralização das informações que abrangem diversas áreas: pessoal civil, serviços gerais, organização e modernização administrativa, informação e informática, planejamento e orçamento e controle interno do governo federal. Esta é uma medida de importância imensurável no contexto de controle dos recursos públicos. O controle formal, antes exercidos com normas e procedimentos escritos, agora passam a ser padronizados nos sistemas informatizados, tornando-se uma arma poderosa no acompanhamento dos resultados. A Internet pode ser também um canal para o controle efetivo das ações e projetos das instituições públicas (Sato, 1997). A informatização será no futuro a grande arma do sistema de controle social. Para isso é preciso uma grande vontade política, visto que os meios só dependem de investimento para viabilizar mecanismos de controle social estruturados com base em informação desses sistemas de informação.

Existem muitos benefícios no processo de descentralização, entre os quais flexibilidade e respostas mais rápidas a mudanças, mais eficiência, mais compromisso com os resultados e maior produtividade.

Entretanto, não se pode esquecer o lado político. A reforma administrativa introduzida pelo PDRAE é marcada fortemente pela dicotomia entre política e administração. O processo de flexibilização, pelo lado meramente administrativo traz maior dinâmica e eficiência. Porém, pelo lado político, pode implicar a manutenção e reforço de práticas neopatrimonialistas e de processos de corrupção, nepotismo, clientelismo e outras patologias no país, quando reduz mecanismos de controle formal em alguns setores e não estabelece claramente mecanismos de controle social que traria uma regulação política.

III FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS

1. Recursos materiais e patrimoniais: definição e objetivos. Nível de serviço: atendimento, pontualidade e flexibilidade. Ética na administração de materiais. Função suprimento: métodos de previsão da demanda; reposição de estoques: estoque de segurança e sistema ponto de pedido; compras e contratações: princípios, modalidades e tipos de licitação; seleção de fornecedores e propostas; sistemas registro de preços, pregão e pregão eletrônico; e economicidade na função suprimento. Função armazenagem: seleção e classificação de materiais: especificação, classificação e codificação; classificação ABC; armazenagem de materiais: técnicas de estocagem e movimentação de materiais; recebimento e localização dos materiais; embalagens de proteção; inventário físico e acurácia dos estoques; avaliação financeira dos estoques; e custos na função armazenagem. Função administração patrimonial: o ativo imobilizado; administração, contabilização e controle do ativo imobilizado; depreciação, tombamento e baixa patrimonial; administração e manutenção de imóveis e prestação de serviços gerais; e sistemas prediais: manutenções preventiva, corretiva e preditiva. 01
2. Função documentação: serviços de protocolo, distribuição, classificação e arquivamento de documentos; sigilo e proteção da documentação; e tabela de temporalidade 31

RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS: DEFINIÇÃO E OBJETIVOS. NÍVEL DE SERVIÇO: ATENDIMENTO, PONTUALIDADE E FLEXIBILIDADE. ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS. FUNÇÃO SUPRIMENTO: MÉTODOS DE PREVISÃO DA DEMANDA; REPOSIÇÃO DE ESTOQUES: ESTOQUE DE SEGURANÇA E SISTEMA PONTO DE PEDIDO; COMPRAS E CONTRATAÇÕES: PRINCÍPIOS, MODALIDADES E TIPOS DE LICITAÇÃO; SELEÇÃO DE FORNECEDORES E PROPOSTAS; SISTEMAS REGISTRO DE PREÇOS, PREGÃO E PREGÃO ELETRÔNICO; E ECONOMIA NA FUNÇÃO SUPRIMENTO. FUNÇÃO ARMAZENAGEM: SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS: ESPECIFICAÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E CODIFICAÇÃO; CLASSIFICAÇÃO ABC; ARMAZENAGEM DE MATERIAIS: TÉCNICAS DE ESTOCAGEM E MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS; RECEBIMENTO E LOCALIZAÇÃO DOS MATERIAIS; EMBALAGENS DE PROTEÇÃO; INVENTÁRIO FÍSICO E ACURÁCIA DOS ESTOQUES; AVALIAÇÃO FINANCEIRA DOS ESTOQUES; E CUSTOS NA FUNÇÃO ARMAZENAGEM. FUNÇÃO ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL: O ATIVO IMOBILIZADO; ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIZAÇÃO E CONTROLE DO ATIVO IMOBILIZADO; DEPRECIAÇÃO, TOMBAMENTO E BAIXA PATRIMONIAL; ADMINISTRAÇÃO E MANUTENÇÃO DE IMÓVEIS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS; E SISTEMAS PREDIAIS: MANUTENÇÕES PREVENTIVA, CORRETIVA E PREDITIVA

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Recurso – Conceito = É aquele que gera, potencialmente ou de forma efetiva, riqueza.

Administração de Recursos - Conceitos - Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos e comprar até a entrega do produto terminado para o cliente.

É um sistema integrado com a finalidade de prover à administração, de forma contínua, recursos, equipamentos e informações essenciais para a execução de todas as atividades da Organização.

Evolução da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

A evolução da Administração de Materiais processou-se em várias fases:

- A Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era a essência do negócio;
- Atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;
- Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;
- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Com a mecanização, racionalização e automação, o excedente de produção se torna cada vez menos necessário, e nesse caso a Administração de Materiais é uma ferramenta fundamental para manter o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Essa evolução da Administração de Materiais ao longo dessas fases produtivas baseou-se principalmente, pela necessidade de produzir mais, com custos mais baixos. Atualmente a Administração de Materiais tem como função principal o controle de produção e estoque, como também a distribuição dos mesmos.

As Três Fases da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

- 1 – Aumentar a produtividade. Busca pela **eficiência**.
- 2 – Aumentar a qualidade sem preocupação em prejudicar outras áreas da Organização. Busca pela **eficácia**.
- 3 – Gerar a quantidade certa, no momento certo par atender bem o cliente, sem desperdício. Busca pela **efetividade**.

Visão Operacional e Visão Estratégica

Na visão operacional busca-se a melhoria relacionada a atividades específicas. Melhorar algo que já existe.

Na visão estratégica busca-se o diferencial. Fazer as coisas de um modo novo. Aqui se preocupa em garantir a alta performance de maneira sistêmica. Ou seja, envolvendo toda a organização de maneira interrelacional.

Com relação à Fábula de La Fontaine, a preocupação do autor era, conforme sua época, garantir a melhoria quantitativa das ações dos empregados. Aqueles que mantêm uma padronização de são recompensados pela Organização. Na moderna interpretação da Fábula a autora passa a idéia de que precisamos além de trabalhar investir no nosso talento de maneira diferencial. Assim, poderemos não só garantir a sustentabilidade da Organização para os diversos invernos como, também, fazê-los em Paris.

Historicamente, a administração de recursos materiais e patrimoniais tem seu foco na eficiência de processos – visão operacional. Hoje em dia, a administração de materiais passa a ser chamada de área de logística dentro das Organizações devido à ênfase na melhor maneira de facilitar o fluxo de produtos entre produtores e consumidores, de forma a obter o melhor nível de rentabilidade para a organização e maior satisfação dos clientes.

A Administração de Materiais possui hoje uma **Visão Estratégica**. Ou seja, foco em ser a melhor por meio da INOVAÇÃO e não baseado na melhor no que já existe. A partir da visão estratégica a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais passa ser conhecida por LOGÍSTICA.

Sendo assim:

VISÃO OPERACIONAL	VISÃO ESTRATÉGICA
EFICIENCIA	EFETIVIDADE
ESPECIFICA	SISTEMICA
QUANTITATIVA	QUANTITATIVA E QUALITATIVA
MELHORAR O QUE JÁ EXISTE	INOVAÇÃO
QUANTO	QUANDO

Princípios da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

- Qualidade do material;
- Quantidade necessária;
- Prazo de entrega
- Preço;
- Condições de pagamento.

Qualidade do Material

O material deverá apresentar qualidade tal que possibilite sua aceitação dentro e fora da empresa (mercado).

Quantidade

Deverá ser estritamente suficiente para suprir as necessidades da produção e estoque, evitando a falta de material para o abastecimento geral da empresa bem como o excesso em estoque.

Prazo de Entrega

Deverá ser o menor possível, a fim de levar um melhor atendimento aos consumidores e evitar falta do material.

Menor Preço

O preço do produto deverá ser tal que possa situá-lo em posição da concorrência no mercado, proporcionando à empresa um lucro maior.

Condições de pagamento

Deverão ser as melhores possíveis para que a empresa tenha maior flexibilidade na transformação ou venda do produto.

Diferença Básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial

A diferença básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial é que a primeira se tem por produto final a distribuição ao consumidor externo e a área patrimonial é responsável, apenas, pela parte interna da logística. Seu produto final é a conservação e manutenção de bens.

A Administração de Materiais é, portanto um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem desde o circuito de reaprovisionamento, inclusive compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques etc.

A Administração de Materiais destina-se a dotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, **no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo.**

A oportunidade, no momento certo para o suprimento de materiais, influi no tamanho dos estoques. Assim, suprir antes do momento oportuno acarretará, em regra, estoques altos, acima das necessidades imediatas da organização. Por outro lado, a providência do suprimento após esse momento poderá levar a falta do material necessário ao atendimento de determinada necessidade da administração.

São tarefas da Administração de Materiais:

- Controle da produção;
- Controle de estoque;
- Compras;
- Recepção;
- Inspeção das entradas;
- Armazenamento;
- Movimentação;
- Inspeção de saída
- Distribuição.

Sem o estoque de certas quantidades de materiais que atendam regularmente às necessidades dos vários setores da organização, não se pode garantir um bom funcionamento e um padrão de atendimento desejável. Estes materiais, necessários à manutenção, aos serviços administrativos e à produção de bens e serviços, formam grupos ou classes que comumente constituem a **classificação de materiais**. Estes grupos recebem denominação de acordo com o serviço a que se destinam (manutenção, limpeza, etc.), ou à natureza dos materiais que neles são relacionados (tintas, ferragens, etc.), ou do tipo de demanda, estocagem, etc.

Classificação de Materiais

Classificar um material então é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc. A classificação não deve gerar confusão, ou seja, um produto não poderá ser classificado de modo que seja confundido com outro, mesmo sendo semelhante. A classificação, ainda, deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Por exemplo: produtos químicos poderão estragar produtos alimentícios se estiverem próximos entre si. Classificar material, em outras palavras, significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

O sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sem ele não poderia existir um controle eficiente dos estoques, armazenagem adequada e funcionamento correto do almoxarifado.

O princípio da classificação de materiais está relacionado à:

Catalogação

A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens identificados, codificados e cadastrados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas da empresa.

Simplificar material é, por exemplo, reduzir a grande diversidade de um item empregado para o mesmo fim. Assim, no caso de haver duas peças para uma finalidade qualquer, aconselha-se a simplificação, ou seja, a opção pelo uso de uma delas. Ao simplificarmos um material, favorecemos sua normalização, reduzimos as despesas ou evitamos que elas oscilem. Por exemplo, cadernos com capa, número de folhas e formato idênticos contribuem para que haja a normalização.

Ao requisitar uma quantidade desse material, o usuário irá fornecer todos os dados (tipo de capa, número de folhas e formato), o que facilitará sobremaneira não somente sua aquisição, como também o desempenho daqueles que se servem do material, pois a não simplificação (padronização) pode confundir o usuário do material, se este um dia apresentar uma forma e outro dia outra forma de maneira totalmente diferente.

Especificação

Aliado a uma simplificação é necessária uma especificação do material, que é uma descrição minuciosa para possibilitar melhor entendimento entre consumidor e o fornecedor quanto ao tipo de material a ser requisitado.

Normalização

A normalização se ocupa da maneira pela qual devem ser utilizados os materiais em suas diversas finalidades e da padronização e identificação do material, de modo que o usuário possa requisitar e o estoquista possa atender os itens utilizando a mesma terminologia. A normalização é aplicada também no caso de peso, medida e formato.

Codificação

É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras. É utilizada para facilitar a localização de materiais armazenados no estoque, quando a quantidade de itens é muito grande. Em

III FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS

função de uma boa classificação do material, poderemos partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meios de números e/ou letras. Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético (procurando aprimorar o sistema de codificação, passou-se a adotar de uma ou mais letras o código numérico), alfanumérico e numérico, também chamado "decimal". A escolha do sistema utilizado deve estar voltada para obtenção de uma codificação clara e precisa, que não gere confusão e evite interpretações duvidosas a respeito do material. Este processo ficou conhecido como "código alfabético". Entre as inúmeras vantagens da codificação está a de afastar todos os elementos de confusão que porventura se apresentarem na pronta identificação de um material.

O sistema classificatório permite identificar e decidir prioridades referentes a suprimentos na empresa. Uma eficiente gestão de estoques, em que os materiais necessários ao funcionamento da empresa não faltam, depende de uma boa classificação dos materiais.

Para Viana um bom método de classificação deve ter algumas características: ser abrangente, flexível e prático.

- **Abrangência:** deve tratar de um conjunto de características, em vez de reunir apenas materiais para serem classificados;

- **Flexibilidade:** deve permitir interfaces entre os diversos tipos de classificação de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento do estoque;

- **Praticidade:** a classificação deve ser simples e direta.

Para atender às necessidades de cada empresa, é necessária uma divisão que norteie os vários tipos de classificação.

Dentro das empresas existem vários **tipos de classificação de materiais**.

Para o autor Viana os principais tipos de classificação são:

- Por tipo de demanda
- Materiais críticos
- Pericibilidade
- Quanto à periculosidade
- Possibilidade de fazer ou comprar
- Tipos de estocagem
- Dificuldade de aquisição
- Mercado fornecedor.

- **Por tipo de demanda:** A classificação por tipo de demanda se divide em materiais não de estoque e materiais de estoque. Materiais não de estoque: são materiais de demanda imprevisível para os quais não são definidos parâmetros para o ressurgimento. Esses materiais são utilizados imediatamente, ou seja, a inexistência de regularidade de consumo faz com que a compra desses materiais somente seja feita por solicitação direta do usuário, na ocasião em que isso se faça necessário. O usuário é que solicita sua aquisição quando necessário. Devem ser comprados para uso imediato e se forem utilizados posteriormente, devem ficar temporariamente no estoque. A outra divisão são os Materiais de estoques: são materiais que devem sempre existir nos estoques para uso futuro e para que não haja sua falta são criadas regras e critérios de ressurgimento automático. Deve existir no estoque, seu ressurgimento deve ser automático, com base na demanda prevista e na importância para a empresa.

Os materiais de estoque se subdividem ainda;

Quanto à aplicação eles podem ser: Materiais produtivos que compreendem todo material ligado direta ou indiretamente ao processo produtivo. Matéria prima que são materiais básicos e insumos que constituem os itens iniciais e fazem parte do processo

produtivo. Produtos em fabricação que são também conhecidos como materiais em processamento que estão sendo processados ao longo do processo produtivo. Não estão mais no estoque porque já não são mais matérias-primas, nem no estoque final porque ainda não são produtos acabados. Produtos acabados: produtos já prontos. Materiais de manutenção: materiais aplicados em manutenção com utilização repetitiva. Materiais improdutos: materiais não incorporados ao produto no processo produtivo da empresa. Materiais de consumo geral: materiais de consumo, aplicados em diversos setores da empresa.

Quanto ao valor de consumo: Para que se alcance a eficácia na gestão de estoque é necessário que se separe de forma clara, aquilo que é essencial do que é secundário em termos de valor de consumo. Para fazer essa separação nós contamos com uma ferramenta chamada de **Curva ABC** ou **Curva de Pareto**, ela determina a importância dos materiais em função do valor expresso pelo próprio consumo em determinado período. Curva ABC é um importante instrumento para se examinar estoques, permitindo a identificação daqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo em valor monetário, ou quantidade dos itens do estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Os materiais são classificados em:

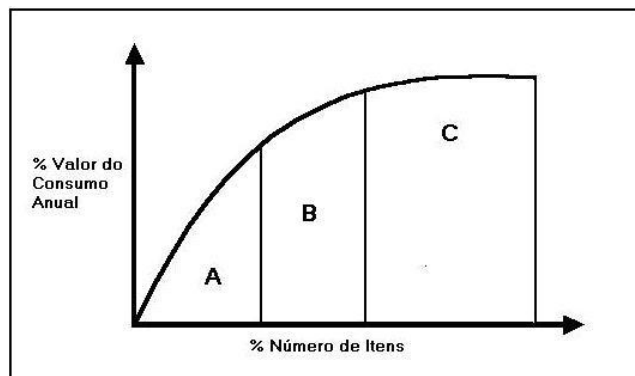
- **Classe A:** Grupo de itens mais importante que devem ser trabalhados com uma atenção especial pela administração. Os dados aqui classificados correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados (esses valores são orientativos e não são regra).

- **Classe B:** São os itens intermediários que deverão ser tratados logo após as medidas tomadas sobre os itens de classe A; são os segundos em importância. Os dados aqui classificados correspondem em média, a 15% do valor monetário total do estoque e no máximo 30% dos itens estudados (esses valores são orientadores e não são regra).

- **Classe C:** Grupo de itens menos importantes em termos de movimentação, no entanto, requerem atenção pelo fato de gerarem custo de manter estoque. Deverão ser tratados, somente, após todos os itens das classes A e B terem sido avaliados. Em geral, somente 5% do valor monetário total representam esta classe, porém, mais de 50% dos itens formam sua estrutura (esses valores são orientadores e não são regra).

Metodologia de cálculo da curva ABC

A Curva ABC é muito usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para estabelecimento de prioridades, para a programação da produção.



III FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS

Analisar em profundidade milhares de itens num estoque é uma tarefa extremamente difícil e, na grande maioria das vezes, desnecessária. É conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes. Assim, economiza-se tempo e recursos.

Para simplificar a construção de uma curva ABC, separamos o processo em 6 etapas a seguir:

1º) Definir a variável a ser analisada: A análise dos estoques pode ter vários objetivos e a variável deverá ser adequada para cada um deles. No nosso caso, a variável a ser considerada é o custo do estoque médio, mas poderia ser: o giro de vendas, o *mark-up*, etc.

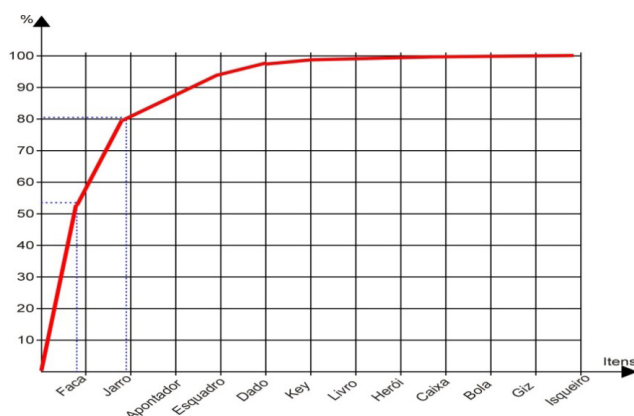
2º) Coleta de dados: Os dados necessários neste caso são: quantidade de cada item em estoque e o seu custo unitário. Com esses dados obtemos o custo total de cada item, multiplicando a quantidade pelo custo unitário.

3º) Ordenar os dados: Calculado o custo total de cada item, é preciso organizá-los em ordem decrescente de valor.

4º) Calcular os percentuais: Na tabela a seguir, os dados foram organizados pela coluna "Ordem" e calcula-se o custo total acumulado e os percentuais do custo total acumulado de cada item em relação ao total.

5º) Construir a curva ABC

Desenha-se um plano cartesiano, onde no eixo "x" são distribuídos os itens do estoque e no eixo "y", os percentuais do custo total acumulado.



6º) Análise dos resultados

Os itens em estoque devem ser analisados segundo o critério ABC. Na verdade, esse critério é qualitativo, mas a tabela abaixo mostra algumas indicações para sua elaboração:

Classe	% itens	Valor acumulado	Importância
A	20	80%	Grande
B	30	15%	Intermediária
C	50	5%	Pequena

Pelo nosso exemplo, chegamos à seguinte distribuição:

Classe	Nº itens	% itens	Valor acumulado	Itens em estoque
A	2	16,7%	80,1%	Faca, Jarro
B	3	25,0%	15,6%	Apontador, Esquadro, Dado
C	7	58,3%	4,3%	Key, Livro, Herói, Caixa, Bola, Giz, Isqueiro.

A aplicação prática dessa classificação ABC pode ser vista quando, por exemplo, reduzimos 20% do valor em estoque dos **itens A** (apenas 2 itens), representando uma redução de 16% no valor total, enquanto que uma redução de 50% no valor em estoque dos **itens C** (sete itens), impactará no total em apenas 2,2%. Logo, reduzir os estoques do grupo A, desde que calculadamente, seria uma ação mais rentável para a empresa do nosso exemplo.

Quanto à importância operacional: Esta classificação leva em conta a imprescindibilidade ou ainda o grau de dificuldade para se obter o material.

Os materiais são classificados em materiais:

- Materiais X: materiais de aplicação não importante, com similares na empresa;
- Materiais Y: materiais de média importância para a empresa, com ou sem similar;
- Materiais Z: materiais de importância vital, sem similar na empresa, e sua falta ocasiona paralisação da produção.

Quando ocorre a falta no estoque de materiais classificados como "Z", eles provocam a paralisação de atividades essenciais e podem colocar em risco o ambiente, pessoas e patrimônio da empresa. São do tipo que não possuem substitutos em curto prazo. Os materiais classificados como "Y" são também imprescindíveis para as atividades da organização. Entretanto podem ser facilmente substituídos em

III FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS

curto prazo. Os itens “X” por sua vez são aqueles que não paralisam atividades essenciais, não oferecem riscos à segurança das pessoas, ao ambiente ou ao patrimônio da organização e são facilmente substituíveis por equivalentes e ainda são fáceis de serem encontrados.

Para a identificação dos itens críticos devem ser respondidas as seguintes perguntas: O material é imprescindível à empresa? Pode ser adquirido com facilidade? Existem similares? O material ou seu similar podem ser encontrados facilmente?

Ainda em relação aos tipos de materiais temos;

- **Materiais Críticos:** São materiais de reposição específica, cuja demanda não é previsível e a decisão de estocar tem como base o risco. Por serem sobressalentes vitais de equipamentos produtivos, devem permanecer estocados até sua utilização, não estando, portanto, sujeitos ao controle de obsolescência.

A quantidade de material cadastrado como material crítico dentro de uma empresa deve ser mínimo.

Os materiais são classificados como críticos segundo os seguintes critérios: Críticos por problemas de obtenção de material importado, único fornecedor, falta no mercado, estratégico e de difícil obtenção ou fabricação; Críticos por razões econômicas de materiais de valor elevado com alto custo de armazenagem ou de transporte; Críticos por problemas de armazenagem ou transporte de materiais perecíveis, de alta periculosidade, elevado peso ou grandes dimensões; Críticos por problema de previsão, por ser difícil prever seu uso; Críticos por razões de segurança de materiais de alto custo de reposição ou para equipamento vital da produção.

- **Perecibilidade:** Os materiais também podem ser classificados de acordo com a possibilidade de extinção de suas propriedades físico-químicas. Muitas vezes, o fator tempo influencia na classificação; assim, quando a empresa adquire um material para ser usado em um período, e nesse período o consumo não ocorre, sua utilização poderá não ser mais necessária, o que inviabiliza a estocagem por longos períodos. Ex. alimentos, remédios;

- **Quanto à periculosidade:** O uso dessa classificação permite a identificação de materiais que devido a suas características físico-químicas, podem oferecer risco à segurança no manuseio, transporte, armazenagem. Ex. líquidos inflamáveis.

- **Possibilidade de fazer ou comprar:** Esta classificação visa determinar quais os materiais que poderão ser recondicionados, fabricados internamente ou comprados:

- Fazer internamente: fabricados na empresa;
- Comprar: adquiridos no mercado;
- Decisão de comprar ou fazer: sujeito à análise de custos;
- Recondicionar: materiais passíveis de recuperação sujeitos a análise de custos.

- **Tipos de estocagem:** Os materiais podem ser classificados em materiais de estocagem permanente e temporária.

- Permanente: materiais para os quais foram aprovados níveis de estoque e que necessitam de ressurgimento constantes.
- Temporária: materiais de utilização imediata e sem ressurgimento, ou seja, é um material não de estoque.

- **Dificuldade de aquisição:** Os materiais podem ser classificados por suas dificuldades de compra em materiais de difícil aquisição e materiais de fácil aquisição. As dificuldades podem advir de: Fabricação especial: envolve encomendas especiais com cronograma de fabricação longo; Escassez no mercado: há pouca oferta no

mercado e pode colocar em risco o processo produtivo; Sazonalidade: há alteração da oferta do material em determinados períodos do ano; Monopólio ou tecnologia exclusiva: dependência de um único fornecedor; Logística sofisticada: material de transporte especial, ou difícil acesso; Importações: os materiais sofrer entraves burocráticos, liberação de verbas ou financiamentos externos.

- **Mercado fornecedor:** Esta classificação está intimamente ligada à anterior e a complementa. Assim temos: Materiais do mercado nacional: materiais fabricados no próprio país; Materiais do mercado estrangeiro: materiais fabricados fora do país; Materiais em processo de nacionalização: materiais aos quais estão desenvolvendo fornecedores nacionais.

Recebimento e Armazenagem

Recebimento é a atividade intermediária entre as tarefas de compra e pagamento ao fornecedor, sendo de sua responsabilidade a conferência dos materiais destinados à empresa.

As atribuições básicas do Recebimento são:

- Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- Analisar a documentação recebida, verificando se a compra está autorizada;
- Controlar os volumes declarados na nota fiscal e no manifesto de transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- Proceder a conferência visual, verificando as condições de embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas de praxe nos respectivos documentos;
- Proceder a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
- Decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;
- Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;
- Liberar o material desembaraçado para estoque no almoxarifado;

A análise do Fluxo de *Recebimento de Materiais* permite dividir a função em quatro fases:

1a fase - Entrada de Materiais

A recepção dos veículos transportadores efetuada na portaria da empresa representa o início do processo de Recebimento e tem os seguintes objetivos:

- A recepção dos veículos transportadores;
- A triagem da documentação suporte do recebimento;
- Constatação se a compra, objeto da nota fiscal em análise, está autorizada pela empresa;
- Constatação se a compra autorizada está no prazo de entrega contratual;
- Constatação se o número do documento de compra consta na nota fiscal;
- Cadastramento no sistema das informações referentes a compras autorizadas, para as quais se inicia o processo de recebimento;
- O encaminhamento desses veículos para a descarga;

As compras não autorizadas ou em desacordo com a programação de entrega devem ser recusadas, transcrevendo-se os motivos no verso da Nota Fiscal. Outro documento que serve para as operações de análise de avarias e conferência de volumes é o “Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga”, que é emitido quando do recebimento da mercadoria a ser transportada.

As divergências e irregularidades insanáveis constatadas em relação às condições de contrato devem motivar a recusa do recebimento, anotando-se no verso da 1a via da Nota Fiscal as circuns-