



CÓD: OP-053FV-22  
7908403519224

# RECEITA FEDERAL

RECEITA FEDERAL DO BRASIL

## Auditor Fiscal

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

**VOLUME 1**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão Textual. ....	01
2. Ortografia. ....	09
3. Semântica.....	10
4. Morfologia. ....	11
5. Sintaxe. ....	18
6. Pontuação.....	20

## ***Espanhol***

1. Interpretação de Textos.....	01
---------------------------------	----

## ***Inglês***

1. Interpretação de Textos.....	01
---------------------------------	----

## ***Raciocínio Lógico - Quantitativo***

1. Estruturas Lógicas. Lógica de Argumentação. Diagramas Lógicos. ....	01
2. Trigonometria.....	23
3. Matrizes, Determinantes e Solução de Sistemas Lineares. ....	30
4. Álgebra. ....	40
5. Combinações, Arranjos e Permutação. 8. Probabilidade, Variáveis Aleatórias, Principais Distribuições de Probabilidade, Estatística Descritiva, Amostragem, Teste de Hipóteses e Análise de Regressão. ....	41
6. Geometria Básica. ....	52
7. Juros Simples e Compostos, Taxas de Juros, Desconto, Equivalência de Capitais, Anuidades e Sistemas de Amortização. ....	63
8. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio matemático (que envolvam, entre outros, conjuntos numéricos racionais e reais - operações, propriedades, problemas envolvendo as quatro operações nas formas fracionária e decimal; conjuntos numéricos complexos; números e grandezas proporcionais; razão e proporção; divisão proporcional; regra de três simples e composta; porcentagem); raciocínio sequencial; orientação espacial e temporal; formação de conceitos; discriminação de elementos.....	65

## ***Administração Geral***

1. Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários. ....	01
2. Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões. ....	20
3. Gestão de pessoas: estilos de liderança; gestão por competências; Avaliação de desempenho; trabalho em equipe; motivação. .	26
4. Gestão: Gerenciamento de projetos; ....	44
5. Gerenciamento de processos ....	46
6. Governança corporativa. ....	56
7. Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade ....	58
8. Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação.....	60

---

## ***Administração Pública***

1. Organização do estado e da administração pública . . . . .	01
2. Modelos teóricos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Experiências de reformas administrativas . . . . .	04
3. Processo de modernização da administração pública . . . . .	19
4. Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública. Governabilidade, governança e accountability . . . . .	22
5. Governo eletrônico e transparência . . . . .	24
6. Qualidade na administração pública . . . . .	26
7. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na administração pública . . . . .	34
8. Gestão pública empreendedora . . . . .	35
9. Ciclo de gestão do governo federal . . . . .	38
10. Controle da administração pública . . . . .	39
11. Ética no exercício da função pública . . . . .	44
12. Orçamento público e os parâmetros da política fiscal. Ciclo orçamentário. Orçamento e gestão das organizações do setor público; características básicas de sistemas orçamentários modernos: estrutura programática, econômica e organizacional para alocação de recursos (classificações orçamentárias); mensuração de desempenho e controle orçamentário . . . . .	48
13. Elaboração, gestão e avaliação anual do ppa. Modelo de gestão do ppa . . . . .	73

## ***Direito Constitucional***

1. Teoria geral do estado . . . . .	01
2. Os poderes do estado e as respectivas funções . . . . .	06
3. Teoria geral da constituição: conceito, origens, conteúdo, estrutura e classificação. Supremacia da constituição. Tipos de constituição . . . . .	07
4. Poder constituinte . . . . .	21
5. Princípios constitucionais . . . . .	24
6. Interpretação da constituição e controle de constitucionalidade. Normas constitucionais e inconstitucionais. Legitimados. Competência dos tribunais. Efeitos da decisão no controle de constitucionalidade . . . . .	26
7. Emenda, reforma e revisão constitucional . . . . .	31
8. Análise do princípio hierárquico das normas . . . . .	31
9. Princípios fundamentais da cf/88 . . . . .	33
10. Direitos e garantias fundamentais . . . . .	34
11. Organização do estado político-administrativo. Administração pública . . . . .	40
12. Organização dos poderes. O poder legislativo. A fiscalização contábil, financeira e orçamentária. O controle externo e os sistemas de controle interno. Tribunal de contas da união. O poder executivo e o poder judiciário. O ministério público . . . . .	63
13. A defesa do estado e das instituições democráticas . . . . .	71
14. Da tributação e do orçamento. Sistema tributário nacional. Das finanças públicas. Do orçamento . . . . .	73
15. Da ordem econômica e financeira . . . . .	77
16. Da ordem social . . . . .	94
17. Das disposições gerais e das disposições constitucionais transitórias . . . . .	107

---

## ***Direito Administrativo***

1. Conceito de administração pública sob os aspectos orgânico, formal e material. . . . .	01
2. Fontes do Direito Administrativo: doutrina e jurisprudência, lei formal, regulamentos administrativos, estatutos e regimentos, instruções, tratados internacionais, costumes. . . . .	01
3. Princípios da administração pública. . . . .	03
4. Administração pública direta e indireta. Órgãos e entidades. Centralização e descentralização da atividade administrativa do Estado. Empresas públicas e sociedades de economia mista. Subsidiárias. Participação do Estado no capital de empresas privadas. Autarquias e fundações públicas. Consórcios públicos. . . . .	04
5. Terceiro Setor. . . . .	11
6. Agentes públicos. Servidores públicos em sentido amplo e em sentido restrito. Servidores públicos temporários. Servidores públicos federais estatutários. Empregados públicos. Disciplina constitucional dos agentes públicos. Legislação federal aplicável aos agentes públicos. . . . .	13
7. Improbidade administrativa. . . . .	24
8. Atos administrativos. Requisitos de validade. Atributos. Classificações. Convalidação. Extinção. Atos privados praticados pela administração pública. Fatos administrativos. . . . .	28
9. O processo administrativo em âmbito federal. . . . .	32
10. Poderes administrativos. . . . .	39
11. Licitações públicas e contratos administrativos. Sistema de Registro de Preços. Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores. Pregão presencial e eletrônico e demais modalidades de licitação. . . . .	41
12. Contratação de micro empresas e empresas de pequeno porte. . . . .	54
13. Regime diferenciado de contratações públicas . . . . .	55
14. Contratos de repasse. Convênios. Termos de cooperação. Acordos, em sentido amplo, celebrados pela administração pública federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas. . . . .	56
15. Diretrizes da Comissão Gestora do SICONV . . . . .	62
16. Serviços públicos. Concessão, permissão e autorização de serviços públicos. Parcerias público-privadas. . . . .	62
17. Bens públicos. Regime jurídico. Classificações. Uso de bens públicos por particulares. Uso privativo dos bens públicos. . . . .	67
18. Intervenção do Estado na propriedade privada. . . . .	71
19. Responsabilidade civil do Estado. . . . .	71
20. Controle da administração pública. . . . .	75
21. Sistemas administrativos. . . . .	78
22. Ética Profissional do Servidor Público. Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. . . . .	79
23. Conflito de Interesses no Serviço Público. . . . .	81
24. Acesso à Informação em âmbito federal. . . . .	84
25. Política de Segurança da Informação no âmbito da Receita Federal do Brasil. . . . .	90
26. Instrução Normativa SLTI/MP nº 02, de 2008 e atualizações posteriores. . . . .	91
27. Instrução Normativa SLTI/MP nº 05 de 07 de novembro de 2013 e alterações posteriores. Margem de preferência nas contratações públicas. . . . .	99
28. Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507/2011 e atualizações posteriores. . . . .	100

---

## COMPREENSÃO TEXTUAL

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:

<b>TEXTO NARRATIVO</b>	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
------------------------	---

<b>TEXTO DISSERTATIVO ARGUMENTATIVO</b>	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.
<b>TEXTO EXPOSITIVO</b>	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.
<b>TEXTO DESCRITIVO</b>	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.
<b>TEXTO INJUNTIVO</b>	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 B.

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 barrapésada, 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.

**INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS**

**Cognatos em espanhol**

A semelhança de escrita e pronúncia entre palavras de diferentes línguas, como é o caso do português e do espanhol, podem causar problemas na hora de se iniciar uma conversa ou até mesmo escrever um texto. Termos que se assemelham tanto na grafia quanto no significado são chamados de cognatos.

Para que você não os confunda com as palavras que apenas se parecem, mas não possuem a mesma definição, nós trouxemos alguns cognatos verdadeiros para te ajudar no aprendizado de espanhol. Veja:

A  
Absorber - Absorver

Ahora – Agora

Aprobar - Aprovar

B

Barrer – Varrer

Bien - Bem

Bueno – Bom

C

Conocer – Conhecer

Coraje - Coragem

D

Deber – Dever

Donde - Onde

E

Entender – Entender

Escribir – Escrever

Escuchar – Escutar

Extranjero – Estrangeiro

G

Gobierno – Governo

Gustar – Gostar

H

Hacer – Fazer

Harina - Farinha

Hijo - Filho

Hoguera – Fogueira

Hola – Olá

J

Jirafa - Girafa

L

Lenguaje – Linguagem

Llevar – Levar

Libro – Livro

M

Maquillaje - Maquiagem

Mismo – Mesmo

Mucho – Muito

P

Paisaje - Paisagem

Palabra – Palavra

Porcentaje - Porcentagem

Probar – Provar

Q

Quién – Quem

S

Salir - Sair

Siempre – Sempre

T

También – Também

V

Vainilla – Baunilha

Vajilla – Vasilha

Venir – Vir

Viaje – Viagem

Agora você já sabe alguns cognatos em espanhol, mas continue sempre atento aos falsos cognatos, ou seja, palavras que se parecem mas que não possuem o mesmo significado.

**Falsos Cognatos em Espanhol (Falsos Amigos)**

Os falsos cognatos, também chamados de “falsos amigos” em espanhol, são palavras cuja grafia ou pronúncia é semelhante entre idiomas, porém possuem universos semânticos distintos, ou seja, têm significados diferentes.

No caso da língua espanhola e da língua portuguesa, ainda que elas sejam próximas e possuam a mesma origem latina, há palavras que por serem muito parecidas, seja na aparência ou na sonoridade, muitas vezes possuem significados bem diferentes.

Assim, elas costumam causar muita confusão e, por isso, é super importante conhecer esses termos para não cometer erros na hora de escrever ou falar. Vamos lá então!

**Lista de falsos amigos em espanhol**

Segue abaixo uma lista de palavras onde estão relacionados alguns exemplos de falsos cognatos da língua espanhola em relação à língua portuguesa:

**Falso amigo em espanhol/Tradução em português**

Abonar/Pagar

Abono/Adubo

Abrigado/Agasalhado

Aceitar/Passar óleo

Aceite/Azeite, óleo

Acordarse/Lembrar-se

Aderezo/Tempero

Alejado/Distante

Almohada/Travesseiro

Agasajar/Presentear

Amador/Amante

Apellido/Sobrenome

Aposento/Alojamento

Asignatura/Disciplina, matéria

Asistir/Frequentar

Atestar/Encher

Aula/Sala de aula

Bala/Projétil

Balcón/Sacada

Berro/Agrião

Billón/Trilhão  
 Borracha/Bêbada  
 Borrar/Apagar  
 Bregar/Lutar  
 Botiquín/Maleta de primeiros socorros  
 Brinco/Pulo  
 Cachorros/Filhotes  
 Cachear/Fazer revista policial  
 Cadera/Quadril  
 Calar/Molhar completamente  
 Cena/Jantar  
 Cola/Rabo de animal; fila de pessoas  
 Chico/Menino; jovem  
 Chocho/Feliz  
 Chulo/Bonito, legal  
 Cinta/Fita  
 Crianza/Criação  
 Cubierto/Talher  
 Cuello/Pescoço  
 Embarazada/Grávida  
 Embrollo/Confusão  
 Enojar/Aborrecer  
 Escoba/Vassoura  
 Estofado/Cozido  
 Exquisito/Requintado, gostoso  
 Experto/Perito  
 Extrañar/Sentir saudades  
 Faro/Farol  
 Fecha/Data  
 Flaco/Magro  
 Frente/Testa  
 Funda/Fronha  
 Goma/Borracha  
 Gracioso/Engraçado  
 Grasa/Gordura  
 Guitarra/Violão  
 Jubilado/Aposentado  
 Jugar/Brincar  
 Largo/Longo  
 Latir/O bater do coração  
 Leyendas/Lendas  
 Luego/Depois  
 Mostrador/Balcão  
 Oficina/Escritório  
 Olla/Panela  
 Oso /Urso  
 Padre/Pai  
 Paladar/Céu da boca  
 Palco/Camarote  
 Pasta/Massa  
 Pastel/Bolo  
 Pegamento/Cola  
 Pegar/Colar  
 Pelado/Careca  
 Pelo/Cabelo  
 Pipa/Cachimbo  
 Polvo/Poeira  
 Pronto/Logo  
 Quitar/Tirar  
 Rato/Momento  
 Ratón/Rato  
 Rojos/Vermelho  
 Rubio/Loiro  
 Saco/Paletó

Salada/Salgada  
 Sino/Senão  
 Sitio/Local, lugar  
 Talón/Calcanhar  
 Taller/Oficina  
 Tapa/Tampa de panela  
 Tapas/Aperitivos, petiscos  
 Tasa/Taxa  
 Taza/Xícara  
 Todavía/Ainda  
 Vaso/Copo  
 Vello/Pelo  
 Vereda/Calçada  
 Zapatillas/Tênis  
 Zorro/Raposa  
 Zurdo/Canhoto

**Frases com falsos cognatos em espanhol**

Para melhor exemplificar, segue algumas frases que contém os falsos cognatos na língua espanhola.

Queremos un vaso con água. (Queremos um copo com água).  
 Fabiano cogió su saco antes de salir. (Fabiano pegou seu paletó antes de sair.)

Compró las zapatillas en el viernes. (Comprou os tênis na sexta-feira.)

La ensalada está salada. (A salada está salgada.)

Adele es muy graciosa. (Adele é muito engraçada.)

Mi guitarra es mi mayor regalo. (Meu violão é meu maior presente).

El padre de Antonio estaba cansado. (O pai de Antonio estava cansado.)

Nosotros estábamos contentos en la cena de sábado. (Nós estávamos contentes no jantar de sábado.)

Tengo muchos dolores en el cuello. (Tenho muitas dores no pescoço.)

Te extraño mucho. (Sinto muitas saudades ou muita falta de você).

Observe os quadrinhos abaixo e veja alguns falsos cognatos em espanhol que podem ocasionar situações engraçadas.



**Cognatos, falsos cognatos e heterossemânticos**

Embora muitas pessoas acreditem que os três conceitos sejam equivalentes, “cognatos” e “falsos cognatos” ou “heterossemânticos” são coisas diferentes.

Já os “falsos cognatos” ou “heterossemânticos”, são semelhantes ou iguais na escrita e/ou pronúncia mas possuem significados diferentes.

Observe os casos abaixo, e veja exemplos de termos heterossemânticos em espanhol, relativamente ao idioma português.

Exemplos:

taza: xícara (falso cognato/heterossemântico)

felicidad: felicidade (cognato)

A palavra espanhola do primeiro exemplo (taza) se assemelha tanto na escrita quanto na pronúncia ao termo taça na língua portuguesa. No entanto, podemos confirmar que se trata de um falso cognato, afinal taza nada tem a ver com taça. O significado correto de taza é xícara.

Já no segundo exemplo, observe que ambas as palavras (felicidad; felicidad) possuem grafia e pronúncia semelhantes e significado igual.

É importante conhecer os falsos cognatos de uma língua estrangeira, para saber como utilizar seu vocabulário de forma correta, evitando assim, constrangimentos ou confusões.

Assim sendo, uma palavra de grafia/pronúncia parecida pode significar outra coisa completamente distinta

Exemplos:

Estoy embarazada. (Estou grávida.)

La carpeta está limpia. (A pasta está limpa.)

Um falante de língua portuguesa provavelmente entenderia as frases da seguinte forma:

Estou constrangida.

O carpete está limpo.

Português

Espanhol



seta



seta



latir



latir

Fonte: <http://www.yazigi.com.br/noticias/espanhol/cognatos-em-espanhol-conheca-palavras-parecidas-com-o-portugues>  
<https://www.todamateria.com.br/falsos-cognatos-no-espanhol-falsos-amigos/>

**CONJUNÇÕES - CONJUNCIONES**

As conjunções são palavras que unem dois termos de uma mesma oração ou duas orações. Estas orações podem estabelecer uma relação de coordenação, ou seja, uma está relacionada à outra mas não há dependência entre elas, ou estabelecem relação de subordinação, ou seja, uma depende da outra para ter sentido completo.

Conjunções Coordenadas (Conjunciones Coordinadas / Coordinantes)

- Copulativas

Unem termos ou orações que expressam ideias similares, estabelecendo uma relação de adição:

Ni rojo, ni morado; prefiero verde.

(Nem vermelho, nem roxo; prefiro verde.)

Tengo para desayunar pan y leche.

(Tenho para o café da manhã pão e leite.)

Quiero mi gaseosa con limón y hielo.

(Quero meu refrigerante com limão e gelo.)

Cuidado!

A conjunção y muda para e quando a palavra que segue começa por i, hi, seguida de consoante.

Este libro es facil e interesante.

(Este livro é fácil e interessante.)

Son padre e hijo.

(São pai e filho.)

- Disyuntivas

Unem termos ou orações que expressam ideias opostas, estabelecendo relação de exclusão:

Hay que tener dos o tres alumnos.

## INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS

### Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

### Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

### Estratégias de leitura

- **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

- **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

- **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra "vírus" é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas igual ou parecidas, mas com o significado diferente, como "evaluation", que pode ser confundida com "evolução" onde na verdade, significa "avaliação".

- **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

- **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

- **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

- **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

- **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

- **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

- **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.

O leitor tem, portanto, um papel ativo no processo de leitura e compreensão de textos, pois é ele que estabelecerá as relações entre aquele conteúdo do texto e os conhecimentos de mundo que ele carrega consigo. Ou mesmo, será ele que poderá agregar mais profundidade ao conteúdo do texto a partir de sua capacidade de buscar mais conhecimentos acerca dos assuntos que o texto traz e sugere.

Não se esqueça que saber interpretar textos em inglês é muito importante para ter melhor acesso aos conteúdos escritos fora do país, ou para fazer provas de vestibular ou concursos.

**Regular and irregular plural of nouns:** To form the plural of the nouns is very easy, but you must practice and observe some rules.

### Regular plural of nouns

- Regra Geral: forma-se o plural dos substantivos geralmente acrescentando-se "s" ao singular.

Ex.: Motherboard – motherboards

Printer – printers

Keyboard – keyboards

- Os substantivos terminados em y precedido de vogal seguem a regra geral: acrescentam s ao singular.

Ex.: Boy – boys Toy – toys

Key – keys

- Substantivos terminados em s, x, z, o, ch e sh, acrescenta-se es.

Ex.: boss – bosses tax – taxes bush – bushes

- Substantivos terminados em y, precedidos de consoante, trocam o y pelo i e acrescenta-se es. Consoante + y = ies

Ex.: fly – flies try – tries curry – curries

### Irregular plurals of nouns

There are many types of irregular plural, but these are the most common:

- Substantivos terminados em f e trocam o f pelo v e acrescenta-se es.

Ex.: knife – knives

life – lives

wife – wives

- Substantivos terminados em f trocam o f pelo v; então, acrescenta-se es.

Ex.: half – halves wolf – wolves loaf – loaves

- Substantivos terminados em o, acrescenta-se es.

Ex.: potato – potatoes tomato – tomatoes volcano – volcanoes

- Substantivos que mudam a vogal e a palavra.

Ex.: foot – feet child – children person – people tooth – teeth mouse – mice

**Countable and Uncountable nouns**

• **Contáveis** são os substantivos que podemos enumerar e contar, ou seja, que podem possuir tanta forma singular quanto plural. Eles são chamados de countable nouns em inglês.

Por exemplo, podemos contar orange. Podemos dizer one orange, two oranges, three oranges, etc.

• **Incontáveis** são os substantivos que não possuem forma no plural. Eles são chamados de uncountable nouns, de non-countable nouns em inglês. Podem ser precedidos por alguma unidade de medida ou quantificador. Em geral, eles indicam substâncias, líquidos, pós, conceitos, etc., que não podemos dividir em elementos separados. Por exemplo, não podemos contar “water”. Podemos contar “**bottles of water**” ou “**liters of water**”, mas não podemos contar “water” em sua forma líquida.

Alguns exemplos de substantivos incontáveis são: music, art, love, happiness, advice, information, news, furniture, luggage, rice, sugar, butter, water, milk, coffee, electricity, gas, power, money, etc.

Veja outros de countable e uncountable nouns:



**Definite Article**

THE = o, a, os, as

• Usos

– Antes de substantivos tomados em sentido restrito.

THE coffee produced in Brazil is of very high quality.

I hate THE music they're playing.

– Antes de nomes de países no plural ou que contenham as palavras **Kingdom, Republic, Union, Emirates**.

THE United States

THE Netherlands

THE United Kingdom

THE Dominican Republic

– Antes de adjetivos ou advérbios no grau superlativo.  
John is **THE** tallest boy in the family.

– Antes de acidentes geográficos (rios, mares, oceanos, cadeias de montanhas, desertos e ilhas no plural), mesmo que o elemento geográfico tenha sido omitido.

**THE** Nile (River)

**THE** Sahara (Desert)

– Antes de nomes de famílias no plural.

**THE** Smiths have just moved here.

– Antes de adjetivos substantivados.

You should respect **THE** old.

– Antes de numerais ordinais.

He is **THE** eleventh on the list.

– Antes de nomes de hotéis, restaurantes, teatros, cinemas, museus.

**THE** Hilton (Hotel)

– Antes de nacionalidades.

**THE** Dutch

– Antes de nomes de instrumentos musicais.

She plays **THE** piano very well.

– Antes de substantivos seguidos de preposição.

**THE** Battle of Trafalgar

• **Omissões**

– Antes de substantivos tomados em sentido genérico.

Roses are my favorite flowers.

– Antes de nomes próprios no singular.

She lives in South America.

– Antes de possessivos.

My house is more comfortable than theirs.

– Antes de nomes de idiomas, não seguidos da palavra language.

She speaks French and English. (Mas: She speaks **THE** French language.)

– Antes de nomes de estações do ano.

Summer is hot, but winter is cold.

• **Casos especiais**

– Não se usa o artigo **THE** antes das palavras **church, school, prison, market, bed, hospital, home, university, college, market**, quando esses elementos forem usados para seu primeiro propósito.

She went to church. (para rezar)

She went to **THE** church. (talvez para falar com alguém)

– Sempre se usa o artigo **THE** antes de **office, cathedral, cinema, movies e theater**.

Let's go to **THE** theater.

They went to **THE** movies last night.

**Indefinite Article**

**A / AN** = um, uma

• **A**

– Antes de palavras iniciadas por consoantes.

**A** boy, **A** girl, **A** woman

– Antes de palavras iniciadas por vogais, com som consonantal.

**A** uniform, **A** university, **A** European

• **AN**

– Antes de palavras iniciadas por vogais.

**AN** egg, **AN** orange, **AN** umbrella

– Antes de palavras iniciadas por H mudo (não pronunciado).

**AN** hour, **AN** honor, **AN** heir

• **Usos**

– Para se dar ideia de representação de um grupo, antes de substantivos.

**A** chicken lays eggs. (Todas as galinhas põem ovos.)

– Antes de nomes próprios no singular, significando “um tal de”.

**A** Mr. Smith phoned yesterday.

– No modelo:

**WHAT + A / AN = adj. + subst.**

What **A** nice woman!

– Em algumas expressões de medida e frequência.

**A** dozen

**A** hundred

**Twice A** year

– Em certas expressões.

It's **A** pity, It's **A** shame, It's **AN** honor...

– Antes de profissão ou atividades.

James is **A** lawyer.

Her sister is **A** physician.

• **Omissão**

– Antes de substantivos contáveis no plural.

Lions are wild animals.

– Antes de substantivos incontáveis.

Water is good for our health.

\* Em alguns casos, podemos usar **SOME** antes dos substantivos.

Em Inglês utilizamos adjetivos para comparar duas coisas ou mais. Eles podem ser classificados em dois graus: comparativo e superlativo.

O grau comparativo é usado para comparar duas coisas. Já o superlativo, usamos para dizer que uma coisa se destaca num grupo de três ou mais.

<b>ESTRUTURAS LÓGICAS. LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO. DIAGRAMAS LÓGICOS</b>
--

**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	∨	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ∨ 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 ∨ q	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p ∨ 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	$\leftrightarrow$	p se e somente se q	p	q	$p \leftrightarrow q$
			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	$[ P \vee (Q \leftrightarrow R) ]$
V	V	V	V
V	V	F	V
V	F	V	V
V	F	F	F

**PLANEJAMENTO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO;  
PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS**

O **processo administrativo** apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se tenha oferecido a dialeticidade necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já tem demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos se não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais, que devem ser rigorosamente seguidos, viabilizando as partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico. Razão pela qual, pode-se afirmar que o princípio do devido processo legal reúne em si todos os demais princípios processuais, de modo a assegurar o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí, ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito, no qual o povo não se sujeita a imposição de decisões, mas participa ativamente destas.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo, e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

A aprendizagem, como já vimos, pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa, pode-se vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado. Se há ética e confiança nessa relação, se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.

Nesse aspecto, é possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem pois, se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa (Ricarte, 1996).

Para Ricarte, um dos grandes desafios das próximas décadas será fazer da criatividade o principal foco de gestão de todas as empresas, pois o único caminho para tornar uma empresa competitiva é a geração de ideias criativas; a única forma de gerar ideias é atrair para a empresa pessoas criativas; e a melhor maneira de atrair e manter pessoas criativas é proporcionando-lhes um ambiente adequado para trabalhar.

Esse ambiente adequado pressupõe liberdade e competência para comunicar. Hoje, uma das principais exigências para o exercício da função gerencial é certamente a habilidade comunicacional. As outras habilidades seriam a predisposição para a mudança e para a inovação; a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.

Essa habilidade comunicacional, porém, na maioria das empresas, ainda não faz parte da job-description de um executivo. É ainda uma reserva do profissional de comunicação, embora devesse ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis.

O desenvolvimento dessa habilidade pressupõe, antes de tudo, saber ouvir e lidar com a diferença. É preciso lembrar: sempre apenas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e a processa. Lasswell já dizia que quem decodifica a mensagem é aquele que a recebe, por isso a necessidade de se ajustarem os signos e códigos ao repertório de quem vai processá-los.

Pode-se afirmar, ainda, que as bases para a construção de um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem estão na autoestima, na empatia e na afetividade. Sem esses elementos, não se estabelece a comunicação nem o entendimento. Embora durante o texto tenhamos exposto inúmeros obstáculos para o advento dessa nova realidade e que poderiam nos levar a acreditar, tal qual Luhman (1992), na improbabilidade da comunicação, acreditamos que essa é uma utopia pela qual vale a pena lutar.

Mas é preciso ter cuidado. Esse ambiente de mudanças, que traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações, favorece o surgimento e a atuação do que chamo de novos Messias da comunicação, que prometem internalizarem nas pessoas os novos objetivos e conceitos, estimularem a motivação e o comprometimento à nova ordem de coisas, organizarem rituais de passagem em que se dá outro sentido aos valores abandonados e introduz-se o novo.

Hoje, não é raro encontrar-se nos corredores das organizações profissionais da mudança cultural, agentes da nova ordem, verdadeiros profetas munidos de fórmulas infalíveis, de cartilhas iluministas, capazes de minar resistências e viabilizar uma nova cultura e que se autodenominam reengenheiros da cultura.

Esses profissionais se aproveitam da constatação de que a comunicação é, sim, instrumento essencial da mudança, mas se esquecem de que o que transforma e qualifica é o diálogo, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas tão próprias da chamada educação bancária descrita por Paulo Freire.

E a viabilização do diálogo e da participação tem de ser uma política de comunicação e de RH. A construção e a viabilização dessa política é, desde já, um desafio aos estrategistas de RH e de comunicação, como forma de criar o tal ambiente criativo a que Ricarte de referiu e viabilizar, assim, a construção da organização qualificante, capaz de enfrentar os desafios constantes de um mundo em mutação, incerto e inseguro.

Em Sociologia, um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como uma coleção de várias pessoas que compartilham certas características, interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade comum — para haver um grupo social, é preciso que os indivíduos se percebam de alguma forma afiliados ao grupo.

Segundo COSTA (2002), o grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem-homem, vários fenômenos estão presentes; comunicação, percepção, afeição liderança, integração, normas e outros. À medida que nós nos observamos na relação eu-outro surge uma amplitude de caminhos para nosso conhecimento e orientação.

Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do feedback.

Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária. Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos.

Nas relações humanas, nada é mais importante do que nossa motivação em estar com outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

Um fato merecedor de nossa atenção é que o homem necessita viver com outros homens, pela sua própria natureza social, mas ainda não se harmonizou nessa relação.

Lewin (1965) considerou o grupo como o terreno sobre o qual o indivíduo se sustenta e se satisfaz. Um instrumento para satisfação das necessidades físicas, econômicas, políticas, sociais, etc..

As empresas não funcionam na base da pura improvisação. A *estratégia empresarial* é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. Assim, a *estratégia* deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial em um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.

A *estratégia* constitui uma abordagem integrada, relacionando as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa. Todavia, a *estratégia* se preocupa com o “o que fazer” e não com “como fazer”. Em outros termos, a *estratégia* exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis (ou subsistemas) da empresa: o *nível institucional*, o *nível intermediário* e o *nível operacional*. E a implementação exige planejamento. Isto é, a *estratégia empresarial* precisa de um plano básico - o *planejamento estratégico*- para a empresa poder lidar com todas estas forças em conjunto. E o *planejamento estratégico* precisa apoiar-se em uma multiplicidade de planos situados carreira abaixo dentro da estrutura da organização. Para levar adiante o *planejamento estratégico* requer *planos táticos* e cada um deles requer *planos operacionais*, combinando esforços para obter *efeitos sinérgicos*.

**Administração** é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização se faz de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle. Segundo alguns autores (Montana e Charnov) o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas tais como busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Administrar, independente do nível organizacional, requer algumas habilidades, que podem ser classificadas em três grupos:

- **Habilidades Técnicas** – requer conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.

- **Habilidades Humanas** – capacidade de relacionamento interpessoal, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar eficazmente.

- **Habilidades Conceituais** – trata-se de uma visão panorâmica das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

### PLANEJAR

É a função administrativa em que se estima os meios que possibilitarão realizar os objetivos (prever), a fim de poder tomar decisões acertadas, com antecipação, de modo que sejam evitados entraves ou interrupções nos processos organizacionais.

É também uma forma de se evitar a improvisação.

Nesta função, o gerente especifica e seleciona os objetivos a serem alcançados e como fazer para alcançá-los.

Exemplos: o chefe de seção dimensiona os recursos necessários (materiais, humanos, etc.), em face dos objetivos e metas a serem atingidos; a montagem de um plano de ação para recuperação de uma área avariada.

**Planejamento:** funciona como a primeira função administradora, pois serve de base para as demais.

- É uma reflexão que antecede a ação;
- É um processo permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- É uma relação entre as coisas a serem feitas e o tempo disponível para tanto;
- É mais uma questão de comportamento e atitude da administração do que propriamente um elenco de planos e programas de ação;
- É a busca da racionalidade nas tomadas de decisões;
- É um curso de ação escolhido entre várias alternativas de caminhos potenciais;
- É interativo, pois pressupõem avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ocorridos no ambiente externo e interno da empresa.
- O planejamento é um processo essencialmente participativo, e todos os funcionários que são objetos do processo devem participar.
- Para realizar o planejamento, a empresa deve saber onde está agora (presente) e onde pretende chegar (futuro).
- Para isso, deve dividir o planejamento em sete fases sequenciais, como veremos abaixo.

## Etapas do planejamento

**1. Definir: visão e missão do negócio****Visão**

É a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

**Fórmula base para definição da visão:**

Verbo em perspectiva futura + objetivos desafiadores + até quando.

**Missão**

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.

**Fórmula base para definição da Missão:**

Fazer o quê + Para quem (qual o público?) + De que forma.

**2. Analisar o ambiente externo**

Uma vez declarada a visão e missão da empresa, seus dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

**Oportunidades**

Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

**Ameaças**

Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucro.

**3. Analisar o ambiente interno**

Você saberia dizer quais são as qualidades e o que pode ou deve ser melhorado na sua empresa? Esses são os pontos fortes/forças e fracos/fraquezas do seu negócio.

**4. Analisar a situação atual**

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz FOFA (força ou fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats). Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas:

### Forças

- O que é que faz bem?
- Que recursos únicos pode aproveitar?
- O que é que os outros vêem como suas forças?

### Oportunidades

- Que oportunidades tem disponíveis?
- Que tendências/novidades pode você aproveitar?
- Como pode transformar as suas forças em oportunidades?

### Fraquezas

- O que é que pode melhorar?
- Onde é que tem menos recursos que os outros?
- O que é que os outros vêem como as suas prováveis fraquezas?

### Ameaças

- Que ameaças podem prejudicá-lo?
- O que é que a sua competição anda a fazer?
- As suas fraquezas expõem-no a que possíveis ameaças?

*A análise FOFA fornece uma orientação estratégica útil.*

#### 5. Definir objetivos e Metas

São elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados acima, são definidas as metas.

As Metas existem para monitorar o progresso da empresa. Para cada meta existe normalmente um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la; Toda meta, ao ser definida, deve conter a unidade de medida e onde se pretende chegar.

#### 6. Formular e Implementar a estratégia

Até aqui, você definiu a missão e visão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada. Agora, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

#### 7. Gerar Feedback e Controlar

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. O ideal é estar sempre atento à realização das metas e estratégias, para que sua empresa possa melhorar a cada dia.

#### Princípios aplicados ao planejamento

I-Princípio da definição dos objetivos (devem ser traçados com clareza, precisão)

II- Princípio da flexibilidade do planejamento (poderá e deverá ser alterado sempre que necessário e possível).

Com esta primeira função montaremos o plano teórico, completando assim o ciclo de planejamento: Estabelecer objetivos, tomar decisões e elaborar planos.

#### ORGANIZAR

É a função administrativa que visa dispor adequadamente os diferentes elementos (materiais, humanos, processos, etc.) que compõem (ou vierem a compor) a organização, como objetivo de aumentar a sua eficiência, eficácia e efetividade.

#### DIREÇÃO

Podemos dividir essa função em duas subfunções:

#### COMANDAR

É a função administrativa que consiste basicamente em:

**Decidir** a respeito de “que” (como, onde, quando, com que, com quem) fazer, tendo em vista determinados objetivos a serem conseguidos.

**Determinar** as pessoas, as tarefas que tem que executar.

É fundamental para quem comanda desfrutar de certo poder:

- Poder de **decisão**.
- Poder de **determinação** de tarefas a outras pessoas.
- Poder de **delegar** – a possibilidade de conferir á outro parte do próprio poder.
- Poder de **propor sanções** àqueles que cumpriram ou não ás determinações feitas.

### COORDENAR

É a função administrativa que visa ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos através da qual se estabelece um conjunto de medidas, que tem por objetivo harmonizar recursos e processos. Dois tipos de Coordenação:

• **Vertical/Hierárquico:** É aquela que se faz com as pessoas sempre dentro de uma rigorosa observância das linhas de comando (ou escalões hierárquicos estabelecidos).

• **Horizontal:** É aquela que se estabelece entre as outras pessoas sem observância dos níveis hierárquicos dessas mesmas pessoas. Essa coordenação possibilita a comunicação entre as pessoas de vários departamentos e de diferentes níveis hierárquicos. Risco Básico: Desmoralização ou destruição das linhas de comando ou hierarquia.

### CONTROLAR

Esta função se aplica tanto a coisas quanto a pessoas.

Para que a função de controle possa efetivamente se processar e aumentar a eficiência do trabalho, é fundamental que o estabelecido ou determinado esteja perfeito, claramente explicado.

“O que perturba o bom entendimento não são regras do jogo muito exigentes, mas sim regras esclarecidas após o jogo iniciado.”

É a função administrativa através da qual se verifica se o que foi estabelecido ou determinado foi cumprido (sem entrar especificamente nos méritos e se deu ou não bons resultados).

Um sistema de controle deve ter:

- um objetivo, um padrão, uma linha de atuação, uma norma, uma regra “decisória”, um critério, uma unidade de medida;
- um meio de medir a atividade desenvolvida;
- um procedimento para comparar tal atividade com o critério fixado;
- algum mecanismo que corrija a atividade como critério fixado. O processo de controle é realizado em quatro fases a saber:
  - Estabelecimento de padrões ou critérios;
  - Observação do desempenho;
  - Comparação do desempenho com o padrão estabelecido;
  - Ação para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

### Análise Competitiva e estratégica - Planejamento Estratégico

Quadro 1: Concepção histórica do conceito de estratégia, com base nos escritos clássicos

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Schendel e Hofer (1978)	Estabelecer os meios fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Miles e Snow (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto- mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1988)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Essa forma clássica de interpretar estratégia remete-nos aos trabalhos em torno da racionalidade econômica limitada à capacidade da memória, desenvolvidos por March e Simon (1981), numa perspectiva ambiental de equilíbrio e adaptação (ROULEAU; SEGUIN, 1995), o que nos faz pensar que a discussão sobre estratégia tenha se iniciado, implicitamente, antes de Chandler (1962) cunhar o termo numa perspectiva sistêmica, onde estão os principais escritos estratégicos.

Em 1965, Ansoff desenvolve uma outra perspectiva, na qual a estratégia é vista como ações e decisões voltadas ao comportamento organizacional. Ao comparar os estudos de Ansoff (1965) aos de Chandler (1962), constata-se uma mudança no campo de análise sob o mesmo foco orientador. Pode-se considerar que ocorreu uma evolução nesse período de estudos, ao focalizar estratégia no campo organizacional sob a ótica econômica, determinando e relevando a não preocupação exclusivamente com o campo econômico, mas à gestão enquanto processo em busca dos melhores resultados. Os autores utilizam uma ênfase conceitual diferente para estratégia, apesar de se reconhecer certo grau de complementaridade ao longo do tempo.

Schendel e Hofer (1978) seguem a proposta de Ansoff (1965), inovando a compreensão de estratégia ao deslocarem o termo “regras para a ação” para “meios para cometer a ação”, em busca dos resultados da organização. Aqui, a discussão está centrada na visão interna (conteúdo e tarefas) para a interação da organização com o ambiente externo (processo). De acordo com os autores, a estratégia descreve as características fundamentais do ajuste que uma organização realiza entre suas competências, recursos, oportunidades e ameaças do ambiente externo, de forma a atingir seus objetivos.

Em relação ao contexto sistêmico que envolve a organização, Schendel e Hofer (1978) reconhecem a interferência do ambiente na eficácia da estratégia delineada. Porém, Ansoff (1965) traz a ideia de ecossistema, indicando possibilidades de o ambiente oferecer elementos para o equilíbrio dos agentes.

Schendel e Hofer (1978), no entanto, ao se referirem ao ambiente, observam que esse condiciona a participação ou não de alguns agentes, por meio de elementos de restrição, que precisam ser “controlados”.

Miles e Snow (1978), por sua vez, focalizam o processo de adaptação organizacional através da interrelação de estratégia, estrutura e processos, que dão origem a um modelo de análise da estratégia formado por dois elementos básicos. Um é a abordagem geral do processo de adaptação, especificando as principais linhas de decisão que a empresa deve tomar para se manter alinhada e ajustada ao seu ambiente.

O outro elemento é uma tipologia organizacional, retratando os diferentes padrões de comportamento adaptativo utilizados pelas empresas.

A tipologia proposta por Miles e Snow (1978) classifica as unidades de negócio em quatro categorias (prospectoras, defensoras, analisadoras e reativas), com vistas a trazer o conceito de estratégia atrelado aos mecanismos reativos da organização. O objetivo final era fazer com que a organização visualizasse as forças presentes no ambiente e se antecipasse ao “jogo do mercado”, que traz forças que condicionam o ingresso dos competidores e, também, determina as condições de permanência daqueles que já estão inseridos no “jogo.” (MILES *et al*, 1978).

No entanto, foi com os estudos de Porter, em 1980, que essa discussão ganhou dimensão e importância na gestão das organizações. Porter (1985), após estudar a concorrência na indústria, observou que o mercado apresentava barreiras, entrada de novos competidores, bem como de mobilidade, que dificultavam a movimentação das empresas dentro de uma dada indústria. Mais do que estabelecer estratégias para atingir objetivos, uma organização deveria preocupar-se em se posicionar, adequadamente, no mercado. Assim, as estratégias conduzem as organizações a possíveis equilíbrios no mercado.

Com os estudos de Porter (1985), o que se observa é a emergência de um campo novo e complexo para o desenvolvimento de estudos organizacionais. Os debates teóricos passam a centrar-se em proposições de grandes grupos de autores, com visões semelhantes, que são analisados a partir do seu conjunto na forma de escolas do pensamento de estratégia.

Mintzberg (1987a; 2000), ao reconhecer a necessidade da natureza humana em definir conceitos em função do uso aleatório de alguns termos no campo organizacional, especialmente o de estratégia, apresenta cinco definições básicas. A base de suas discussões está em duas características essenciais: planejamento das ações, desenvolvimento e implementação consciente. Seus estudos revelaram o ecletismo conceitual do termo estratégia, sob a concepção dos cinco P's. Ao observar que nem todos os planos tornam-se modelos, que nem todos os modelos se desenvolvem com base em planos, bem como que nem todas as estratégias são mais que posições e menos que perspectivas. Nesse sentido, Mintzberg (1987a) reconhece a complementaridade dos diferentes conceitos e observa que estratégia, como modelo, introduz um outro importante fenômeno nas organizações, que é o de “convergência” e de “realização de consistência no comportamento”. Cada definição adiciona elementos à compreensão de estratégia, encoraja-nos a orientar questões fundamentais sobre organizações no geral.

Em síntese, os estudos em torno do conceito de estratégia deixam transparecer que um elemento básico na definição de estratégia é a distinção que se faz entre estratégias desejadas pela organização e aquelas, realmente, levadas à execução. Enquanto os planos dizem respeito às estratégias desejadas, os padrões são estratégias efetivamente realizadas. Uma outra distinção refere-se às estratégias deliberadas e estratégias emergentes ou flexíveis. (MINTZBERG, 1987a, 1987b). As primeiras ocorrem por mudanças planejadas. As últimas são resultantes de mudanças não planejadas e sua ocorrência se dá desestruturadamente, fazendo a organização aprender a partir dos erros cometidos.

#### *Escolas do pensamento de estratégia e os modelos de análise*

O resultado da presente revisão histórica do conceito de estratégia oferece elementos teóricos para discutir o pensamento estratégico numa perspectiva evolucionista. As sobreposições de autores e de pensamentos, identificadas nos trabalhos publicados nos últimos quarenta anos, fez com que o campo da estratégia evoluísse cientificamente e oferecesse diferentes modelos de análise. Ao mesmo tempo, se observa que pesquisas empíricas, no Brasil, continuam sendo desenvolvidas segundo as orientações clássicas.

Talvez, esse fenômeno possa ser explicado pelo conjunto de conceitos, teorias e modelos que se encontravam dispersos em livros e periódicos científicos, até 1998, quando foram reunidos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Por meio da seleção de características e de orientações das proposições teóricas, foi possível aos autores o agrupamento de estudos e modelos utilizados em administração estratégica, que passaram a formar as “escolas do pensamento” em estratégia.

Com o intuito de compreender cada uma das escolas e, ao mesmo tempo, oferecer elementos teóricos para o desenvolvimento de estudos empíricos, a seguir, elas são apresentadas em três grandes blocos, seguindo os modelos orientadores: prescritivo, descritivo e integrativo.

#### *Modelo Prescritivo*

As primeiras propostas teóricas do pensamento de estratégia no campo organizacional nascem da necessidade de adequar organização e ambiente (contexto), por meio de modelos gerenciais que propunham “formar” estratégias. A ação deveria fluir da razão e, por conseguinte, a formação da estratégia deveria estar centrada no executivo principal, supostamente, o mais preparado para desenvolver esse raciocínio dentro das organizações da época, anos sessenta.

As premissas orientadoras das escolas formadoras do modelo prescritivo estavam em separar o estrategista (executivo principal, aquele que forma a estratégia) dos implementadores (funcionários, aqueles que executam a ação), ou seja, a conformação do pensamento mecanicista clássico de separar o pensamento da ação. Para que a execução ocorra exatamente como o previsto, o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal, supondo ambiente estável, até o momento da sua implementação. As estratégias, por sua vez, deveriam ser explícitas para levar simplicidade às organizações complexas. O estrategista monitora o processo de implementação, por meio de sistemas de planejamento, orçamento e controle.

Apesar de as escolas do modelo prescritivo terem sido muito difundidas e representarem a visão mais clássica e influente do processo de formação da estratégia, foram criticadas por separarem formulação de implementação da estratégia e, assim, estabelecerem pouca interação com o ambiente externo e promoverem mais “controle estratégico” do que “planejamento estratégico”. Daí, se originou outra crítica: dos modelos prescritivos serem inflexíveis durante o processo de implementação, pressuporem estabilidade ambiental num mundo complexo, apresentarem um foco estreito da gestão empresarial orientado para o econômico em detrimento do social e político ou econômico não quantificável. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Os modelos utilizados para “formar” a estratégia numa perspectiva prescritiva podem ser considerados o SWOT, o Modelo Steiner (ampliado pelo Sistema de Planos hierarquias de planejamento do *Standford Research Institute*), a Matriz BCG e o Modelo de Análise Competitiva (“modelo de Porter”).

O modelo SWOT tem origem nos estudos de Andrews apresentados na sessão anterior, ao qual foram incluídos elementos novos, como responsabilidade social (ética da sociedade na qual a organização opera) e valores gerenciais (crenças e preferências dos estrategistas). A ênfase está na avaliação da organização em relação ao ambiente externo e interno onde o primeiro revela ameaças e oportunidades e, o segundo, as forças e fraquezas da organização. (CALVALCANTI, 2003).

O Modelo Steiner de planejamento estratégico, por sua vez, nada mais é do que a divisão em etapas claramente delineadas da proposta apresentada no modelo SWOT. Como elemento inovador, foram incluídas listas de verificação e técnicas de monitoramento do processo, orientadas pela análise financeira com ênfase para a “criação de valor”. Na escola de posicionamento, criação de valor é um termo utilizado como sinônimo de métodos associados ao cálculo do “valor para o acionista”.

Uma outra inovação apresentada a partir do Modelo de Steiner à formação de estratégia foi a operacionalização da estratégia, por meio de planos minuciosamente articulados em níveis de hierarquia: estratégico, de desenvolvimento corporativo e de operações. Assim, com a adequação aos elementos do modelo original, as ações empreendidas pela organização deixavam claramente separadas as etapas *planejamento de ações* e *controle de desempenho* nos níveis corporativo, funcional e operacional.

Outro modelo, Matriz BCG, oferece elementos para o estrategista definir objetivos, estratégia e orçamento de cada unidade de negócios em relação ao *portfólio* de negócios da organização. A matriz de crescimento participação de mercado, como é conhecida a matriz BCG, se transforma num “esboço de planejamento” (KOTLER, 1993) para a tomada de decisão estratégica, a partir da avaliação de cada negócio e na fixação do objetivo mais viável para a organização, tendo como referência a posição dinâmica e não a posição estática atual dos negócios. A base reporta ao pensamento estratégico desenvolvido por Sun Tzu (2004), que ensina estratégias e táticas de ação amplamente utilizadas nas organizações empresariais.

Entretanto, gerenciar o posicionamento dos produtos da organização não é algo tão simples, pois envolve custos em relação à escala da produção e a compreensão da estrutura do mercado, que impõe condições de ingresso e permanência de um produto em cada quadrante proposto pela Matriz BCG.

Então, Porter, em 1980, explica essa relação da organização com o mercado (condições externas, estratégias internas), que conduz os estrategistas a formularem as estratégias a serem seguidas pela organização, considerando um conjunto de condições por ele definido como sendo as “cinco forças competitivas” que influenciam a concorrência em uma indústria.

As cinco forças competitivas que determinam a estrutura de uma indústria, na visão de Porter (1980), são as ameaças de novos entrantes ou de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. Todos os fatores anteriores, observa o autor, convergem para a rivalidade entendida como sendo um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica entre os diferentes concorrentes.

Com base na orientação do “modelo de Porter”, a organização tem condições de se posicionar, estrategicamente, no mercado: liderança em custo, diferenciação ou foco (atender segmentos de mercados estreitos). Mas, por outro lado, ao inclinar-se para as condições externas (estrutura da indústria), elimina o equilíbrio desejado entre interno externo, enfatiza o “grande”, o “estabelecido”, o “maduro” e, ainda, reduz a estratégia como posição genérica à fórmulas e cálculos que impedem o aprendizado, a criatividade e o empenho pessoal e ignora os detalhes triviais do negócio (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em 1995, impulsionados por evidências empíricas que explicavam o sucesso de empresas como uma “consequência de elas estarem vendendo aquilo que seus clientes desejam [...] e que o concorrente não consegue oferecer” (PISCOPO; OLIVEIRA JR., 2004), e, portanto, estando além das explicações porterianas, Treacy e Wieserma (1995) oferecem abordagem alternativa, por meio das disciplinas de valor: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente.

Por sua vez, os recursos intangíveis incluem exemplos como a reputação da empresa, as habilidades administrativas relacionadas com processos de decisão, habilidades tecnológicas não documentadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, cultura organizacional, reputação da empresa e de seus produtos, conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros. (WILK, 2000).

Para Miller e Shamsie (1996), diferentes tipos de recursos explicam a performance da empresa em ambientes diferentes. Mas, sozinhos, provavelmente, os recursos não produzem uma vantagem competitiva sustentável em ambientes dinâmicos. Portanto, os recursos podem ser adequadamente gerenciados para produzir valor. Integração e posicionamento efetivo de recursos aumentam a dificuldade de competidores imitarem ou desenvolverem substitutos efetivos para aquele conjunto específico de recursos.

Confirmando as limitações do modelo prescritivo porteriano à formulação de estratégias em economias interconectadas, Hax e Wilde (1999) apresentam o Modelo Delta, que enfatiza a amarração (*bonding*) entre os principais *stakeholders* externos (consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores). Segundo esse modelo, o posicionamento competitivo pode ser representado pela figura de um triângulo, cujos vértices são: melhor produto, soluções totais para o cliente e *lockin*

no sistema, ou seja, dependendo da opção estratégica da empresa, a competição dar-se-á na economia do sistema, na economia do cliente ou na economia do produto.

Em síntese, o modelo prescritivo do pensamento de estratégia clássica, por ter separado a formulação da implementação da estratégia, foi interpretado como um risco para a organização. Há uma linha muito estreita entre intuição inconsciente e análise formal do estrategista que o distancia do ambiente real, bem como transforma o processo de formulação de estratégia numa sequência arbitrária de atividades de coleta e manuseio de informações externas, relegando a um segundo plano a estrutura interna da organização, tratada mais como uma análise das capacidades.

Nesse sentido, o Modelo Delta ultrapassa a dimensão estática da estratégia separada da execução e, por meio da descrição dos processos adaptativos efetividade operacional, *customer targeting* (atraindo, satisfazendo e retendo o consumidor) e inovação (corrente contínua de lançamentos de novos produtos e serviços), oferece a dinamicidade requerida pelo ambiente corrente de complexidade e incertezas por expandir o espectro da posição estratégica.

#### Modelo Descritivo

Com base nas deficiências percebidas nas diferentes escolas do pensamento de estratégia sob orientação prescritiva, os teóricos avançam seus estudos, resgatando escritos clássicos dos anos 1940 e 1950 para promover um novo modo de pensar a estratégia empresarial. O resultado é um conjunto de textos que procuram descrever como as estratégias são, de fato, formuladas pelas organizações, valorizando procedimentos menos formatados racionalmente (processos deliberados) e mais emergentes (padrão realizado não pretendido).

A premissa central do modelo descritivo é considerar a estratégia como elemento de natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional, tanto nos níveis micro quanto macro de análise, que precisa fazer uso da subjetividade humana para a compreensão do contexto externo e das capacidades internas para a formulação da estratégia. Os modelos de análise que emergem desse novo pensar voltam-se das forças presentes no ambiente externo para a sobrevivência organizacional. Na escola do poder, que

traz o conceito de estratégia como um processo de negociação, destaca-se o Modelo de Processo de Formulação de Estratégia dos Interessados, que é uma tentativa de lidar com as forças políticas que se fazem presentes na organização através da abordagem racional de onde nascem duas correntes distintas do pensamento em estratégia.

Uma corrente segue o modelo positivista, no qual o processamento e a estruturação do conhecimento organizacional emerge como “filme objetivo do mundo”. É um pensamento da escola cognitiva, formada por uma coleção solta de pesquisas associadas a outras escolas. Utilizam-se da psicologia cognitiva como base. Outra corrente segue o modelo subjetivista de interpretação do mundo. A formação de estratégia é um processo cognitivo, que tem lugar na mente do estrategista, por meio de “molduras/mapas” do conhecimento. Assim, as estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações do ambiente, apesar de reduzir o grau de controle organizacional.

Torna-se importante mencionar a contribuição da escola empreendedora, através dos estudos de Schumpeter, em 1947, e o modelo de mudança apresentado por Kurt Lewin, em 1951. Se as estratégias emergem como perspectivas, a organização precisa ter pessoas com espírito empreendedor e visão sistêmica para implementar mudanças. A visão dessa escola abandona o “plano” proposto no modelo prescritivo e oferece flexibilidade para a construção de uma estratégia empreendedora deliberada e emergente, ao mesmo tempo. O comportamento organizacional, por sua vez, se caracteriza como reativo diante das incertezas ambientais.

Na escola do aprendizado, o Modelo de Processo de Geração de Estratégia de Empreendimento Corporativo Interno (ICV) apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), considera a formulação de estratégia como uma atividade gerencial conduzida pelo empreendedor e que envolve múltiplas relações, tanto nos níveis corporativo (contexto estrutural e estratégico) quanto na média gerência (processos básicos).

Paulino et al. (2001) observam que, no âmbito nacional, há crescente interesse por linhas de estudos que enfatizam os fatores internos como diferenciais para a formulação de estratégias. A criação coletiva do conhecimento, atrelada à percepção dos estrategistas e ao processo mental de formulação da estratégia, no entanto, apresentaram um crescimento de 2%, em 1997, para 13%, em 2000, nos artigos encaminhados ao Encontro Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração. Essa tendência também é observada nos estudos internacionais.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), diante das incertezas do ambiente, a organização que necessita de nova estratégia pode não ter outra escolha, senão aprender coletivamente.

Dentro do que parecem ser respostas passivas ou reativas a forças externas, a organização, realmente, aprende e cria, o que permite afirmar que a estratégia é um processo de aprendizagem tanto individual quanto coletivo e, portanto, a proposta apresentada por Mariotto (2003) parece em muito contribuir.

No entanto, a escola ambiental retoma a razão subjetiva que se faz presente no mercado, a de que o ambiente é um conjunto de forças e, portanto, é o agente central no processo de geração de estratégia.

Caso a organização não consiga responder, com eficácia, às forças ambientais, será eliminada. Esse pensamento tem respaldo nas teorias organizacionais (ecologia populacional e teoria institucional), que explicam o comportamento organizacional, por meio de agrupamentos em nichos distintos com vistas a evitar a “morte”. Mas, os teóricos organizacionais também observam que o “ambiente” seleciona, naturalmente, as espécies que irão ou não sobreviver às forças naturais, como uma analogia ao ambiente, segundo as ciências naturais de Darwin.

A grande contribuição da escola ambiental, no entanto, foi restabelecer o equilíbrio perdido entre a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. Esse *status* conquistado permite o avanço dos estudos sob uma outra perspectiva, o da integração de todas essas correntes.

#### *Modelo Integrativo*

As ideias de Darwin ganham mais força na escola da configuração, que representa o modelo integrativo. Darwin defendia a idéia de que, na natureza, há agrupadores e separadores que, com o passar do tempo, configuram processos transformacionais. Os agrupadores vêm do mundo em categorias claras e precisas. Assim, uma premissa do modelo integrativo é que as nuances de variabilidade são deixadas de lado, em favor do agrupamento global; os marginais são ignorados em favor das tendências centrais.

Conseqüentemente, a organização gera estratégias a partir dela e do contexto que a cerca, os estados sucessivos dessa configuração geram períodos de transformação, que podem ser descritos e interpretados pelos ciclos de vida das organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam configuração e transformação no delineamento estratégico das organizações, observando que a configuração tende a ser pesquisada e descrita por acadêmicos, enquanto que a transformação tende a ser praticada e executada pelos gestores.

Nesse sentido, Hafsi (1996) descreve a estratégia como gestão das relações da organização com o seu ambiente, numa interação constante com seus principais parceiros, sem ignorar o contexto no qual está inserida e a realidade sócioeconômica.

As organizações, durante as suas atividades produtivas, sofrem influências, dependendo do tipo de relações que mantêm com seus governantes, cidadãos e sociedade que a cerca. A relação política (CHANLAT, 1996) nos espaços interorganizacionais, portanto, passa a ser essencial na emergência de estratégias empresariais.

Por fim, na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a orientação do modelo integrativo, em torno das configurações, apresenta abordagem falha à teorização, por serem fáceis de entender e de ensinar e há uma diversidade no mundo organizacional que precisa ser considerada. As empresas que observam os autores, não são estáticas ou revolucionárias; a maior parte delas trabalha sob a ótica do incrementalismo. De qualquer forma, o modelo integrativo ofereceu possibilidades de reconciliação de todas as escolas anteriores e contribui com o pensamento de estratégia ao descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidos por “saltos” para novos estados.

A reflexão e a análise da literatura citada neste trabalho mostram que o conceito de estratégia e os modelos de análise da realidade organizacional não seguem uma linearidade temporal. O estudo revelou que não existe uma definição conceitual que possa ser inserida nos manuais de administração e ensinada na academia como algo certo e determinado. O conceito, bem como os modelos de análise, não permitem a sua aplicabilidade a todos os tipos de organizações, indistintamente, mesmo que se considerem as configurações do contexto.

Diante da necessidade das organizações adequarem estruturas e contexto de forma contínua, não se pode optar por apenas um modelo de análise, prescritivo ou descritivo, da estratégia. É preciso que a academia avance, em termos teóricos, no desenho de um modelo integrativo que contemple a um só tempo a diversidade e complexidades ambiental e suas conseqüentes interconexões.

Essa configuração estratégica precisa representar as organizações que estão em constante movimento incremental, devido ao contexto de forte competição e/ou orientação não econômica (por exemplo, organizações do terceiro setor) e que oferece elementos de análise àquelas que buscam posições estratégicas, além das tradicionalmente apresentadas pela visão porteriana.

A academia tem importante papel a desempenhar na identificação de elementos teóricos que sustentem um processo de teorização forte no campo da estratégia e, na mesma intensidade, precisa assumir o outro papel, o de disseminadora de novos conhecimentos. Para tanto, seria prudente fazer opções didático-pedagógicas por discutir em aulas de graduação artigos científicos clássicos e contemporâneos, em detrimento dos manuais de administração estratégica. Talvez, assim, os estrategistas estariam melhor preparados para selecionar o melhor modelo de análise entre os diversos disponíveis na literatura.

#### **O que é estratégia?**

O conceito de estratégia é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até ao posicionamento organizacional, em última análise, a toda razão de ser da empresa.

A estratégia pode ser considerada um instrumento: o planejamento estratégico. Essa parte do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados primeiro pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das empresas e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Da porta para fora, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações da organização para que ela possa buscar oportunidades e a própria sobrevivência.

Assim, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da “vivência” cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente.

#### **Desenvolver a visão estratégica e a missão do negócio.**

Através da visão é possível identificar quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A gerência deve definir: “quem são”, “o que fazem” e “para onde estão direcionados”, estabelecendo um curso para a organização.

**A visão** pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Ela deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

**A missão** é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?” “Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados”.

Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa.

**Os objetivos** correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. As empresas precisam de objetivos estratégicos e objetivos financeiros. Os objetivos estratégicos referem-se à competitividade da empresa e as perspectivas de longo prazo do negócio. Os objetivos financeiros relacionam-se com medidas como o crescimento das receitas, retorno sobre o investimento, poder de empréstimo, fluxo de caixa e retorno dos acionistas.

A empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende, e esta visão trabalhada quanto a seus propósitos e a seu modelo de gestão constitui a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção.

#### **Elaborar uma estratégia para atingir os objetivos.**

Estabelecer estratégia significa definir de que maneira pode se atingir os objetivos de desempenho da empresa. A estratégia é concebida como uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para a indústria em desenvolvimento e eventos competitivos. Raramente a estratégia da empresa resiste ao tempo sem ser alterada. Há necessidade de adaptação de acordo com as variáveis do mercado, necessidades e preferências do consumidor, manobras estratégicas de empresas concorrentes.

#### **Implementar e executar a estratégia**

A implementação da estratégia é a sua execução, a fim de se obter o desempenho programado dentro do prazo previsto. Os principais aspectos da implementação da estratégia:

- Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso.
- Desenvolver orçamentos que direcionam os recursos para atividades internas críticas para o sucesso estratégico.
- Estabelecer políticas de apoio à estratégia.
- Motivar as pessoas para perseguir os objetivos energeticamente e, se necessário, modificar seu comportamento de trabalho para adequar melhor as necessidades para execução da estratégia com sucesso.
- Associar a estrutura de recompensas com a realização dos resultados programados.
- Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam à implementação da estratégia de maneira bem-sucedida.
- Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem o pessoal para executar seu papel estratégico eficientemente todos os dias.
- Instituir as melhores práticas e programas para a melhoria contínua.
- Exercer a liderança interna necessária para avançar com a implementação e continuar melhorando a maneira de execução da estratégia.

#### **Avaliar o desempenho**

A missão da empresa, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca finalizam porque sempre ocorrem novas situações que acarretam ajustes corretivos. A gerência tem a responsabilidade de procurar atingir um melhor desempenho, descobrindo meios de melhorar a estratégia existente e a maneira com que ela está sendo executada; portanto precisam manter-se próximos de situações de mudança nas condições externas a fim de revisar periodicamente a missão da empresa, os objetivos de desempenho, a estratégia e as abordagens de execução da estratégia.

#### **Fatores externos da empresa**

- considerações políticas, legais de cidadania da comunidade;
- atratividade da indústria, mudanças da indústria e condições competitivas;

- oportunidades e ameaças da empresa. A tarefa de fazer com que a estratégia de uma empresa seja socialmente responsável, significa conduzir as atividades organizacionais eticamente e no interesse público geral, responder positivamente às prioridades e expectativas sociais emergentes, demonstrar boa vontade de executar as ações antes que ocorra um confronto legal, equilibrar os interesses dos acionistas com os interesses da sociedade como um todo e comportar-se como um bom cidadão na comunidade. A estratégia de uma empresa deve fazer uma combinação perfeita da indústria com as condições competitivas e ainda precisa ser direcionada para conquistar oportunidades de crescimento. Do mesmo modo a estratégia deve ser equipada para proporcionar defesa do bem-estar da empresa e do seu desempenho futuro contra ameaças externas.

#### **Fatores internos da empresa**

- pontos fortes e pontos fracos da empresa e capacidades competitivas;
- ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos dos executivos;
- valores compartilhados e cultura da empresa. A estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa, ou seja, deve ser baseada naquilo que ela faz bem e deve evitar aquilo que ela não faz bem. Os pontos fortes básicos de uma organização constituem uma importante consideração estratégica pelas habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, aonde podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa no mercado e potencialidade que tem para se tornar a base da estratégia. As ambições, valores, filosofias de negócio, atitudes perante o risco e crenças éticas dos gerentes têm influências importantes sobre a estratégia e são impregnadas nas estratégias que eles elaboram. Os valores gerenciais também modelam a qualidade ética da estratégia de uma empresa, quando os gerentes têm fortes convicções éticas, exigem que sua empresa observe um estrito código de ética em todos os aspectos do negócio, como por exemplo, falar mal dos produtos rivais. As políticas, práticas, tradições e crenças filosóficas da organização são combinadas para estabelecer uma cultura distinta. Em alguns casos as crenças e cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas.

#### **Planejamento Estratégico**

##### **Conceitos, métodos e técnicas**

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia, da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação. É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período. Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem:

- em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar e depois se estabelece “como a empresa está para se chegar à situação desejada”; ou

• em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”. Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o processo por meio do qual a estratégia organizacional será explicitada.

Podemos identificar, como características do planejamento estratégico:

- É responsabilidade da cúpula da organização;
- Envolve a organização como um todo;
- Planejamento de longo prazo;
- Outros níveis do planejamento (tático e operacional) serão desdobrados dele.

Um bom planejamento estratégico deve, em seu início, incluir a definição do referencial estratégico da organização. Este referencial é o grande guia das organizações, são as diretrizes que norteiam a sua atuação e o seu posicionamento frente ao mercado. Representam o planejamento estratégico no seu nível mais amplo e são as bases para que a organização possua uma estratégia sólida e sustentável.

Esse referencial inclui o negócio, a missão, a visão de futuro e os valores organizacionais.

**Missão:** pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade, enfim, quais são os benefícios que a sua atividade produtiva - seja ela industrial, comercial ou prestação de serviços - trará para a coletividade ou, pelo menos, aos seus clientes. Missão é, portanto, a função social da atividade da empresa dentro de um contexto global.

Vejamos quatro exemplos de missão organizacional:

Receita Federal do Brasil: “Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”.

MPOG – “Promover o planejamento participativo e a melhoria da gestão pública para o desenvolvimento sustentável e socialmente incluído do País”.

TCU – “Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade”.

Petrobrás – “Atuar de forma segura e rentável nas atividades de indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do país”.

**Negócio:** É o ramo de atuação da organização, delimita o campo em que ela estará desenvolvendo suas atividades. Está muito ligado ao tipo de produto ou serviço que a organização oferece e nem sempre é tão óbvio. Por exemplo, o negócio da Copenhagen não é chocolates e sim presentes finos. Para exemplificar com uma organização pública, o negócio do TCU é o “controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais”.

**Visão de futuro:** É considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. A visão deve ser:

- Compartilhada e apoiada por todos na organização

- Abrangente e detalhada
- Positiva e inovadora
- Desafiadora mas viável
- Transmitir uma promessa de novos tempos
- Agregar um aspecto emocional

Exemplos de visão:

Receita Federal: “Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional”.

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

**Valores:** Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Influencia na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa

O planejamento estratégico deve estar alinhado a este referencial.

Etapas do Planejamento Estratégico: vamos abaixo analisar alguns dos apontamentos sobre essas etapas conforme seus autores.

*Segundo Maximiano, o planejamento estratégico compreende quatro etapas principais:*

A) **Análise da situação estratégica presente.** Esta etapa busca compreender a situação atual da empresa, e as decisões que foram tomadas e levaram a tal posição. Deve considerar o referencial estratégico, os produtos e mercados atuais ou potenciais da organização, as vantagens competitivas (elementos capazes de diferenciar a organização de outras no mercado), o desempenho atual e o uso de recursos.

B) **Análise do ambiente.** Na classificação do Maximiano, esta etapa abrange apenas o ambiente externo.

C) **Análise interna.** É a análise do ambiente interno.

D) **Elaboração do plano estratégico.**

A análise de ambiente corresponde à avaliação de variáveis do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) relevantes para a organização. As variáveis do ambiente interno normalmente são controláveis, enquanto as variáveis do ambiente externo estão fora da governabilidade da organização.

*Segundo Djalma de Oliveira o Planejamento Estratégico apresenta estas etapas:*

a) **Diagnóstico estratégico:** abrange a definição da visão, a análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;

b) **Definição da missão:** esta nós já vimos: é a definição da razão de ser da empresa e as consequências de tal definição;

c) **Definição dos instrumentos prescritivos e quantitativos:** instrumentos prescritivos são aqueles que irão dizer como a organização deve atuar para alcançar os objetivos definidos. Instrumentos quantitativos, basicamente, são aqueles ligados ao planejamento orçamentário;

d) **Controle e avaliação:** são verificações, etapas em que se avalia se o que está sendo feito corresponde ao que foi planejado.

Modelo ou matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Temos dois componentes principais no modelo: Mercados e Produtos. Cada um deles pode ser classificado quando a existentes e novos, gerando quatro estratégias empresariais possíveis:

**Penetração no mercado:** Esta estratégia consiste em explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.

**Desenvolvimento de mercado:** “É a estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança o produto para um público específico, como os torcedores de um time”.

**Desenvolvimento de produto:** consiste em oferecer produtos novos a mercados tradicionais.

**Diversificação:** É uma estratégia mais arrojada, que consiste em explorar novos produtos em novos mercados. Por exemplo, uma empresa de produção de alimentos que lança um refrigerante está adotando uma estratégia de diversificação.

Segundo classificação de Porter temos no Planejamento estratégico, 3 grupos:

- **Diferenciação:** Consiste em “procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços dos concorrentes. Isso significa enfatizar uma ou mais vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio para o consumidor, estilo do produto ou aspecto das instalações.

- **Liderança de custo:** consiste em oferecer produtos ou serviços mais baratos do que os concorrentes.

- **Estratégias de foco:** concentração ou nicho: Consiste em escolher um segmento do mercado e concentrar-se nele. Por exemplo, produtores de alimentos orgânicos oferecem um alimento mais caro, mas concentrado em um nicho específico de clientes.

*Planejamento Estratégico Situacional (PES)*

O PES foi sintetizado pelo economista chileno Carlos Matus, para pensar a arte de governar. Este método “pressupõe constante adaptação do planejamento a cada situação concreta onde é aplicado”. Além disso, o PES leva em consideração, em suas formulações teóricas, as interferências dos campos político, econômico e social nos planos de governo.

Definição de planejamento segundo Matus: “Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos”.

Outro ponto importante deste conteúdo são os momentos do PES:

- **Momento explicativo:** compreende-se a realidade, identificando-se os problemas que os atores sociais declaram. Abandona o conceito de setor, utilizado no planejamento tradicional, e passa a trabalhar com o conceito de problemas. “Na explicação da realidade temos que admitir e processar informação relativa a outras explicações de outros atores sobre os mesmos problemas, isto é, a abordagem deve ser sempre situacional, posicionada no contexto”.

- **Momento normativo:** como se formula o plano. Produzir as respostas de ação em um contexto de incerteza. Definir a situação ideal. “O central neste modelo de planejamento é discutir a eficácia de cada ação e qual a situação objetivo que sua realização objetiva, cada projeto e isso só pode ser feito relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação”

- **Momento estratégico:** examinar a viabilidade política do plano e do processo de construção de viabilidade política das operações não viáveis na situação inicial. Adequa o “deve ser” ao “pode ser”. Busca desenhar as melhores estratégias para viabilizar a máxima eficácia do plano.

- **Momento tático-operacional:** o momento do fazer. “Neste momento é importante debater o sistema de gestão da organização e até que ponto ele está pronto para sustentar o plano e executar as estratégias propostas”.

Os principais pressupostos teóricos do método PES são resumidos em quatro perguntas, segundo Matus, que apontam as diferenças entre o PES e os demais métodos de planejamento estratégico:

- 1) como explicar a realidade?
- 2) como conceber um plano?
- 3) como tornar viável o plano necessário?
- 4) como agir a cada dia de forma planejada?

**REDES E ALIANÇAS**

A organização em rede tem por finalidade buscar uma melhor eficiência econômica e produtiva.

O conceito de redes de empresas é muito importante para entendermos o modelo de negócios de empresas transnacionais, e como se relacionam com seus clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Pois não somente grandes organizações, como empresas de diversos portes se organizam em redes para buscar uma melhor eficiência econômica e produtiva.

Com a veloz e contínua mudança do ambiente mercadológico, as empresas tiveram que se adaptar a uma nova forma de organização e administração. Empresas com rigidez hierárquica e em seus sistemas de produção e administração mecanicista ficam certamente em desvantagem competitiva num ambiente de incertezas e instabilidades. Porque não terão a agilidade, a especialização e o conhecimento necessários para responderem a demandas contínuas de seus clientes ou possíveis clientes.

A formação das redes organizacionais advém de vários aspectos, dentre eles:

- a) Respostas às mudanças mercadológicas que aumentam a interdependência entre as empresas, pois estas não sobreviveriam isoladas num ambiente altamente mutável e de alta competitividade;
- b) Complementaridade entre empresas que desempenham papéis que podem ser integrados numa produção;
- c) Busca de redução de custos operacionais e de infraestrutura;
- d) Aumento do poder negocial - quando empresas que utilizam mesmas matérias-primas se unem para obterem descontos em função de aquisição em grandes quantidades;
- e) Busca de ganhos em tecnologia - quando empresas similares de um para acelerar o desenvolvimento tecnológico através de conhecimentos compartilhados.

Segundo Villela (2006), organizações em rede possuem maiores chances de superar externalidades e melhorar sua competitividade, mas cooperar e competir simultaneamente necessita de mudanças de comportamento, percepções e de capacitação. Grandes empresas parecem ser mais capacitadas a formarem redes eficientes, em contrapartida empresas menores têm maior dificuldade de compreensão e adaptação às formações de redes. Sendo que empresas menores em princípio são as mais vulneráveis em termos mercadológicos e competitivos e que mais necessitam se agrupar *vis a vis* à concorrência.

Entende-se que a estrutura de redes empresariais é uma evolução nas estruturas e nas relações entre as organizações, e especialmente em redes hierárquicas (como no caso da Microsoft), o papel de liderança e estratégico é exercido pela empresa que domina os conhecimentos de mercado, produtos e serviços.

Segundo Fleury (2005), as empresas que dominam suas respectivas redes têm em comum o fato de deterem os conhecimentos e competências específicas em suas áreas de atuação. Em suas cadeias, essas empresas-líderes são as *producer driven* (comandadas por produtores) que lideram por terem um conjunto de competências mais completo e desenvolvido, elas dominam as atividades relacionadas ao marketing e desenvolvimento de produtos, e subcontratam as atividades as atividades operacionais e desenvolvimento de subsistemas. Essas empresas possuem um maior conhecimento das necessidades e estratégias do cliente final, o que lhes possibilita melhor desenvolverem suas próprias estratégias. E para permanecerem do controle da rede, desenvolvem competências relacionadas à inovação e coordenação. A Microsoft domina com competência sua rede empresarial, desde a produção (com foco inovativo) até entrega ao cliente final, esta feita por seus parceiros (revendas autorizadas).

Segundo Britto (2002), pode-se citar alguns tipos de estruturas em rede conforme abaixo:

- a) Alianças estratégicas - entre organizações para cooperação na produção e tecnologia;
- b) Programas de cooperação - visando inovação entre as organizações;
- c) Subcontratação e terceirização - que originariam redes verticais;
- d) Cooperativas- atuação entre organizações de um mesmo ramo de forma a flexibilizar seus sistemas produtivos;
- e) Distritos industriais - diversas organizações próximas geograficamente numa mesma região;
- f) Sistemas nacionais ou regionais de inovação - baseados no nível de especialização e interação entre diversas organizações que visam à inovação em seus ramos de atividade.

Mintzberg e Quin (2001) demonstram cinco tipos de relacionamentos entre empresas em rede conforme a figura a seguir:



A cooperação entre as empresas é vista como um fator que molda mercados e as alianças estratégicas entre elas têm sido uma opção para o fortalecimento e a própria sobrevivência de algumas redes de empresas.

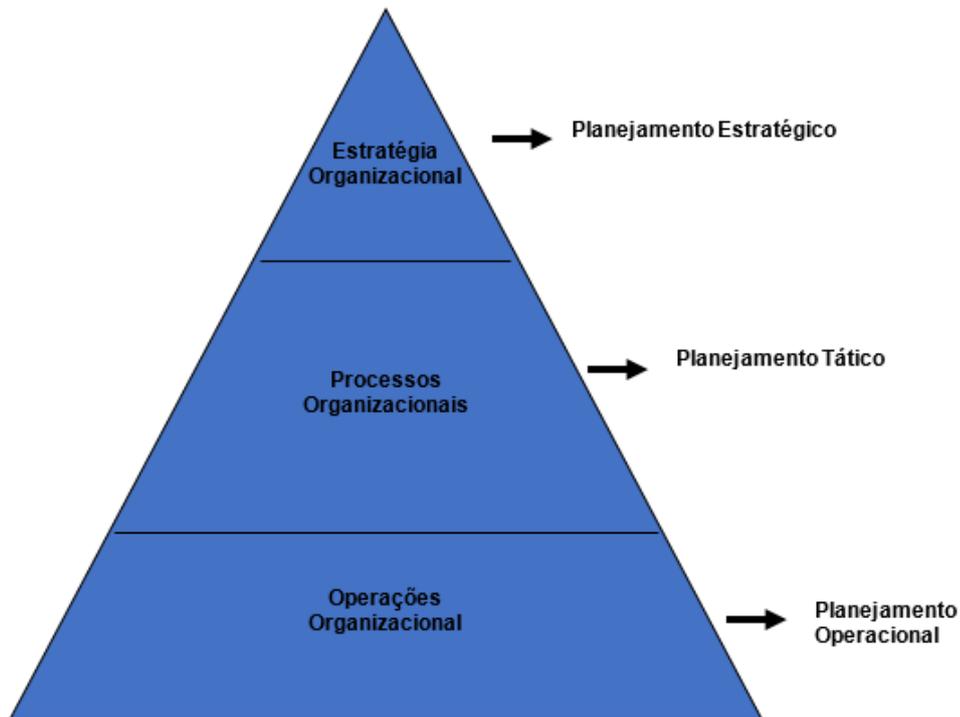
Com a necessidade da sofisticação advinda da globalização, as alianças estratégicas e redes de empresa expandiram suas atuações e relacionamentos entre empresas congêneres, clientes, fornecedores e especialmente nos canais de distribuição que constitui uma área de atuação importante para aumentar a capilaridade nas vendas e no atendimento aos clientes finais (STERN et al, 1996).

Para que uma aliança estratégica seja bem delineada, é importante o gerenciamento de seus contratos com clientes, distribuidores, revendas, institutos de tecnologia, outros fabricantes etc. É de fundamental importância a boa gestão de sua rede de contratos. Neste caso o entendimento do conceito de nexo de contratos é importante. Assim, ao invés de conceberem a empresa como uma unidade decisória ou unidade produtiva cujas fronteiras e principais características organizacionais são determinadas pela tecnologia em uso, os autores desta abordagem vão defini-la como uma ficção legal que serve como um “nexo” para um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos... Em outras palavras a empresa nada mais é do que uma rede de contratos entre os proprietários dos recursos produtivos (PONDÉ, in KUPFER, 2002, p 289).

**PLANEJAMENTO TÁTICO**

Planejamento é a primeira das funções administrativas, e está relacionada com tudo aquilo que a organização pretende fazer, executar, alcançar.

Podemos considerar o planejamento como “o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las”. Na prática temos três tipos de planejamentos:



Planejamento Tático – relaciona-se a objetivos de curto prazo, e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Tem como eixo central otimizar determinadas áreas de resultados, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

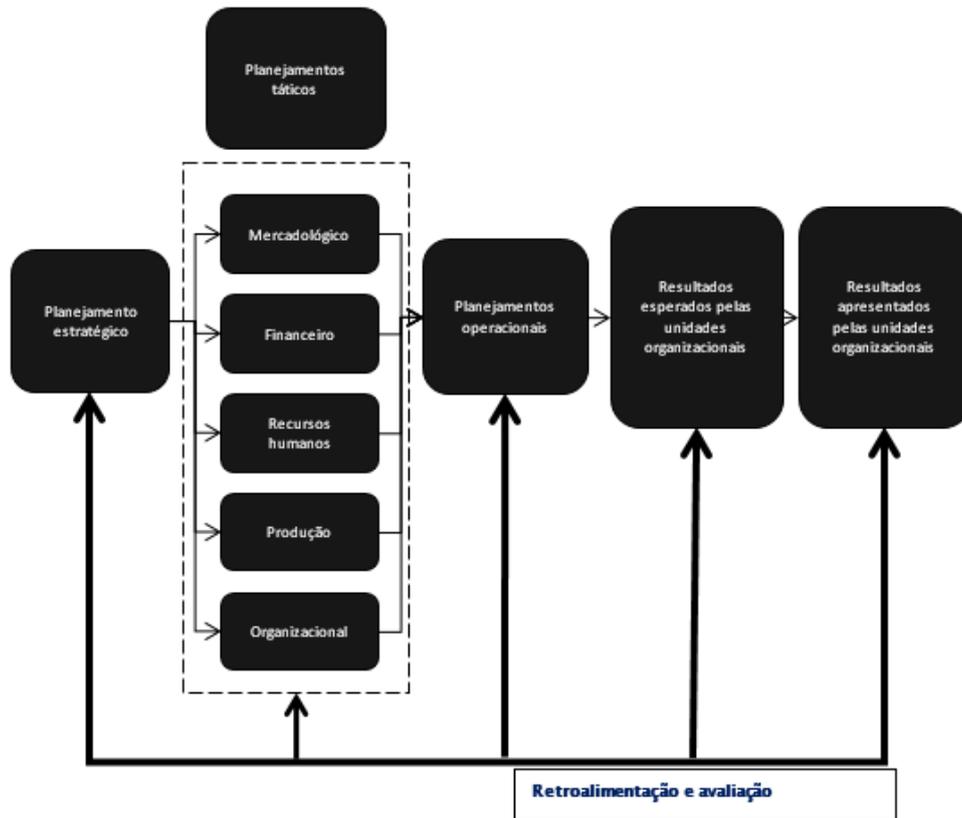
Características Principais:

- Processo permanente e contínuo;
- Aproxima o estratégico do operacional;
- Aproxima os aspectos incertos da realidade;
- **É executado pelos níveis intermediários da organização;**
- Pode ser considerado uma forma de alocação de recursos;
- Tem alcance mais limitado do que o planejamento estratégico, ou seja, é de médio prazo;
- Produz planos mais bem direcionados às atividades organizacionais.

Questões essenciais:

- O quê fazer?
- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Quem faz?
- Como fazer bem?
- Funciona?
- Quando fazer?

Desenvolvimento de planejamentos táticos



**PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escrito das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas.

Portanto, nesta situação, tem-se basicamente os planos de ação, ou planos operacionais.

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, e devem conter com detalhes: os recursos necessários a seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação.

Ciclo básico dos três tipos de planejamento

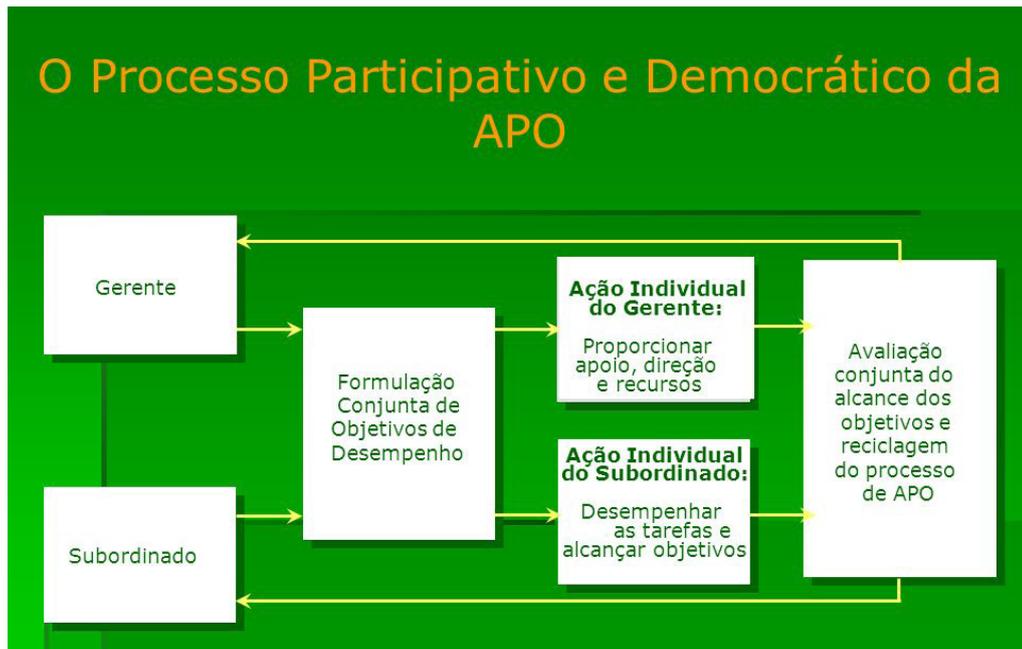


**ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.**

Administração por Objetivos corresponde a um procedimento que permite aplicar as quatro funções do processo administrativo, quais sejam planejamento, organização, direção e controle.

Esse conceito foi mais difundido através de Peter Drucker, que defendia que os propósitos da organização e os propósitos dos indivíduos que nela atuam precisam estar alinhados, ou seja, existe uma correlação de objetivos entre eles, metas da organização com foco em desempenho do profissional proporcionando resultados efetivamente satisfatórios para ambos.

Esse alinhamento de metas se dá através do aumento na eficácia dos canais de comunicação e da ótica de percepção entre os níveis de gestão, minimizando conflitos e divergências quanto à opinião de cada um, estimulando assim a prática de um processo participativo, o que nos permite destacar como principais características o estabelecimento de objetivos em comum entre níveis de gerenciamento e gerenciados, de objetivos por departamento, objetivos interligados entre setores, construção de planos operacionais e um processo contínuo de avaliação desses planos.



As principais vantagens apresentadas são:

**Vantagens da APO**

- Concentra atenção sobre as áreas principais da eficácia organizacional.
- Identifica progresso das áreas problemas em direção ao alcance dos objetivos.
- Melhora o controle da informação e dos padrões de desempenho.
- Conduz a uma estrutura organizacional dinâmica especificando as responsabilidades.
- Identifica onde mudanças são necessárias e procura melhoria contínua nos resultados.
- Identifica necessidades de treinamento e propicia ambiente de crescimento pessoal e de autodisciplina.




15

No entanto, como em qualquer situação, temos dois lados, portanto, a APO também apresenta algumas desvantagens, como vemos abaixo.

Grupo Educacional  
**UNIESP** 100% Brasileiro

**ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - DESVANTAGENS**

- Depende do apoio e empenho da administração de topo;
- Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica;
- Sobrevaloriza os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais;
- Concentra os esforços no curto prazo em prejuízo do planejamento de longo prazo;
- Pode consumir tempo excessivo e dar origem a demasiada burocracia.

TGA II Prof. Marcos Cruz - mdccruz01@gmail.com

E para finalizar, ressaltamos que ao usarmos da APO, é fundamental que as metas estejam clara e sucintamente estabelecidas, para que todos as conheçam e as executem, permitindo assim uma melhor definição dos objetivos da organização, um aumento no estímulo dos profissionais envolvidos e uma probabilidade de se executar um planejamento mais eficaz com avaliações mais pontuais e objetivas.

### **BALANCED SCORECARD**

O *Balanced Scorecard* é uma nova ferramenta de medição de desempenho, desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan, baseado em dados financeiros e não financeiros, que proporciona uma gestão estratégica nos diversos setores de uma organização, que busque a realização de metas estratégicas de longo prazo.

O uso do *Balanced Scorecard* no planejamento estratégico atua diretamente na organização. É uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).

Através da observação dos resultados obtidos em outras empresas, Kaplan e Norton concluíram que o *Balanced Scorecard* deixara de ser um sistema de medição para se tornar rapidamente um sistema de gestão, com o qual os executivos estavam não somente comunicando a estratégia, mas também efetuando a sua gerência. O *Balanced Scorecard* emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização.

O *Balanced Scorecard* sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar. Oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. Deve ser utilizado pelos executivos que precisam tomar uma série de decisões: a respeito de suas operações, de seus processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes, ou seja, visando atingir o Planejamento Estratégico da organização. Os indicadores devem traduzir a estratégia da empresa e devem ser utilizadas para auxiliar qualquer um na organização e tentar atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também implementá-las.

Por contemplar medidas não financeiras pode auxiliar as empresas frente às mudanças do meio ambiente onde os ativos intangíveis da organização ganharam maior importância como fonte de vantagem competitiva no final do século XX.

O *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira. Apresenta-se como uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotados pelas empresas de excelência de classe mundial que objetivam manter-se no mercado.

**Mapas Estratégicos**

O novo contexto organizacional caracterizado pelo crescente processo de mudanças, flexibilidade, rapidez e desenvolvimento de aptidões, exige das empresas e dos funcionários uma série de competências e habilidades estratégicas para que permaneçam atuando de forma satisfatória e competitiva.

A estratégia surge como fator primordial para atuar sobre essas mudanças proporcionando uma melhor e mais eficiente redefinição dos objetivos das empresas, além de ações favoráveis a serem implementadas, ou seja, caracteriza-se como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e a posição da empresa em relação a seus concorrentes e etc.

Dessa forma, a viabilização para traduzir a estratégia em termos gerenciais, alinhar a organização à estratégia, transformar a mesma em tarefa de todos, converter a estratégia em princípio contínuo, e mobilizar a mudança por meio de lideranças, será alcançada através da adoção e implementação de um mapa estratégico.

Mapas estratégicos têm a função de equilibrar ideias contraditórias, baseando-se em proposições diferenciadas de valores para os clientes, fornecer as reais estratégias do negócio, auxiliando ainda na viabilização de unir forças para superação de problemas e dificuldades referente as a mudanças do cenário global.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais (WILLYERD, 1997).

Cabe ressaltar que o Scorecard não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Quando atinge esse grau de transparência, o Balanced Scorecard conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2004).

O Balanced Scorecard oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado) (GENDRON, 1997).

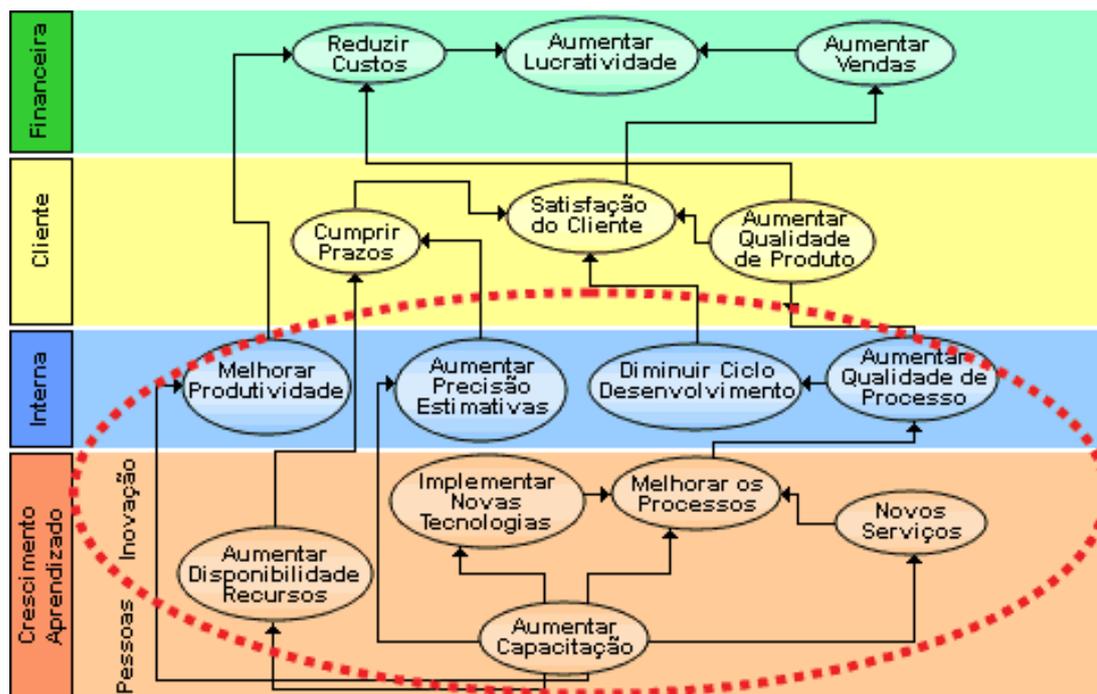
Mapa Estratégico é considerado uma outra ferramenta, que utiliza as mesmas perspectivas do Balanced Scorecard. O mesmo tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado/crescimento e processos internos (vetores do desempenho), quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira (resultados) da estratégia.

KAPLAN E NORTON (2004) explicam que o mapa estratégico acrescenta uma segunda camada de detalhes ao Balanced Scorecard, ilustrando a dinâmica temporal da estratégia, e também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo em que o Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Porém, as organizações devem lançar um conjunto de programas que criam valor e condições para que se realizem as metas e os objetivos de todos os indicadores.

De acordo com os mesmos autores, existem alguns princípios que norteiam o mapa estratégico, são eles:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos;
- Alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

O mapa estratégico tanto é viável para o setor privado, quanto para o setor público e entidades sem fins lucrativos.



*Perspectiva Financeira*

KAPLAN e NORTON (2004) definem que a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da empresa em termos financeiros tradicionais. Nessa perspectiva torna-se necessário o balanceamento entre duas forças contraditórias: que são as de longo prazo, que abrange a profundidade; e as de curto prazo que tem como foco apenas a lucratividade, e este equilíbrio entre estas forças de crescimento e da produtividade é que irá indicar se está existindo a conexão com a estratégia.

*Perspectiva do cliente*

Segundo o mesmo autor, a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada, esses são:

- Satisfação do cliente;
- Retenção dos clientes;
- Rentabilidade dos clientes;
- Participação de mercado;
- Participação nas compras dos clientes.

*Perspectiva Interna*

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização:

- Valor para o cliente;
- Melhoram os processos e reduz os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Essa perspectiva organiza os vários processos da organização em quatro agrupamentos:

- Processos de gestão operacional – São os processos básicos, realizados todos os dias pelas empresas, através dos quais elas produzem seus produtos e serviços e entregam a seus clientes.
- Processos de gestão de clientes – São os processos que visam a ampliação e o aprofundamento das relações com os clientes-alvo.
- Processos de inovação – identificam as oportunidades para novos produtos e serviços, desenhando e desenvolvendo com o objetivo de lançar no mercado.
- Processos regulatórios e sociais – São normas e padrões relacionados a o meio-ambiente, a segurança e saúde, as práticas trabalhistas e aos investimentos na comunidade.

*Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*

A perspectiva de aprendizado e crescimento descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Esta perspectiva possui objetivos que indicam como conectar de forma coerente os ativos intangíveis que são classificados em três categorias:

- O capital humano – dispor de habilidades, talento e know-how entre os empregados, tornando-os capazes de resolver os processos internos críticos.
- O capital da informação – Situa-se no núcleo de estratégias de aprisionamento. Os recursos de informação fornecem a plataforma utilizada pelos clientes, complementadores e concorrentes. Idealmente, a plataforma de informação deve ser complexa para que os concorrentes não possam imitá-la com facilidade, mas que os clientes e complementadores considerem de fácil acesso e uso. Fornecer recursos de informação complexos com interface fácil de usar é um desafio para a tecnologia da informação da empresa.

- O capital organizacional – Toda organização deve manter-se focada em aumentar os custos de mudança de seus clientes e complementadores atuais e em reduzir os custos de mudanças dos clientes e complementadores potenciais que hoje são atendidos pelos concorrentes. Tal cultura deve ser difusa entre todos os empregados, pois afeta os processos de gestão da inovação, os processos de gestão de clientes e de complementadores, os processos de gestão de operações e os processos regulatórios e sociais.

Vale alertar as organizações para um fato já comprovado: estratégias de negócio geralmente não são ruins, o que temos são implementações de estratégia ruins. Este fato remete há um problema clássico de gerência, ou seja, como podemos gerenciar uma área, departamento ou organização, se não podemos mensurar nosso retorno financeiro, desempenho do nosso pessoal, nossos processos e a relação com nossos clientes?

Há algumas décadas, existiam apenas sistemas de monitoração de desempenho gerencial baseados em indicadores financeiros e contábeis. Isso se devia ao fato de que as empresas possuíam valores diferentes das organizações atuais. Se analisarmos a frase clássica de Henry Ford, presidente da companhia de automóveis Ford, veremos claramente isso. Henry Ford dizia: “forneceremos aos nossos clientes o automóvel que pretendam, desde que seja um Ford modelo T de cor preta”. Atualmente, o mercado encontra-se de forma diferente ao da época na qual Henry Ford fez essa afirmação. As empresas são obrigadas a fornecer o máximo de customização de produtos, objetivando atingir o maior número possível de clientes e seguirem competitivas no mercado.

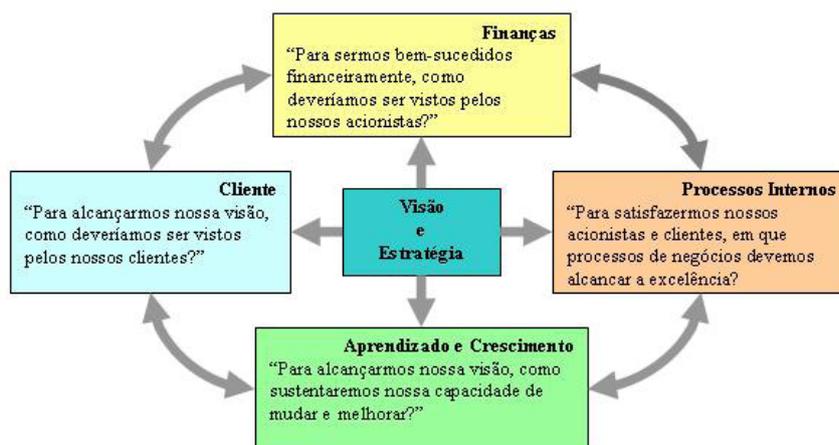
Antigamente, o paradigma de valor estava diretamente associado aos ativos tangíveis, tais como máquinas, equipamentos e edifícios. Hoje, o referencial foi mudando e o valor de uma organização passou a ser baseado em grande parte dos ativos intangíveis, como capacidade de inovar, valor da marca, aptidão para implementar a estratégia, dentre outros.

Neste contexto, os professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard University, criaram uma ferramenta cuja proposta é ajudar as organizações de quaisquer tipo e tamanho a efetivamente implantarem suas estratégias. Esta ferramenta, chamada de BSC (*Balanced Scorecard*), resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizada em empresas e organizações.

Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação.

Em resumo, *Balanced Scorecard* “É um modelo de gestão que auxilia as organizações na tradução de sua estratégia em objetivos operacionais. Isso ajuda a direcionar o comportamento das pessoas na empresa e influencia o comportamento da mesma”. Em seus artigos, Kaplan e Norton apresentam a medição do desempenho organizacional abrangendo quatro dimensões críticas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - denominadas de *perspectivas*, para a gestão estratégica da organização.

A figura abaixo, apresentada no livro a Estratégia em Ação, ilustra o conceito das perspectivas vinculadas à estratégia.



**Figura 1.** Relações entre as perspectivas e a estratégia no Balanced Scorecard.

Na nossa visão, podemos analisar essas perspectivas hierarquicamente, partindo do aprendizado e crescimento até as finanças, ou seja, se investimos nas pessoas, melhoramos nossos processos internos, se melhoramos nossos processos internos, satisfazemos nossos clientes e então, conseqüentemente, nós ganhamos dinheiro. Não é simples, mas entendemos ser o caminho, alertando que “ganhar dinheiro” não precisa ser levado ao pé da letra, pois organizações vão além e, principalmente, devem contribuir com a sociedade.

**PROCESSO DECISÓRIO: TÉCNICAS DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS;  
FATORES QUE AFETAM A DECISÃO; TIPOS DE DECISÕES**

**PROCESSO DECISÓRIO**

Nos dias de hoje, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, a todo momento necessitamos tomar decisões sempre que estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução. Mesmo quando possuímos uma única opção para solucioná-lo, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção.

O processo de escolher o caminho mais adequado para a empresa, naquela circunstância, também é conhecido como tomada de decisão.

Os administradores devem ter como objetivo em suas tomadas de decisão:

- minimizar perdas;
- maximizar ganhos; e
- alcançar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá um ganho entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá se encontrar depois de implementada a decisão.

Para que se tome a melhor decisão em determinadas situações de problema, cabe à pessoa que vai tomar a decisão elaborar todas as alternativas possíveis sobre o problema em questão, visando escolher o melhor caminho para otimizar a opção pela qual se decidiu, possibilitando à empresa crescer e desenvolver-se nesse contexto de competitividade tão agressiva.

**O que significa decidir**

- “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.”(Caravantes)
- “Uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.” (Sobral).
- “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema, isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. (...) O conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa.” (Robbins).
- “(...) Embora tudo aquilo que um administrador faz envolva a tomada de decisões, isso não significa que todas as decisões sejam complexas e demoradas. Naturalmente, as decisões estratégicas têm mais visibilidade, mas os administradores tomam muitas pequenas decisões todos os dias. Aliás, quase sempre as decisões gerenciais são de rotina. No entanto, é o conjunto dessas decisões que permite à organização resolver problemas, aproveitar oportunidades e, com isso, alcançar seus objetivos.” (Sobral)

Administrar é, em última análise, tomar decisões.

Para atingir os resultados organizacionais de forma eficiente e eficaz, é preciso fazer escolhas.

Qual o negócio da organização? Qual estratégia vai ser utilizada? Qual tecnologia vai ser empregada? Que fonte de recursos financeiros vai ser utilizada? A máquina será comprada ou alugada? Estas e inúmeras outras perguntas precisam ser respondidas durante a gestão de uma organização. Para respondê-las é preciso fazer escolhas, é preciso decidir!

**Técnicas de análise e solução de problemas**

O MASP — Método de Análise e Solução de Problemas é um método gerencial que é utilizado para a criação, manutenção ou melhoria de padrões. É uma metodologia para se manter e controlar a qualidade, e deve ser de amplo conhecimento de todos, ou seja, deve ser dominada por todas as partes envolvidas dentro de uma organização.

Esse método apresenta duas grandes vantagens:

- permite a solução de problemas de modo eficaz;
- permite que os indivíduos de uma organização se capacitem de maneira a solucionar os problemas que sejam de sua responsabilidade.

O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e subpassos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores.

Partindo também do pressuposto de que em toda solução há um custo associado, a solução que se pretende descobrir é aquela que maximize os resultados, minimizando os custos envolvidos. Há, portanto, um ponto ideal para a solução, em que se pode obter o maior benefício para o menor esforço, o que pode ser definido como decisão ótima (BAZERMAN).

A construção do MASP como método destinado a solucionar problemas dentro das organizações passou pela idealização de um conceito, o ciclo PDCA, para incorporar um conjunto de ideias inter-relacionadas que envolve a tomada de decisões, a formulação e comprovação de hipóteses, a objetivação da análise dos fenômenos, dentre outros, o que lhe confere um caráter sistêmico.

Embora o MASP derive do ciclo PDCA, é importante que não se confunda os dois métodos, pois: O MASP é um método eficaz, ele procura resolver problemas de forma rápida e objetiva e com menor custo a empresa, ou seja, é um método que tem como característica a racionalidade utilizando lógica e dados.

**O MASP é formado por oito etapas:**

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
<b>P</b>	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
<b>D</b>	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
<b>C</b>	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
<b>A</b>	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

**1. Identificação do problema**

A identificação do problema é a primeira etapa do processo de melhoria em que o MASP é empregado. Se feita de forma clara e criteriosa pode facilitar o desenvolvimento do trabalho e encurtar o tempo necessário à obtenção do resultado.

A identificação do problema tem pelo menos duas finalidades: (a) selecionar um tópico dentre uma série de possibilidades, concentrando o esforço para a obtenção do maior resultado possível; e (b) aplicar critérios para que a escolha recaia sobre um problema que mereça ser resolvido.

O que é um problema?

Não é fácil explicar precisamente o que é um problema, mas, de maneira geral, podemos dizer que é uma questão que nos propomos resolver. Perceba que solucionar um problema não significa, necessariamente, ter-se um método para solucioná-lo.

Exemplo:

– Uma pessoa enfrenta problemas para alcançar certos objetivos e não sabe que ações deve tomar para conseguir solucioná-los.

Então, ao resolver um problema identificamos os seguintes componentes:

- um objetivo a ser alcançado;
- um conjunto de ações pré-pensadas para resolvê-lo; e

- a situação inicial do problema.

Outro exemplo:

Imaginemos uma produção de parafusos. Considera-se normal a existência de 10 defeitos por milhão de parafusos fabricados. Admite-se a ocorrência de um problema apenas quando for constatado um número de defeitos que ultrapasse a razão de mais de 10 parafusos defeituosos por milhão produzido.

Nesse sentido, um problema é sempre um resultado indesejável (Falconi), mas geralmente a solução implica o retorno a um desempenho anterior aceitável.

Na abordagem do autor Maximiano, “um problema é uma situação que exige uma decisão ou solução, e para tanto oferece um conjunto de possibilidades, entre as quais é necessário escolher uma ou mais”. Na abordagem desse autor, os problemas podem ser caracterizados por: (a) diferença entre situação real e ideal; (b) situação adversa; (c) missões e objetivos; (d) situação que oferece escolhas; (e) obstáculos ao tentar atingir metas; e (f) desvios do comportamento esperado.

Passos da Etapa 1 –

Identificação do problema

- Identificação dos problemas mais comuns
- Levantamento do histórico dos problemas
- Evidência das perdas existentes e ganhos possíveis
- Escolha do problema
- Formar a equipe e definir responsabilidades
- Definir o problema e a meta

## 2. Observação

A observação do problema é a segunda etapa do MASP e consiste averiguar as condições em que o problema ocorre e suas características específicas do problema sob uma ampla gama de pontos de vista.

O ponto preponderante da etapa de Observação é coletar informações que podem ser úteis para direcionar um processo de análise que será feito na etapa posterior. Kume compara esta etapa com uma investigação criminal observando que “os detetives comparam ao local do crime e investigam cuidadosamente o local procurando evidências” o que se assemelha a um pesquisador ou equipe que buscam a solução para um problema.

### 1. Análise

A etapa de análise é aquela em que serão determinadas as principais causas do problema. Se não identificamos claramente as causas provavelmente serão perdidos tempo e dinheiro em várias tentativas infrutíferas de solução. Por isso ela é a etapa mais importante do processo de solução de problemas. Para Kume a análise se compõe de duas grandes partes que é a identificação de hipóteses e o teste dessas hipóteses para confirmação das causas. A identificação das causas deve ser feita de maneira “científica” o que consiste da utilização de ferramentas da qualidade, informações, fatos e dados que deem ao processo um caráter objetivo.

Essa etapa consiste em fazer uma análise das perdas que estão ocorrendo, que estão sendo causadas pelo problema em questão, assim como os potenciais ganhos que o MASP pode trazer. O item “quanto” da fase anterior pode subsidiar a presente. Falconi afirma que nesta fase se deve responder, basicamente, a duas coisas: o que se está perdendo e o que é possível ganhar.

Lembramos que quando nos referirmos a perdas de natureza qualitativa temos grande dificuldade para medir seu custo para a organização ou até mesmo podemos dizer que isso seja impossível.

Quais podem ser os custos do aumento do número de ocorrências de reclamações dos clientes? Quais serão os custos para a imagem da organização, provocados pela perda de credibilidade em decorrência de algum defeito existente em um determinado produto?

Passos da Etapa 3 –

Análise

- Levantamento das variáveis que influenciam no problema
- Escolha das causas mais prováveis (hipóteses)
- Coleta de dados nos processos
- Análise das causas mais prováveis; confirmação das hipóteses
- Teste de consistência da causa fundamental
- Foi descoberta a causa fundamental?

### 1. Plano de Ação

Uma vez que as verdadeiras causas do problema foram identificadas, ou pelo menos as causas mais relevantes entre várias, as formas de eliminá-las devem então ser encontradas. Para Hosotani esta etapa consiste em definir estratégias para eliminar as verdadeiras causas do problema identificadas pela análise e então transformar essas estratégias em ação. Conforme a complexidade do processo em que o problema se apresenta, é possível que possa existir um conjunto de possíveis soluções. As ações que eliminam as causas devem, portanto, ser priorizadas, pois somente elas podem evitar que o problema se repita novamente.

Passos da Etapa 4:

Plano de ação

- Definir estratégia de ação.
- Elaborar plano de ação.

Essa fase consiste no estabelecimento de **metas** a atingir, isto é, elas devem ser alcançadas com o método MASP. Na maioria dos MASPs de manutenção, o objetivo é, de maneira geral, o retorno às condições ideais anteriores à ocorrência do problema.

### 2. Ação

Na sequência da elaboração do plano de ação, está o desenvolvimento das tarefas e atividades previstas no plano. Esta etapa do MASP consiste em nomear os responsáveis pela sua execução, iniciando-se por meio da comunicação do plano com as pessoas envolvidas, passando pela execução propriamente dita, e terminando com o acompanhamento dessas ações para verificar se sua execução foi feita de forma correta e conforme planejado.

Passos da Etapa 5 –

Ação

- Divulgação e alinhamento
- Execução das ações
- Acompanhamento das ações

### 3. Verificação

Essa etapa do MASP representa a fase de check do ciclo PDCA e consiste na coleta de dados sobre as causas, sobre o efeito final (problema) e outros aspectos para analisar as variações positivas e negativas possibilitando concluir pela efetividade ou não das ações de melhoria (contramedidas). É nesta etapa que se verifica se as expectativas foram satisfeitas, possibilitando aumento da autoestima, crescimento pessoal e a descoberta do prazer e excitação que a solução de problemas pode proporcionar às pessoas (HOSOTANI).

Parker observa que “nenhum problema pode ser considerado resolvido até que as ações estejam completamente implantadas, ela esteja sob controle e apresente uma melhoria em performance”. Assim, o monitoramento e medição da efetividade da solução implantada são essenciais por um período de tempo para que haja confiança na solução adotada. Hosotani também enfatiza este ponto ao afirmar que os resultados devem ser medidos em termos numéricos, comparados com os valores definidos e analisados usando ferramentas da qualidade para ver se as melhorias prescritas foram ou não atingidas.

Passos da Etapa 6 –

Verificação

- Comparar resultados obtidos com os previstos.
- Listar efeitos colaterais não previstos.
- Verificar nível do bloqueio observado (grau de eficácia do plano de ação)

#### 4. Padronização

Uma vez que as ações de bloqueio ou contramedidas tenham sido aprovadas e satisfatórias para o alcance dos objetivos ela podem ser instituídas como novos métodos de trabalho. De acordo com Kume existem dois objetivos para a padronização. Primeiro, afirma o autor, sem padrões o problema irá gradativamente retornar à condição anterior, o que levaria à reincidência. Segundo, o problema provavelmente acontecerá novamente quando novas pessoas (empregados, transferidos ou temporários) se envolverem com o trabalho. A preocupação neste momento é, portanto, a reincidência do problema, que pode ocorrer pela ação ou pela falta da ação humana. A padronização não se faz apenas por meio de documentos. Os padrões devem ser incorporados para se tornar “uma dos pensamentos e hábitos dos trabalhadores” (KUME), o que inclui a educação e o treinamento.

Passos da Etapa 7 –

Padronização

- Elaboração ou alteração de documentos
- Registro e comunicação
- Definir mudanças que devem ser incorporadas ao Procedimento Padrão Operacional — PPO.
- Revisar padrão (Modificar / Comunicar).
- Treinar pessoal (no PPO revisado).
- Comunicação clara e adequada dos motivos do treinamento.
- Auditar cumprimento do padrão

#### 5. Conclusão

A etapa de Conclusão fecha o método de análise e solução de problemas. Os objetivos da conclusão são basicamente rever todo o processo de solução de problemas e planejar os trabalhos futuros. Parker reconhece a importância de fazer um balanço do aprendizado, aplicar a lições aprendidas em novas oportunidades de melhoria.

Passos da Etapa 8 –

Conclusão

- Identificação dos problemas remanescentes
- Planejamento das ações antirreincidência
- Balanço do aprendizado
- Concluir MASP e elaborar relatório sobre o mesmo.

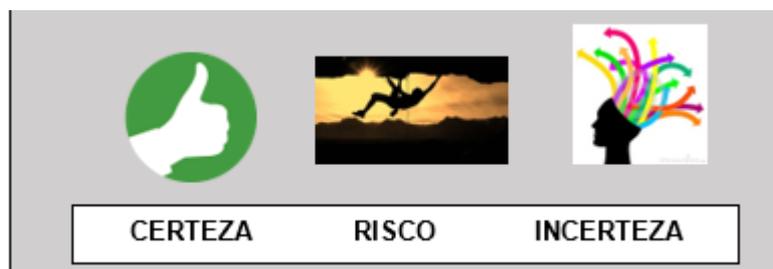
O MASP é um método que permanece atual e em prática contínua, resistindo às ondas do modismo, incluindo aí a da Gestão da Qualidade Total, sendo aplicado regularmente até progressivamente por organizações de todos os portes e ramos.

FATORES QUE AFETAM A DECISÃO



São inúmeros os fatores que afetam a decisão, tais como custos envolvidos, fatores políticos, objetivos, riscos que podem ser assumidos, tempo disponível para decidir, quantidade de informações disponíveis, viabilidade das soluções, autoridade e responsabilidade do tomador de decisão, estrutura de poder da organização etc.

Chiavenato destaca três condições sob as quais a decisão pode ser tomada:



**Certeza:** É a situação em que temos sob controle todos os fatores que afetam a tomada de decisão. Sabemos quais são os riscos e probabilidades de ocorrência de eventos, temos informações sobre custos, sabemos quais são os fatores potencializadores e restritores, temos estudos de viabilidade das alternativas etc.

**Risco:** É a situação em que sabemos a probabilidade de ocorrência de um evento, mas que tomamos diferentes decisões, de acordo com os riscos que estamos dispostos a assumir.

**Incerteza:** Situação em que o tomador de decisão tem pouca ou nenhuma informação a respeito da probabilidade de ocorrência de cada evento futuro.

### Tipos de decisões

Maximiano ensina que uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades.

As decisões são escolhas necessárias para a resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, sejam elas relativas a aspectos operacionais, como comprar ou alugar uma máquina, ou estratégicos, como entrar ou não no mercado internacional.

Todos sabemos que o tipo e a qualidade de decisões tomadas nas organizações afetam todo o seu contexto, podendo influenciar estratégias organizacionais, políticas ou até mesmo uma determinada parcela da sociedade onde elas estejam inseridas.

Por essa razão, ao longo do tempo, os gestores vêm se apoiando em diversos fatores para que a tomada de decisão seja o mais assertiva possível e o tomador de decisão possa estar mais seguro diante de possíveis e prováveis problemas que possam surgir.

De maneira geral, podemos dizer que os gestores, no momento da tomada de decisão, poderão se defrontar com dois tipos de situação que, de acordo com sua natureza, terão e abordagem diferente para se alcançar as soluções adequadas.

O processo de tomar decisões, ou processo decisório, se compõe de uma sequência de etapas, que vão da identificação da questão a ser resolvida até a ação, quando uma alternativa de solução é colocada em prática.

As decisões nas organizações se dividem em duas categorias principais: as programadas e as não programadas.

Podemos considerar **decisões programadas** aquelas que tomamos quando percebemos os problemas como bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros, repetitivos e para cuja solução podemos utilizar procedimentos e regras sistemáticos. Essas decisões são sempre semelhantes.

As decisões programadas ou estruturadas compõem o acervo, o estoque de soluções armazenadas pela organização, com base nas experiências anteriores por que passou.

São utilizadas, portanto, para resolver problemas que já foram enfrentados antes e que possuem um comportamento semelhante.

Para estes tipos de problemas, não há necessidade de criação de alternativas de solução e escolha da mais adequada. Basta seguir as ações que já foram exercidas com sucesso nas ocasiões anteriores. Por este motivo, são mais comuns no nível operacional, na base da pirâmide hierárquica.

Como exemplo, podemos citar uma situação de incêndio, onde já há um roteiro de etapas a serem seguidas, já se sabe qual caminho os ocupantes de cada andar do prédio devem seguir, pois todo o estudo da melhor rota de fuga já foi feito com antecedência. Esses são exemplos de decisões programadas, pois são repetitivas e rotineiras.

Por este motivo, são mais comuns no nível operacional, na base da pirâmide hierárquica.

As decisões não programadas ou não estruturadas são necessárias em situações em que as decisões programadas não conseguem resolver.

Quando nos referimos a **decisões não programadas** nos referimos àquelas que resultam de problemas que não são bem compreendidos, são “pobres” de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistemáticos ou rotineiros.

São situações inesperadas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e que admitem diferentes formas de resolução, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

Estas situações exigem uma análise mais profunda, um diagnóstico para o perfeito entendimento do problema até a tomada de decisão que vai levar à ação. Por este motivo são mais comuns no nível institucional ou estratégico da organização, no topo da pirâmide hierárquica.

Os problemas que exigem esse tipo de decisões serão solucionados a partir da habilidade dos gerentes em tomar decisões, já que não existem soluções rotineiras.

Como exemplo, podemos citar os gerentes, principalmente nos níveis mais altos da organização, que muitas vezes necessitam tomar decisões não programadas durante o curso de definição de metas e estratégias de uma empresa e em suas atividades diárias. Em muitas ocasiões eles utilizam sua própria experiência na solução desse tipo de problema, procurando princípios e soluções que possam ser aplicados à situação, mas sempre levando em consideração que as metodologias de solução de problemas passados podem não ser aplicáveis no caso em questão.

Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as empresas e tão comuns para a gerência, a eficiência de um gerente muitas vezes será julgada de acordo com a qualidade de sua tomada de decisão.

Também há tipos de decisão quanto ao nível organizacional em que ela é tomada. Assim, **decisões estratégicas** são aquelas mais amplas, referentes à organização como um todo e sua relação com o ambiente. São tomadas nos níveis mais altos da hierarquia e possuem consequências de longo prazo.

As **decisões táticas ou administrativas** são tomadas nos níveis das unidades organizacionais ou departamentos.

**Decisões operacionais**, por sua vez, são aquelas tomadas no dia-a-dia, relacionadas a tarefas e aspectos cotidianos da realidade organizacional. Vimos, nos elementos da decisão, a definição de tomador da decisão. Maximiano nos ensina uma outra tipologia, referente a quem é o tomador de decisões:

**Decisões autocráticas:** São decisões tomadas sem discussões, acordos e debates. O tomador de decisão deve ser um gerente ou alguém com responsabilidade e autoridade para tal. É uma forma rápida de tomada de decisão e não deve ser questionada. Muitas vezes, são decisões de cunho estritamente técnico.

**Decisões compartilhadas:** São aquelas decisões tomadas de forma compartilhada, entre gerente e equipe. Têm características marcantes, tais como o debate, participação e busca de consenso. Podem ser consultivas, quando a decisão é tomada após a consulta, ou participativa, quando a decisão é tomada de forma conjunta.

**Decisões delegadas:** “São tomadas pela equipe ou pessoa que recebeu poderes para isso. As decisões delegadas não precisam ser aprovadas ou revistas pela administração. A pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pelas decisões, tendo para isso a informação, a maturidade, as qualificações e as atitudes suficientes para decidir da melhor maneira possível”.

Identificamos ainda, dentro do conceito de elementos da decisão o item de:

#### Certeza, risco e incerteza –

Podemos chamar de incerteza aquela situação que, muitas vezes, se configura por existirem informações insuficientes e dúbias para os tomadores de decisão. Isso certamente inviabiliza a clareza das alternativas e traz consigo riscos inerentes, fazendo com que a decisão tomada se torne mais difícil de ser operacionalizada.

Mas, para escolher a alternativa mais eficaz, além de ser necessário identificar claramente qual é o problema e de se ter em mãos informações de qualidade, o gestor precisa possuir também um conhecimento aprofundado do mercado em que atua, conhecendo seus concorrentes e a capacidade organizacional deles. É assim que são geridas empresas bem estruturadas e administradas. Esse grupo é composto especialmente pelas organizações de grande porte.

É importante que o gestor decida com rapidez e que reduza a incerteza. Agindo assim poderá planejar de maneira estratégica possíveis ações futuras que poderão dar à sua empresa vantagem competitiva em relação às concorrentes.

• **decisão em condições de certeza** – ocorre quando há total conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório.

Chamamos de certeza saber 100% sobre a situação que está ocorrendo no instante em que se está tomando a decisão.

• **decisão em condições de risco** – ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório.

A situação é pouco conhecida. Para a tomada de decisão em condições de risco, a certeza irá variar entre 0% e 100%. Sob condições de risco, o gestor utiliza a experiência pessoal, sua intuição ou informações secundárias para mensurar as chances de acerto de alternativas ou resultados.

• **decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância** – ocorre quando não se obtiveram informações e dados sobre as circunstâncias do processo decisório ou em relação à parcela dessa situação. Para decidir numa situação dessas deve-se recorrer à intuição e à criatividade.

• **decisão em condições de competição ou em condições de conflito** – ocorre quando a estratégia e a situação em si do processo de tomada de decisão são determinadas pela ação de competidores. Quando ocorre de um gestor, ao tomar uma decisão, prever que não haverá nenhum resultado não previsto, classificamos essa decisão como uma decisão programada.<sup>1</sup>

**GESTÃO DE PESSOAS: ESTILOS DE LIDERANÇA; GESTÃO POR COMPETÊNCIAS; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; TRABALHO EM EQUIPE; MOTIVAÇÃO**

**Administração de recursos humanos  
Finalidades da gestão de pessoas**

Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho. É o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influencia a eficácia dos funcionários e das organizações (CHIAVENATO, 1999, p.8). Seus objetivos são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;

- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Durante muito tempo as organizações consideraram o capital financeiro como a principal fonte de desenvolvimento. Todavia atualmente percebe-se que a força para o desenvolvimento das organizações está nas pessoas. Empresas tiveram seu desenvolvimento comprometido pela inabilidade na seleção de pessoas; por falta de boas ideias; por falta de potencial criativo; falta de entusiasmo e motivação da equipe; falta de conhecimentos e competências e não pela falta de recursos financeiros (Chiavenato, 2005).

No trabalho de César et. al. (2006), destaca-se que a estratégia e o planejamento de RH têm mudado e crescido significativamente nos últimos vinte e cinco anos (GUBMAN, 2004), fato revelado pelas mudanças da área de RH no período. Viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico (anterior aos anos da década de 1980 e que resumia a área de RH ao DP – Departamento Pessoal), o aparecimento de estratégias funcionais (década de 80), a proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 90) até a visão atual, de busca de alinhamento da área aos resultados estratégicos. Essas mudanças na área de RH espelham-se nas mudanças do mercado de trabalho e das rupturas verificadas no pensamento relacionado às estratégias de negócios, notadamente na discussão que se fez relacionada à competitividade e ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

ANTES	AGORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• operacional</li> <li>• foco no curto prazo</li> <li>• papel administrativo</li> <li>• ênfase na função</li> <li>• foco no público interno</li> <li>• reativa/solucionadora de problemas</li> <li>• foco no processo e atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estratégica</li> <li>• foco no longo prazo</li> <li>• papel consultivo</li> <li>• ênfase no “negócio”</li> <li>• foco públicos interno e externo</li> <li>• proativa e preventiva</li> <li>• foco nos resultados</li> </ul>

Figura – Síntese das mudanças na função de RH  
Fonte: Helena Tonet

Enquanto as estratégias funcionais prendiam-se às funções clássicas da área de RH, voltadas para atender a alguma demanda, as capacidades estratégicas tinham como foco o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos.

A visão atual pressupõe que a área de RH dê conta: da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa (GUBMAN, 2004). Dentro desta nova visão, estratégica, o foco da área de RH é móvel, conforme as mudanças no cenário no qual a organização está imersa, mudanças estas que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Assim, dá-se importância a ações diferentes dentro da área, dependendo das exigências da organização para um determinado momento.<sup>2</sup>

2. Ana Maria Roux Valentini Coelho CÉSAR; Roberto CODA; Mauro Neves GARCIA. Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. FACEF PESQUISA

1 Por Aberlardo Neves / Fonte: www.sandrow.ecn.br

Ashton et al. (2004) apontam que a área de RH tem três capacidades-chave que devem atuar de maneira simultânea para ajudar as empresas a serem competitivas: em primeiro lugar, distribuir os serviços relacionados a processos de RH, de modo que todos os empregados possam ter acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados. Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha; esse tipo de consultoria deve estar ligado às necessidades específicas de cada área, oferecendo serviços ligados às competências essenciais da área e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio. Em terceiro lugar, a área deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Esta terceira opção é vista pelos autores como o futuro da área e envolve significativas mudanças, que devem ser feitas na mesma velocidade e às mesmas condições de custo exigidos para o negócio em si. Além disto, Ashton et al. (2004) propõem seis características para que a área de RH seja estratégica:

I – Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;

II – medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio;

III – alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;

IV – excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;

V – atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;

VI – oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário. Em outras palavras, é preciso que gestores da área de RH pensem como gestores do negócio o que, segundo os autores, tradicionalmente não ocorre, vez que gestores de RH não adotam as crenças dos outros altos gestores e não atuam como tal.

Percebe-se que os gestores e áreas de RH precisam migrar de um modelo mais transacional para atuarem como parceiros estratégicos do negócio. Esta visão estratégica da área de Recursos Humanos é essencial para que uma empresa se expanda globalmente. Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, e qualidade. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et al., 2004).

A questão é ser estratégico quando se tem tempo e recursos apenas para o operacional, desafiando a área de RH a estruturar-se para criar maior valor às organizações. David Ulrich (1988) sugere cinco ações para que RH crie valor para a organização:

I. Entender o mundo externo;

II. Definir e atender os stakeholders (funcionários, clientes, investidores e gerentes de linha);

III. Atualizar e inovar as práticas de RH (pessoas, performance, informação e trabalho);

IV. Reger a organização de RH e definir uma estratégia de recursos humanos;

V. Assegurar o profissionalismo dos funcionários de RH por meio de suas atuações e competências.

Estas ações nada mais são do que parte das competências de qualquer gestor de área de uma organização. Assim, Wessling (2008) defende que a área de RH deve olhar o negócio com lente estratégica e realizar mudanças profundas e significativas no modo de operar, alinhando seu novo papel junto aos clientes internos; definir, remanejar e treinar suas competências, e adequar os sistemas de RH com foco nos resultados, uma vez que a Gestão de Pessoas contribui com o dinamismo, a agilidade e a competitividade próprias das organizações de sucesso.

A área de RH deve estar totalmente alinhada à cultura da empresa, pois a compreensão dos vínculos construídos dentro do ambiente de trabalho é a etapa inicial para o desafio de gerir as pessoas. Para Soledade (2007), é através do entendimento dos elementos constituintes da cultura que é possível compreender os mecanismos de interação entre os colaboradores e as tarefas que executam, sendo possível destacar ainda os seguintes fatores críticos de sucesso:

I – Desenvolvimento de lideranças capazes de alinhar as expectativas do grupo com os objetivos da empresa, criando as condições de reciprocidade essenciais para atingir um desempenho que atenda às pressões internas e externas da organização. As lideranças devem ser legitimadas tanto pelo enfoque do empregado quanto pelo da empresa, para que possam efetivamente atuar como elos entre estes dois polos, buscando atuar de maneira conciliatória na resolução dos conflitos surgidos.

II – Busca da melhoria da eficiência dos grupos, calcada nos atributos pessoais, cooperação intra e interequipes, capacidade de adaptação e desenvolvimento de compromisso entre colaboradores e empresa.

III – Livre fluxo de informações, tendo cada componente do grupo plena consciência da relação de causa e efeito existente nas tarefas executadas.

IV – Treinamento e reciclagem constantes, permitindo que os colaboradores incorporem novos conhecimentos que permitam analisar criticamente o seu trabalho e seu ambiente, permitindo que busquem a melhoria contínua como indivíduo.

V – Cenário propício para o desenvolvimento de estruturas auto-reguladoras a partir de indivíduos autônomos e participantes. Desta forma, as equipes possuem a capacitação necessária para gerir seus próprios recursos de forma otimizada.

Nesta escala, a gestão de RH está plenamente disseminada pela empresa, sendo cada líder um gestor das pessoas sob a sua responsabilidade. A área de recursos humanos atua então como órgão consultivo, constantemente sintonizado com as tendências do mercado e introduzindo novas ideias à estrutura vigente. Assim, os profissionais de Recursos Humanos devem evitar os vícios internos, buscando sempre novos patamares de desempenho através da aplicação de “benchmarkings” (SOLEDADE, 2007).

A moderna Gestão de Pessoas, segundo Chiavenato (2005), baseia-se em três aspectos:

I – tratar as pessoas como seres humanos que possuem conhecimentos, competências, com uma história pessoal que os torna únicos, diferentes entre si e não como recursos necessitando que alguém as administre pois são sujeitos passivos das ações das organizações;

II – tratar como talentos que impulsionam a organização, dotando-a de dinamismo, de conhecimento para continuar competitiva;

III – tratar as pessoas como parceiros que investem na organização através de seus esforços, dedicação, comprometimento, responsabilidade tendo como expectativa o retorno deste investimento traduzidos em autonomia, desenvolvimento, remuneração, reconhecimento, dentre outros.

Os programas de RH devem ser desenhados de modo a oferecer benefícios e oportunidades de crescimento profissional aos empregados. A função de administrar Recursos Humanos é das lideranças (supervisores/gerentes) das organizações. A função dos profissionais de Recursos Humanos é de buscar ferramentas e práticas modernas de gestão de pessoas para facilitar, dar suporte e apoiar as lideranças na fixação das estratégias, na implementação dos processos de mudança organizacional, e nos processos de aprendizagem e desenvolvimento das pessoas; estimular o autodesenvolvimento das pessoas; manter os referenciais da organização transparente.

As organizações necessitam de profissionais de RH que tenham perfil generalista e não mais de especialistas, dando maior abrangência às atividades e responsabilidades, devendo possuir maior qualificação e capacitação profissional (Resende e Takeshima, 2000). Deve-se atentar para:

a) **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH:** Integrar-se com os objetivos maiores da organização e como suporte mais efetivo às áreas produtivas e de negócios, favorecendo o cumprimento de suas metas (Resende e Takeshima, 2000)

b) **GESTÃO INTEGRADA DE RH:** Entrosar as atividades, os projetos, planos e sistemas para garantir que a missão e objetivo da área sejam cumpridos, obtendo sinergia nas funções principais de recursos humano (Resende e Takeshima, 2000).

### Gestão Integrada de Recursos Humanos



Figura – Gestão Integrada de RH Fonte: Tania Del Tedesco- 2007

Das mudanças organizacionais em curso, destacam-se:

- Horizontalização das estruturas, redução de níveis hierárquicos, estruturas em rede;
- Equipes multifuncionais com bastante autonomia e com o compromisso de agregar valor;
- Visão e ação estratégica fazendo parte do cotidiano das pessoas e orientando resultados;
- Necessidade da organização aprender continuamente (learning organization).

As tendências relacionadas à estrutura de RH são:

- formações diversas – predomínio administração e psicologia – também pedagogia e engenharias consoantes com o negócio.
- ênfase no papel consultivo/parceria com as áreas da empresa – maior exigência de competências conceituais e interpessoais
- por projetos – redução de funções
- com poucas pessoas
- atuação em comissões internas
- comitês suprassistema

Já a síntese das principais tendências nas ações de gestão de pessoas identifica:

- foco nas lideranças
- ênfase no trabalho em equipe
- exigência de multiquificação
- rodízio na execução de tarefas
- interesse relação pessoal/profissional
- ênfase em pesquisa
- aprendizagem de ferramentas
- treinamento à distância
- formação in company
- gestão do conhecimento
- compartilhamento de conhecimento
- T&D estratégico: programas mais voltados para estratégia de negócio
- aprendizado x performance: maior foco no aumento de performance
- e-learning x presencial: o crescimento dos programas blended
- liderança e coaching: transformação dos modelos de liderança
- diversidade: inserção e valorização das diferenças

- saberes mais demandados:
- técnico – saber fazer – domínio processos de trabalho, normas, tecnologia, know-how
- conceitual- saber o porquê – entender as razões, estabelecer relações, know-why
- interpessoal – saber ser – entender as pessoas, estabelecer relacionamentos convergentes, estimular motivações, decodificar emoções, perceber perfis
- sobre o negócio – saber realizar – agir consoante demandas organizacionais – competências distintivas, essenciais, básicas

Soledade (2007) diz que tradicionalmente são atribuídos 4 objetivos à área de RH: a) recrutamento e seleção de indivíduos capazes de atender aos desejos e expectativas da empresa; b) manutenção dos colaboradores na empresa; c) desenvolvimento das pessoas; d) folha de pagamento, admissão, demissão.<sup>3</sup>

Entretanto, o passar das últimas décadas mostra uma mudança neste cenário, com a gestão de RH sendo exercida não mais por uma área específica, por haver se tornado um atributo de qualquer líder de equipe. Esta mudança de perspectiva levou à descentralização dos objetivos acima citados, que passaram a ser absorvidos pelas diversas áreas da empresa, sendo responsabilidade de cada líder, a gestão dos colaboradores sob a sua responsabilidade. Cabe então à nova área de RH, atuar como um agente facilitador do processo de gestão de pessoas, propiciando as áreas da empresa os recursos e instrumentos necessários a este novo desafio (SOLEDADE, 2007).

Menezes acrescenta que a Gestão de Pessoas é contingencial e situacional por ser dependente da cultura da organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia adotada, entre outros fatores. Seus objetivos são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

As novas ideias de gestão de pessoas no serviço público começam a se consolidar a partir do movimento de Reforma do Estado e surgimento do movimento da Nova Gestão Pública ou Gerencialismo. A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração de empresas privadas, e porque visa dar ao administrador público condições efetivas de gerenciar (BRESSER-PEREIRA, 1998). As mudanças na Administração pública se refletem na Administração de Recursos Humanos (ARH), especialmente no estilo de lidar com as pessoas.

#### Diferenças de Administração de Recursos Humanos

Estilo Tradicional	Estilo Flexível
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigma burocrático-mecanicista – ênfase nas tarefas e na estrutura e visão da organização percebida como “máquina”.</li> <li>• Estilo de administração rígido e autocrático, baseado em padrões inflexíveis.</li> <li>• As pessoas são preguiçosas por natureza e só são motivadas por recompensas materiais.</li> <li>• Paradigma burocrático-mecanicista - ênfase nas tarefas e na estrutura e visão da organização percebida como “máquina”.</li> <li>• Estilo de administração rígido e autocrático, baseado em padrões inflexíveis.</li> <li>• As pessoas são preguiçosas por natureza e só são motivadas por recompensas materiais.</li> <li>• As pessoas não querem responsabilidades e preferem ser dirigidas e dependentes.</li> <li>• Por sua natureza intrínseca, o ser humano é resistente à mudança.</li> </ul> <p>As atividades devem ser padronizadas e as pessoas devem ser persuadidas, controladas, recompensadas e coagidas para cumprir seu papel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A remuneração é vista como meio de recompensa, uma vez que o homem é motivado por incentivos econômicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação desloca-se da estrutura organizacional para os processos e a dinâmica organizacional.</li> <li>• Estilo aberto, flexível e participativo, que dá oportunidades de crescimento individual.</li> <li>• Descentralização e participação nas decisões e delegação de responsabilidades</li> <li>• Enriquecimento do cargo, substituindo a especialização estrita pela ampliação de tarefas e responsabilidades.</li> <li>• O ser humano não tem desprazer inerente em trabalhar, nem uma natureza intrínseca de passividade e resistência.</li> <li>• As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.</li> </ul> <p>Falta de ambição, fuga à responsabilidade e preocupação excessiva com segurança são, muitas vezes, conseqüências de experiências negativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que as potencialidades intelectuais não fiquem subutilizadas, deve ser estimulada a criatividade para a solução de problemas organizacionais.</li> <li>• As pessoas podem atingir objetivos pessoais ao mesmo tempo que perseguem os objetivos organizacionais.</li> </ul>

Fonte: Marcilio de Medeiros Brito, 2008.

*Outra distinção é tratar as pessoas como recursos ou como parceiros.*

3. Adilson Silva Soledade. O Novo Papel da Área de Recursos Humanos (2007). Obtido em [http://www.ogerente.com.br/novo/artigos\\_sug\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=453](http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_sug_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=453)

Tratar pessoas como recursos	Tratar pessoas como parceiros
<p>– As pessoas são vistas como recursos de produção, ao lado dos recursos financeiros e materiais.</p> <p>– Como recursos, elas precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são sujeitos passivos da ação organizacional.</p>	<p>– As pessoas são fornecedoras de conhecimentos, competências, habilidades e inteligência. Constituem o capital intelectual da organização.</p> <p>– Nesta concepção, as pessoas são vistas como seres humanos, dotadas de personalidade, possuem uma história de vida particular, são diferentes e singulares e possuem necessidades que motivam seu comportamento.</p> <p>– São elementos impulsionadores e dinamizadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e adequação a um mundo em mudanças.</p> <p>– Deve haver reciprocidade entre expectativas pessoais e organizacionais</p>

Assim sendo, o órgão de gestão de pessoas deve apresentar 3 momentos de atuação:

1º Momento: departamentos de pessoal, destinados a fazer cumprir as exigências legais com relação ao emprego – admissão, anotações cadastrais, controle de frequência, aplicação de penalidades, férias etc.

2º Momento: departamento de recursos humanos, responsável pelas funções clássicas de RH.

3º Momento: gestão de pessoas, responsável por um conjunto mais complexo de funções, assumindo papel estratégico.

Segundo Brito (2008), há uma tendência para entender que a gestão de pessoas deve ser compartilhada com os gerentes que lidam cotidianamente com os próprios subordinados. Neste sentido, o RH passa a funcionar como prestador de serviços especializados de gestão de pessoas, no âmbito interno, fornecendo assessoria e consultoria às demais áreas:

- Recrutamento e seleção: previsão constitucional para, de um lado, concurso público e, de outro, livre nomeação para cargos comissionados.
- Desenho de cargos e avaliação de desempenho: algumas vezes a criação de cargos não atende a critérios técnicos. Dificuldade de implementar programa de avaliação e mensuração de desempenho.
- Remuneração e benefícios: dificuldade de recompensar os bons funcionários.
- Treinamento e desenvolvimento de carreiras: ausência de planejamento, principalmente de médio e longo prazos, e descontinuidade administrativa prejudicam desenvolvimento consistente e contínuo das pessoas, com foco em competências.
- Banco de dados e Sistema de Informações Gerenciais (SIG): ausência de bases de dados e falta de compreensão da importância de informações que subsidiem o planejamento e a tomada de decisão.

### Gestão de pessoas por competências

A lógica da Gestão por Competências tem como base a obtenção das competências organizacionais, das áreas e das pessoas, necessárias para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Os subprocessos (recrutamento e seleção, o planejamento e a alocação da força de trabalho e a capacitação de pessoal) de gestão de recursos humanos, assim como o plano de carreira e de Remuneração serão balizados pelas necessidades de suprimento dessas competências.

#### Por que mapear as competências?

O Sistema de Gestão por Competências, no bojo da Gestão Estratégica Organizacional e de Pessoas, permite gerenciar as competências e propicia a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento individual e de grupo.

Por meio do mapeamento das competências, a organização consegue identificar a lacuna entre as competências existentes e as necessárias. Com base nesse mapeamento, ela planeja as formas de preencher essas lacunas por meio de contratação, capacitação, treinamento, realocação.

#### Principais etapas do processo de gestão por competências

A organização define suas necessidades, em termos de perfis de competências, por meio da formulação da Estratégia Organizacional e do Mapeamento de Competências. Este último, realizado não só por levantamentos, mas por meio de instrumentos como a Avaliação de Desempenho.

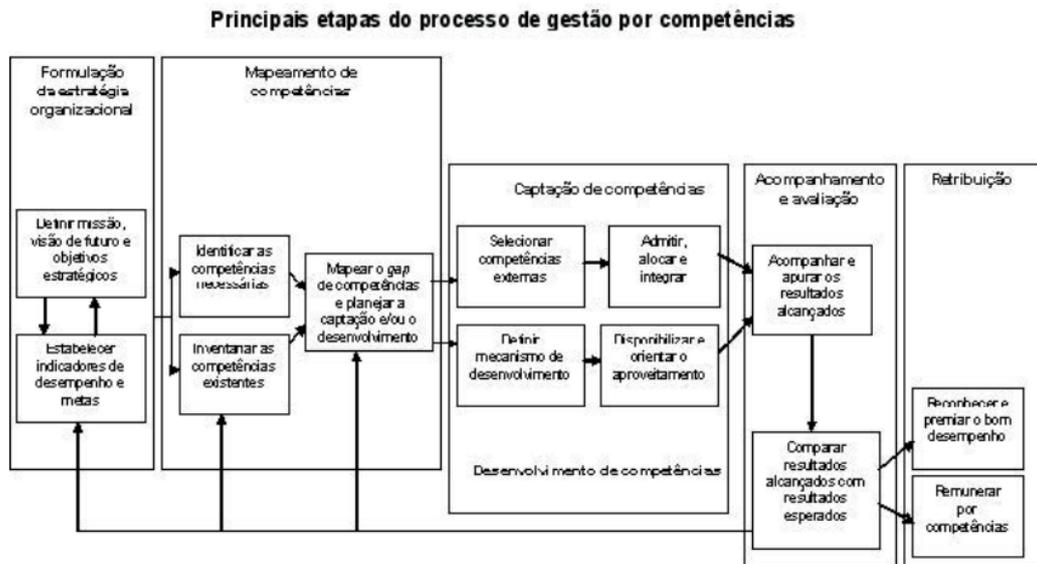
Quanto aos perfis profissionais, as necessidades da organização poderão ser satisfeitas por ações de:

- **Captação** - incluindo recrutamento, seleção, contratação e realocação.
- **Desenvolvimento** - incluindo capacitação e treinamento.

Esses processos devem ser avaliados permanentemente e serão os realimentadores da formulação da estratégia organizacional e do mapeamento de competências.

Por fim, os resultados da aplicação desses mecanismos deverão ser traduzidos em retribuição aos servidores, por meio do reconhecimento e da premiação pelo desempenho ou até pela remuneração por competências.

Vejamos a dinâmica desses elementos:



Fonte: Brandão, Hugo P.; Bahia, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2): 179-194. Abril/Jun 2005

Num mundo onde as decisões, os processos e as atitudes devem ser rápidas e agressivas, o diferencial de uma organização são as pessoas que lá trabalham com seus talentos e ideias. Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas. Pessoas que possam resolver problemas, com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar novos desafios. São elas que ajudarão novos negócios a atravessar os obstáculos da nova economia.

Para atrair e reter talentos em uma organização é fundamental, também, que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para o alcance desse objetivo.

A gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

As competências técnicas são sempre mais fáceis de serem gerenciadas, uma vez que são avaliadas de forma mais objetiva. Exemplos de competência técnica: fluência em inglês, habilidade com o Excel, técnicas de redação, matemática financeira etc. É possível “medir” o quanto o colaborador possui dessas competências no dia-a-dia e a capacitação técnica acaba sendo sempre uma tarefa mais fácil de ser administrada pelo RH das empresas, uma vez que o mercado de treinamento está repleto de boas soluções para esse fim.

Competência técnica é pré-requisito de qualquer colaborador. Ele simplesmente precisa conhecer o seu negócio. Para o exercício da sua função, ele deve carregar consigo essa capacitação e estar constantemente atualizado sobre novas técnicas que o mercado demanda.

Então por que colaboradores altamente capacitados tecnicamente podem não apresentar bons indicadores de performance? Porque o diferencial está na atitude, não na técnica. A gestão das ações está contemplada nas competências comportamentais. Mais difícil de ser avaliada por ser um tanto quanto subjetiva, uma boa competência comportamental deve ser elaborada de tal sorte que traga alto grau de objetividade. Assim, são criadas as evidências de comportamento para cada competência, que nos dizem como ela deve ser avaliada e desenvolvida.

Exemplo de competência comportamental:

- Desenvolvimento de pessoas e da organização.

Mas como medir se o colaborador entrega ou não esse comportamento? Através das evidências que são esperadas para essa competência. Por exemplo:

- Busca feedbacks constantemente?
- Desenvolve planos de ação para seus pontos de melhoria?
- Auxilia o gestor a identificar potenciais/talentos na equipe?
- Assume responsabilidade pelo autodesenvolvimento?

Zarifian define a competência como sendo a inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem. Essa inteligência precisa apoiar-se nos conhecimentos adquiridos, procurando constantemente revê-los e atualizá-los, de modo a adaptá-los aos desafios cotidianos.

Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função, que podemos resumir pela sigla:



Agora vamos analisar as etapas que envolvem a gestão por competências, conforme figura abaixo.



1- **Sensibilização:** Devemos integrar e informar toda a empresa de uma forma clara e inequívoca, estando os responsáveis sempre abertos a questões ou sugestões. Somente com toda a empresa focada neste tipo de gestão e reconhecendo a importância da mesma se consegue alcançar os objetivos pretendidos.

2- **Identificação das competências:** após a definição do rumo que delineamos para a nossa empresa, devemos então analisar quais as competências existentes, antes de qualquer ação dentro da empresa devemos analisar o que já existe para sabermos de que ponto partimos.

3- **Reavaliação dos cargos:** Após analisarmos quais as competências existentes e necessárias para obtermos o sucesso pretendido, devemos procurar formação para atender as necessidades. Esta formação poderá ser de caráter comportamental ou técnico tendo sempre como objetivo permitir que os colaboradores da empresa alcancem as competências pretendidas.

4- É no entanto bem provável que não se consiga obter todas as competências necessárias através da formação, assim sendo, devemos procurar pessoas com as competências necessárias, ou seja, implementar processos de recrutamento e seleção por competências.

5- **Treinamento:** torna-se necessário implantar e realizar ações de capacitação e de desenvolvimento conforme as necessidades identificadas.

6- **Avaliações de qualificações:** verificar a eficácia das ações de capacitação e de desenvolvimento que foram implantadas.

7- **Avaliações de desempenho:** verificar se as lacunas de competências e de desempenho foram superadas.

Segundo Maria Odete Rabaglio, Gestão por Competências é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. Isso através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos e funções.

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e Mensuração por Competências;
- Avaliação por Competências (Avaliação de Desempenho);
- Plano de Desenvolvimento por Competências
- Seleção por Competências;
- Remuneração por Competências;

#### *Mapeamento e Mensuração por Competências*

O Mapeamento e Mensuração por Competências é a base de toda a Gestão por Competências. Através da Descrição de Cargo, isto é, das atividades que o cargo executa no dia-a-dia, é realizado o mapeamento das competências técnicas e comportamentais (CHA) para cada uma das atividades. Depois disso, é feita a mensuração do grau ideal para o cargo, isto é, o quanto o cargo precisa de cada uma das competências para atingir os objetivos da empresa. O resultado do Mapeamento e Mensuração é a identificação do perfil comportamental e técnico ideal para cada cargo ou função.

Deve-se tomar muito CUIDADO com as metodologias subjetivas existentes no mercado, baseadas no acho e não acho, gosto e não gosto, pode e não pode, o ideal seria, etc. Essas metodologias promovem grandes equívocos na obtenção do perfil ideal do cargo.

#### *Avaliação por Competências*

Através da Avaliação por Competências, também chamada de Avaliação de Desempenho, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos.

A Avaliação por Competências é uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações.

O resultado da Avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas.

#### *Plano de Desenvolvimento por Competências*

Baseado no resultado da Avaliação por Competências será criado um Plano de Desenvolvimento para os colaboradores, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

#### *O uso de software na Gestão por Competências*

Um projeto de implantação de gestão por competências em uma empresa, demanda grande trabalho e dedicação da área de Recursos Humanos e gestores.

A utilização de um sistema informatizado desde o início do processo facilita grandemente o gerenciamento e as chances de sucesso do projeto.

#### *Alguns benefícios da Gestão por Competências*

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamentos;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Reduz a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- Mantém a motivação e o compromisso;

Extraí o máximo de produtividade de cada colaborador.

#### **Vantagens na adoção do sistema de gestão por competências**

A adoção do sistema de gestão por competências apresenta diversas vantagens, entre as quais se destacam:

- Clara visualização das disponibilidades e necessidades em termos de competências.
- Maior flexibilidade para alocar as pessoas conforme as competências necessárias.
- Desenvolvimento de competências para a agregação de valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados.
- Sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores a partir das necessidades reais.
- Atendimento às demandas organizacionais com a utilização das competências adequadas.
- Planejamento de carreira do servidor vinculado às demandas organizacionais.
- Melhor aproveitamento dos talentos existentes na instituição.

#### **Liderança**

O Professor Idalberto Chiavenato diz que “a liderança não deve ser confundida com direção, nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um bom líder é um bom administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. Todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as áreas de atuação” (CHIAVENATO, 1999, p.558).

A liderança é uma competência que estabelece uma relação de influência, pois o administrador desempenha o papel de líder e com isso influencia o comportamento de um ou mais liderados. O líder entende as motivações das pessoas que pretende liderar, como ensina Maximiano (2010). Entretanto, adverte que liderança é mais que uma competência que uns têm e outros não: os liderados, a tarefa e a conjuntura são fatores a considerar também no conceito de liderança.

#### **LIDERANÇA: CONCEITO E DEFINIÇÕES**

Ao longo dos anos, diversas pesquisas têm focado o tema Liderança, buscando conceituar esse fenômeno; relacionar características e habilidades presentes nas pessoas que se destacam como líderes; diferenciar estilos comportamentais, valorizar aspectos situacionais, enfim, ressaltar as diferentes variáveis que podem intervir nesse processo.

Em 1976, a partir de uma síntese de vários conceitos, a liderança foi definida como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, em uma dada situação, nos esforços para a consecução de objetivos comuns. (HERSEY P, BLANCHARD 1976).

Motta (1998) ressalta que numa perspectiva contemporânea, há uma concordância em que a liderança seja um fenômeno grupal e que envolve um sistema de influência social de um indivíduo sobre os demais; e, ainda, ser um processo coletivo, compartilhado entre os elementos de um grupo.

Liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados. Dentro da organização de uma empresa, o processo de liderança tem a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta gerência. Existem dois tipos diferentes de liderança em qualquer organização: aqueles que são definidos, ou líderes formais, e aqueles que agem como líderes de maneira informal. Embora diferentes, ambos os tipos exercem comportamentos de liderança para influenciar os outros. (LARA; LUCCA, PIVA, 2000)

Rodrigues (2010) cita alguns aspectos que comumente encontramos em diversos líderes:

**O que as pessoas observam em um líder;**

- Competência no que faz: um líder precisa ser competente na sua área. Isso não quer dizer que ele tem que ser o melhor operador ou o melhor vendedor. Mas tem que ter visão ampla da área, passar confiança de que conhece a operação tanto no específico como no contexto geral.

- Ambição positiva: um líder quer mais, busca mais e as pessoas querem ir no vácuo. Portanto, líderes devem buscar seu crescimento e o de sua equipe.

- Seriedade pessoal e profissional: os líderes devem dar exemplo de seriedade, honestidade e transparência de princípios, tanto na vida profissional como na social. As pessoas acompanham o que acontece com seus líderes e sabem o que se passa na vida deles muito mais do que se imagina. Existe uma autoridade moral a ser conquistada e mantida e isso passa seguramente por esse item. (RODRIGUES, 2010)

**O que o líder transmite à sua volta;**

- Crença no que ele diz e faz: um líder passa confiança em seus atos e suas palavras, na medida em que põe em prática o que diz. Se ele é competente, ambicioso e sério, irá transmitir essa crença.

- Direção: mesmo quando não está dando ordens diretamente, um líder está transmitindo direção. Ele é o timoneiro e as pessoas vão segui-lo, fazer as coisas que irão se encaixar direta ou indiretamente nos planos gerais e isso, muitas vezes, é até inconsciente nos indivíduos.

- Esperança de melhoria: é o conceito do “Estou com ele, estou bem”. Bons líderes transmitem uma sensação de conforto, segurança, aliada sempre a uma expectativa até inconsciente de que as coisas irão melhorar. (RODRIGUES, 2010)

É relevante ressaltar que Liderança é algo que se conquista e para muitas pessoas, há um esforço a ser feito, uma vez que precisarão modificar muitas coisas na vida. Isso significa que o candidato a líder deve se perguntar: “Eu quero isso?”.

O verdadeiro líder acredita nesses aspectos e os internaliza de forma natural e as pessoas à sua volta percebem isso. A artificialidade e a superficialidade nessas práticas podem dar margem a uma interpretação de falsidade e arrogância, e isso não é nada bom se queremos cultivar uma imagem de liderança. Então, é preciso internalizar, acreditar e assumir a postura verdadeiramente. Isso não significa, entretanto, que as pessoas irão passar a reconhecer o indivíduo como líder num piscar de olhos. É preciso paciência. O reconhecimento é uma consequência (RODRIGUES, 2010).<sup>4</sup>

**a) Liderança como processo social**

Maximiano explica que a liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo, no qual interagem quatro variáveis ou componentes:

As motivações dos liderados – há uma relação de influência recíproca entre líder e liderados, de dependência mútua; a liderança é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados, sejam eles “fiéis” (movidos por ideologia) ou “mercenários” (movidos por interesse).

A tarefa ou missão – sem missão não há liderança, apenas influência ou popularidade, pois a missão deve estar em sintonia com as motivações dos liderados. Há dois tipos de missão, correspondentes aos dois tipos de liderados: missão moral (liderados fiéis) e missão calculista (liderados mercenários).

O líder – precisa dirigir os esforços dos outros para realizar objetivos da organização, atingir metas com a colaboração de grupos. A liderança pode ser estudada a partir dos traços de personalidade dos líderes (determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar, autoconfiança – contudo, ter os mesmos traços não significa necessariamente que a pessoa será um líder), das motivações isoladas de outros traços de personalidade (necessidade de poder, segundo McClelland, manifestada pela busca da satisfação pessoal por meio da influência sobre o comportamento alheio = líder dominante e que cobra submissão, lealdade e inspiração dos liderados; e pela busca das satisfações coletivas por meio da ênfase dada ao poder social ou institucional, mobilizando esforços alheios para realizar a missão do grupo) e da habilidade que pode ser desenvolvida (segundo Mintzberg, a liderança é um complexo de habilidades, sendo a principal delas a comunicação = capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar os liderados).

A conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados – é o meio organizacional e social onde se dá a liderança, influenciando líder e liderados e definindo o modelo de liderança a ser seguido. “Todo administrador deve ter profundo entendimento da conjuntura de liderança, em particular em seus aspectos culturais” (MAXIMIANO, 2010, p.195).

**b) Estilos de liderança**

Autocracia e democracia são termos que definem dois estilos básicos de liderança, conforme Maximiano (2010):

Liderança orientada para a tarefa – autocracia, liderança diretiva e liderança orientada para a tarefa são nomes que comumente indicam estilos em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder. O excesso da autocracia é a tirania (abuso de autoridade).

**LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;

- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;

- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;

- O líder é Dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (www.administradores.com).

Liderança orientada para as pessoas – democracia, liderança participativa e liderança orientada para as pessoas são nomes que designam estilos onde há algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões e, quanto maior for essa influência dos liderados, mais democrático é o comportamento do líder. O excesso da democracia é a demagogia (buscar a popularidade com os governados).

**LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;

- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;

- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;

- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas;

4. Obtido em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=mpiz8nggo](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=mpiz8nggo)

- O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios (www.administradores.com).

Os dois estilos básicos (autocrático e democrático) se desdobram em outros, existindo uma escala ou régua dos estilos de liderança, proposta por Tannenbaum e Schmidt para explicar a combinação entre a autoridade do gerente e a autonomia dos liderados. O aumento da autoridade gerencial diminui a autonomia dos liderados (mais autocracia); o inverso faz aumentar o grau de democracia.

Maximiano (2010) esclarece que o líder pode ser autocrático e democrático ao mesmo tempo: os dois estilos não são mutuamente excludentes ou ideias em conflito, o que traz a ideia da liderança bidimensional – que gera quatro estilos de liderança (muita ênfase para a tarefa, pouca ênfase para a tarefa, muita ênfase para as pessoas, pouca ênfase para as pessoas).

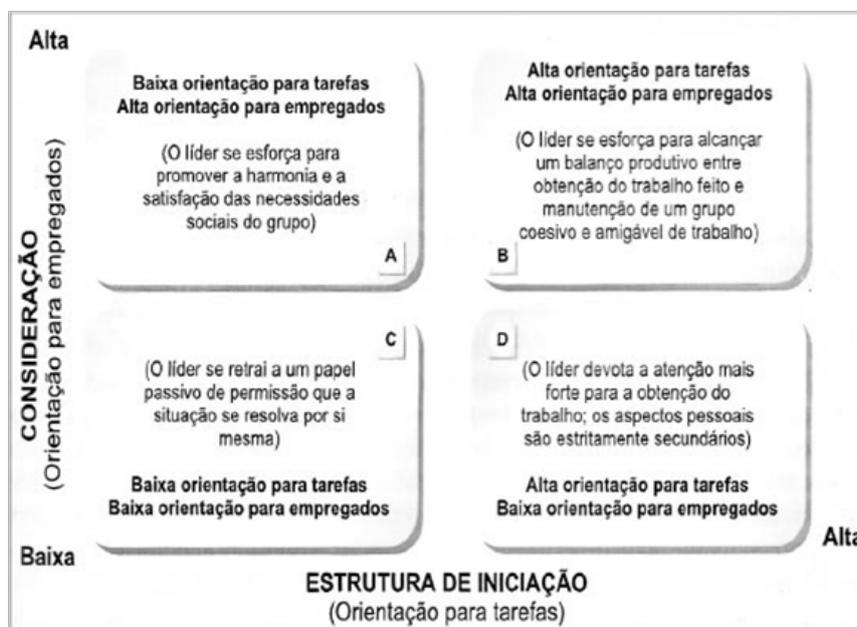


Figura – Estilo de liderança da Universidade de Ohio  
 Fonte: SILVA, Reinaldo Oliveira da. 2001, p. 259.

O modelo de Blake e Mouton combina os dois estilos e propõe cinco estilos.

Robert Blake e Jane Mouton imaginaram uma grade gerencial que descreve as combinações possíveis entre a preocupação com as pessoas e as tarefas. Esta grade possui 81 células. O interesse pela produção é representado no eixo horizontal, a importância se torna maior para o líder quando caminha na escala horizontal (se estivesse no nível 9, no eixo horizontal, o líder se mostra com interesse máximo na produção). O interesse pelas pessoas está no eixo vertical, a importância se torna maior para o líder quando caminha na escala vertical (se estiver no nível 9, no eixo vertical, o líder se mostra com interesse máximo nas pessoas). A localização de qualquer gerente nessas células, resulta de mensurações e avaliações da maneira pela qual ele pensa sobre o papel gerencial e o leva a efeito. Os gerentes podem ser diagnosticar e buscarem assim um posicionamento melhor na grade.

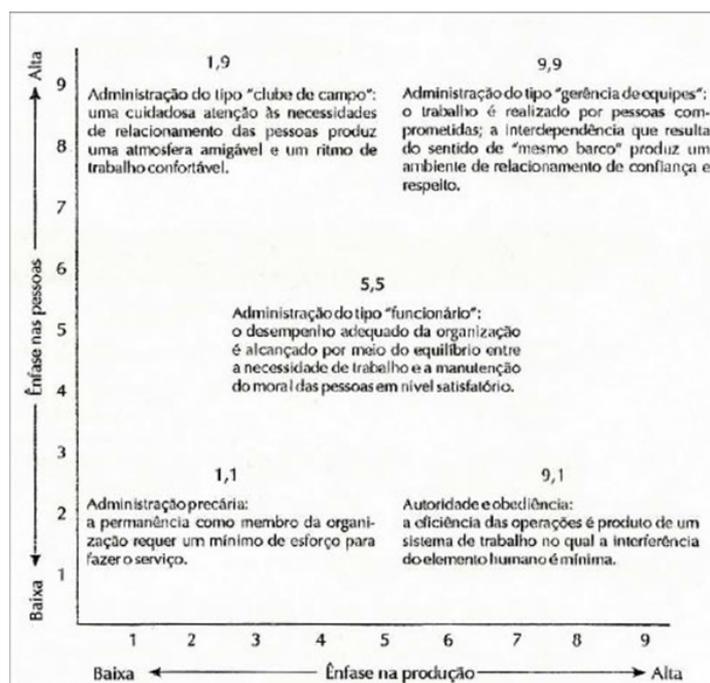


Figura – Grade gerencial de Blake e Mouton Fonte: Maximiano, 2010, p. 199

De acordo com Maximiano (2010, p.200), os valores são atribuídos da seguinte maneira: Líder-tarefa, orientado para a produção (9,1). Líder-pessoas, orientado para as pessoas (1,9). Líder negligente, que não se preocupa com tarefas nem pessoas (1,1). Líder equipe, orientado simultaneamente para pessoas e tarefas (9,9). Líder "meio-termo", medianamente preocupando-se com resultados e pessoas (5,5).

**c) Relação entre liderança e motivação**

Outros modelos de liderança deixam de considerar a divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados, como explica Maximiano (2010), para focalizar o tipo de recompensa que o líder oferece. Assim, os dois estilos motivacionais são: o carismático e o transacional.

**Liderança Carismática** – A liderança carismática tem como essência a premiação por parte do líder à realização da própria tarefa; os liderados recebem recompensas de conteúdo moral, o líder empenha-se em fazer com que os seus liderados atinjam suas metas superando os seus interesses individuais com o máximo de comprometimento, tornando-se assim fiéis seguidores. Para tanto, os líderes carismáticos atentam-se para as necessidades e potencialidades dos liderados, trabalham com a emoção e coragem dos seguidores, trazendo inspiração para que ofereçam o máximo de si, ou seja, criam meios de motivar e guiar os liderados, a partir de valores e padrões estabelecidos, aos objetivos estabelecidos. Alguns exemplos de recompensas carismáticas são: satisfação e oportunidade de crescimento pessoal, possibilidade de participar de projetos desafiadores, agradecimentos pelo desempenho, promessa de desenvolvimento de competências, dentre outras.

**Liderança Transacional** – Na liderança transacional, para atingir os objetivos propostos, o líder utiliza os interesses dos liderados, recompensando-os, materialmente ou emocionalmente, pelo alcance das metas. Maximiano explica a liderança transacional: A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

LIDERANÇA CARISMÁTICA OU TRANSFORMADORA	LIDERANÇA TRANSACIONAL
• Líder inspirador	• Líder negociador
• Líder transformador	• Liderança baseada na promessa de recompensas
• Líder revolucionário	• Liderança manipulativa
• Agente de mudanças	
• Líder renovador	

Figura – Dois estilos de liderança baseados no estímo motivacional Fonte: Maximiano (2010, p.204)

Maximiano demonstra algumas recompensas que podem ser oferecidas pelo líder transacional, como: promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo, atendimento às solicitações, dentre outras. Os dois tipos de recompensa, psicológica e material, devem ser equilibrados. Em certas situações, a recompensa material é mais eficaz e em outras a psicológica. A figura aponta as características das lideranças carismáticas e transacionais.

De acordo com o SEBRAE, “mais do que simplesmente chefiar, liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhem em equipe e gerem os resultados desejados pela empresa. Para isto, um líder deve possuir habilidades como capacidade de motivar e influenciar as pessoas que trabalham com ele e qualidades como dedicação, equilíbrio e vocação.<sup>5</sup> Significa dizer que o líder é um agente estratégico dentro da organização, pois responde em grande parte pelos bons resultados e o crescimento do negócio, sempre buscando novas formas de aprimorar o relacionamento com os seus colaboradores.

Chefiar, segundo o Corpo de Bombeiros do Estado Rio de Janeiro, “é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos, enquanto, que liderar, é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes”. Para este órgão, liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solucionar um problema mútuo.

Frequentemente a liderança é definida como uma forma de dominação, ou controle, baseada no prestígio e aceito pelo dirigido. Mas, com a evolução das teorias que estudam a liderança, levando-se em consideração as situações, a figura do líder, e mesmo as relações entre líder e liderados, este conceito vem mudando e liderança passa a ser não apenas dominação ou controle, mas um papel assumido, conscientemente ou não, pela pessoa do líder.

A liderança pode funcionar de duas formas: ela pode ser uma autoridade delegada, quando o líder é aquele que possui um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera, ou influencia, sua equipe; ou a liderança pode ser uma autoridade natural, quando o líder é aquele que consegue influenciar ou direcionar a equipe sem, necessariamente, possuir um cargo de liderança.

A teoria que define os tipos de liderança de acordo com a personalidade e características do líder é chamada de Teoria dos Traços e foi a primeira a ser desenvolvida a esse respeito. Segundo ela existem os seguintes tipos de líder: o “líder executivo”, o “líder coercitivo”, o “líder distributivo”, o “líder educativo” e o “líder inspirador”. Mas, esta teoria se baseia no pressuposto de que a liderança é uma característica nata do líder. Ela não considera os aspectos referentes às diversas situações enfrentadas pelo líder e sua equipe, quando os variados tipos de liderança podem se suceder (o líder coercitivo, é sempre coercitivo, nunca será educativo, etc.).

Atualmente liderança é encarada não mais como uma característica apenas, mas como um comportamento e, como tal, é algo que poderia ser aprendido. A “Teoria do Enfoque Situacional”, a mais recente, além de abranger essa nova visão de liderança, ainda vai um pouco além, encarando-a como algo que deve ser considerado dentro de um contexto integrado. Não se deve mais focar apenas, o líder, o subordinado e sua relação com aquele, ou mesmo, apenas as situações em que a liderança se insere. Mas todos estes fatores conjuntamente.

De acordo com a nova abordagem da liderança foram traçados estilos de liderança que refletem alguns padrões:

O “Líder carismático”: carisma é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”. Ou seja, o líder carismático é aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. “Carismáticas” em sua acepção original. Um exemplo deste tipo de líder são os líderes religiosos como Jesus Cristo ou Gandhi;

O “Líder executivo”: é aquele que surgiu por causa da busca das organizações pela obtenção da ordem, ele costuma possuir muitas habilidades técnicas, competência;

“Líder coercitivo”: aquele que exerce a liderança através da coerção, violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável;

O “Líder distributivo”: aquele que apenas delega tarefas, sempre controlando, acompanhando de perto e cobrando resultados. É o líder que não constrói nem destrói mantendo um posicionamento de “posições e papéis”;

O “líder educativo”, aquele que costuma dar o exemplo, seus liderados tem uma relação de responsabilidade com o trabalho. É onde existe abertura para troca de conhecimentos não apenas técnicos, mas também humanos;

O “Líder inspirador”, aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, eles se sentem atraídos pela figura do líder e estão dispostos a fazer o que é necessário.

### Avaliação e Desempenho

A maneira mais eficaz do gestor demonstrar que está a par dos resultados apresentados por seus colaboradores é acompanhando de perto as atividades que esses realizam. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador. A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento etc.

Segundo Wagner Siqueira, o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas:

- Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;

- Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;

- Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

36. <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/comece-por-voce/lideranca>

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor.

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

**Formas de avaliação de desempenho** – Listamos abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação:

- *Escalas gráficas de classificação*: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

- *Escolha e distribuição forçada*: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

- *Pesquisa de campo*: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

- *Incidentes críticos*: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracassos), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

- *Comparação de pares*: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

- *Auto-avaliação*: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

- *Relatório de performance*: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

- *Avaliação por resultados*: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

- *Avaliação por objetivos*: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua autoavaliação para discussão com seu gestor.

- *Padrões de desempenho*: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

- *Frases descritivas*: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.

- *Avaliação 360 graus*: neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

- *Avaliação de competências*: trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

- *Avaliação de competências e resultados*: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

- *Avaliação de potencial*: com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

- *Balanced Scorecard*: sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

### Vantagens da Avaliação de desempenho

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Este método é importante, também, para eliminar “achismos” e palpites quando da avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos da empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar

melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente etc. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória pelos gerentes.

#### Aplicações

A avaliação de desempenho presta-se ao exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação, como citados a seguir:

- Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, consequentemente, da organização;
- Identificação de diferenças individuais;
- Estímulo à comunicação interpessoal;
- Desenvolvimento do conceito “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
- Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido;
- Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito;
- Indicações de necessidade de treinamento;
- Gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnicos e sociais);
- Auxílio na verificação de aprendizagens;
- Identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intraequipe ou interequipes;
- Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão;
- Apoio às pesquisas de clima organizacional.

#### Objetivos da avaliação de desempenho

Além de possibilitar a tomada de decisão quanto à progressão e promoção dos servidores, a avaliação de desempenho tem outros objetivos de igual importância:

- Identificar necessidades de capacitação.
- Corrigir desempenhos inadequados.
- Identificar possibilidades de futuras mobilidades funcionais (processo de movimentação que configura a evolução do funcionário na carreira).
- Possibilitar o planejamento funcional do avaliado.

Como resultados complementares da contínua utilização da avaliação de desempenho podemos citar o estímulo ao diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos.

#### ▣ Modelo de Avaliação de Desempenho

Para garantir a eficiência e a eficácia da avaliação, a construção de um modelo da avaliação de desempenho deve obedecer a determinados requisitos. Vejamos:

- Garantir que a avaliação seja **comparativa entre os indivíduos** e que ela seja feita tanto pelos chefes, subordinados, bem como por seus pares.
- Realizar **análises comparativas de resultados** entre os membros de uma mesma carreira ou cargos.
- Divulgar com a **máxima transparência** os critérios de avaliação.
- **Informar os resultados da avaliação** feita para cada indivíduo, por seus chefes, subordinados e pares, sem, entretanto, identificar os autores.
- Incluir, no cômputo da avaliação individual, o resultado da avaliação institucional.
- **Utilizar os resultados das avaliações como insumo** para a definição das políticas e prioridades de capacitação.

Para a realização da avaliação de desempenho, devem ser consideradas a avaliação individual e também a avaliação institucional.<sup>8</sup>

A título ilustrativo apresentaremos a seguir um modelo de avaliação de desempenho e a forma como são realizadas as avaliações institucional e individual no setor privado.

#### Avaliação institucional

Esta é a avaliação de cada uma das equipes que compõem a estrutura organizacional da instituição, distribuídas por suas diversas áreas. Chamamos por equipe um grupo de pessoas com uma chefia.

Na maior parte dos órgãos e entidades do setor público, diferentemente do setor privado, a avaliação de desempenho se baseia no estabelecimento de metas definidas pela alta gestão e são consideradas para a organização, como um todo, e não para as equipes de trabalho.

As equipes são avaliadas pela instância imediatamente superior, assim como por áreas internas ou externas à organização que sejam clientes da equipe que está sendo avaliada ou que com ela se relacionam.

No início de cada ano, cada equipe estabelece as próprias metas a atingir neste período, com base naquelas definidas pela organização como um todo. Cada equipe indicará os recursos materiais e humanos necessários para o alcance dessas metas e definirá também os indicadores que serão utilizados para medi-los.

No final do ano, a instância imediatamente superior verifica em que grau as metas de cada equipe foram atingidas, e com base nesses resultados irá atribuir notas para as equipes.

Os critérios para a atribuição das notas serão estabelecidos em conjunto com todos os envolvidos. Essas notas serão um dos componentes que participarão da fórmula para cálculo do valor da avaliação de desempenho.

#### Avaliação individual

A avaliação individual é composta por elementos cujas notas farão parte do cálculo da Avaliação de Desempenho. São eles:

1. Avaliação pelos membros da equipe
2. Avaliação do alcance das metas
3. Avaliação do desenvolvimento profissional

#### 1) Avaliação pelos membros da equipe

O primeiro elemento constitui-se na avaliação conjunta dos servidores da mesma equipe. Os servidores são avaliados por seus pares, por seus chefes e subordinados.

Os itens a serem medidos e os critérios adotados serão estabelecidos pelas equipes, devendo ser validados pela instituição como um todo, para garantir sua homogeneidade na avaliação.

Os servidores atribuem notas para cada um dos seus colegas de equipe, para a chefia e para seus subordinados. O resultado dessas avaliações será uma nota cujo valor entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

#### 2) Avaliação do alcance das metas

O segundo elemento diz respeito ao alcance das metas estabelecidas.

Com base nas metas institucionais definidas para cada equipe, cada servidor define suas próprias metas, que devem ser as mais quantificáveis possíveis. Cada servidor deve também informar o que precisa para poder desempenhar as tarefas.

A chefia juntamente com cada servidor verifica, ao final do ano, se as metas foram atingidas e em que grau. Com base nessa verificação, é atribuída uma nota cujo valor entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

### 3) Avaliação do desenvolvimento profissional

Esta avaliação leva em conta:

- O aperfeiçoamento ou aquisição de competências.
- A ampliação do grau de responsabilidade.
- O aumento na abrangência das atribuições.
- A aquisição de novos conhecimentos relevantes para o desempenho de suas atribuições.

Para que seja possível fazer este tipo de avaliação, é necessário, em primeiro lugar, definir, na descrição dos cargos, os requisitos mínimos exigidos relativos às competências e ao seu grau de proficiência, ao grau de responsabilidade e às atribuições.

Este é o ponto de partida para cada cargo e perfil profissional, com base no qual é realizada a avaliação do crescimento e desenvolvimento profissional.

Para essa avaliação, é necessário criar ferramentas que permitam objetivá-la, uma vez que nem sempre os indicadores são altamente quantificáveis, como é o caso das atitudes e de algumas habilidades que compõem as competências.

Por fim, é necessário estabelecer critérios de pontuação que identifiquem o crescimento, a ampliação ou o aperfeiçoamento profissional de cada servidor. Essa pontuação é traduzida por um valor que entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

### Condições para o funcionamento do modelo de avaliação de desempenho

A fórmula da avaliação de desempenho terá em sua composição as notas da Avaliação Institucional e da Avaliação Individual desdobrada em: Avaliação pelos membros da equipe, Avaliação do alcance das metas e Avaliação do desenvolvimento profissional.

Para que esse modelo de avaliação de desempenho tenha um funcionamento eficiente e alcance os objetivos pretendidos é necessário garantir a existência de algumas condições:

- Implantação de um sistema informatizado para que as avaliações possam ser feitas on-line e o sigilo das informações possa ser preservado.
- Estabelecimento de metas claras, com indicadores objetivos, para cada equipe e área da instituição.
- Criação de um plano de carreira e remuneração que incentive os servidores a perseguir um desempenho satisfatório.
- Fornecimento de condições técnicas e materiais para que os servidores possam desempenhar suas funções adequadamente.

### Desempenho: indo além da simples avaliação

A abordagem ao desempenho deve contemplar a comparação dos resultados esperados com os efetivamente alcançados. Isso implica seu constante acompanhamento para identificação de desvios e execução das devidas correções ao longo da realização das atividades.

Assim, a denominação mais adequada para esse processo de planejamento, de acompanhamento e de avaliação é o de Gestão de Desempenho.

Por meio do processo de Gestão de Desempenho (processo inserido na Gestão Estratégica Organizacional e de Pessoas e apoiado na Gestão por Competências) é possível corrigir desvios e garantir a sustentabilidade da organização por meio da revisão de objetivos, estratégias, processos de trabalho e políticas de recursos humanos.

### Avaliação

A Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importantes em gestão de pessoas, já que objetiva analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários. Por meio desse processo, o empreendedor pode diagnosticar e analisar o comportamento de um colaborador durante um período de tempo determinado.

Com o resultado de uma Avaliação de Desempenho, é possível constatar se a postura individual e coletiva do avaliado condiz com a cultura da empresa. Caso o resultado seja satisfatório, é ideal analisar o que fazer para que sigam o exemplo do funcionário em questão. Sendo insatisfatório, é preciso compreender até onde a empresa colaborou para permear aquele comportamento e como ajudar no desenvolvimento desse colaborador.

### Como um líder avalia seu funcionário

**Avaliar o desempenho** do colaborador pode ser dividido em três etapas básicas, sendo a primeira delas a apreciação diária do comportamento do funcionário. Por meio dessa sondagem, podem ser analisados pontos como relacionamento com a equipe, comprometimento, postura, progressos e limitações, sempre oferecendo um *feedback* ao funcionário.

A segunda parte é saber identificar os problemas, a fim de resolvê-los junto ao avaliado e manter a produtividade da empresa. Para isso, não cabem broncas ou dispensas, e sim conversa e motivação em prol de bons resultados.

A terceira parte consiste na realização de entrevistas periódicas, que permitem analisar a evolução do funcionário e, se necessário, adotar medidas, que servem como termômetro para entender se há condições de evolução ou reversão de alguma situação fora do padrão.

A avaliação concede um raio X da empresa para os líderes. Vale salientar que não é indicado que esses líderes sejam autoritários. O processo de avaliação não consiste em punir ou demitir um funcionário que apresente desvios, mas avaliar o que ele tem de bom e, se for o caso, orientá-lo a mudar de postura quanto ao que pode ser melhorado. Dessa forma, será gasto muito menos com troca de pessoal e os funcionários responderão positivamente ao desafio.

### Momento certo para a avaliação de desempenho

A **Avaliação de Desempenho** pode ser feita a qualquer momento e sempre que o empreendedor achar necessário. O ideal é que seja realizada uma avaliação mensal para melhor análise da evolução coletiva da empresa e de seus colaboradores. Apesar de ser apenas um item em diversos outros para a formação de um negócio de sucesso, uma avaliação de desempenho efetiva, que consegue trazer aprimoramentos, pode se tornar uma ação muito positiva para o crescimento de todo o corpo profissional.<sup>6</sup>

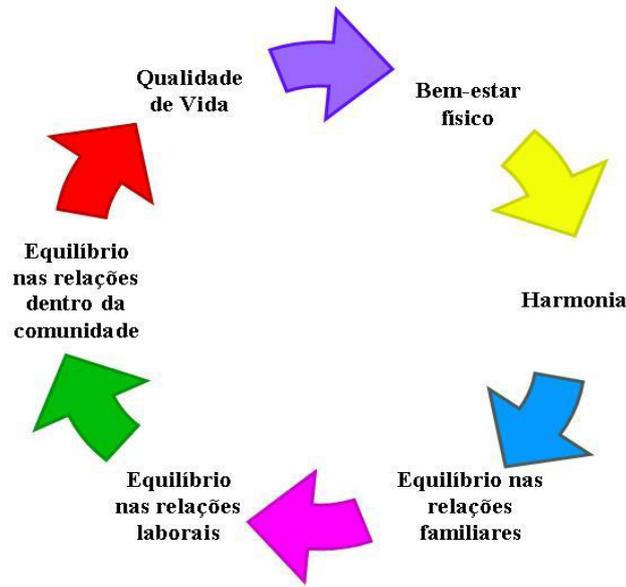
### O Processo de Avaliação Institucional apresenta as seguintes diretrizes:

- Consiste em uma atividade intrínseca ao processo de planejamento, sendo um processo contínuo, geral, específico, buscando integrar ações.
- Elabora críticas às suas ações e aos resultados obtidos.
- Busca conhecer e registrar as limitações e possibilidades do trabalho avaliado.
- É um processo democrático, apresentando, em princípio, os aspectos a serem avaliados envolvendo a participação dos sujeitos.
- É um processo transparente e ético em relação a seus fundamentos, enfoque e, principalmente, no que se refere à utilização e divulgação dos seus resultados.

<sup>6</sup> Fonte: [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)

**MOTIVAÇÃO**

Afinal o que é motivação? É ser feliz? É enxergar o mundo com outros olhos? É conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que?



Motivação segundo o dicionário é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas ; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim Motivação está intimamente ligado aos Motivos que segundo o dicionário é fato que leva uma pessoa a algum estado ou atividade.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida , e seus motivos são pessoais , intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também) , logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você , por isso motivação é algo tão pessoal , porque vêm de dentro.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:

- Autorrealização
- Autoestima
- Sociais
- Segurança
- Fisiológicas

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Teoria dos Dois Fatores - Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada através de dois fatores: Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.

Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da autorrealização gerada através de seus atos.

Já David McClelland identificou três necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização.

Para McClelland, tais necessidades são "secundárias", são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

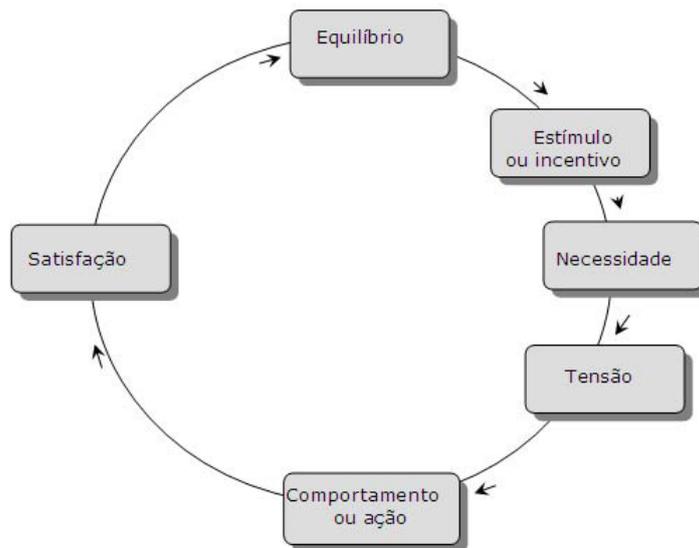
Em relação às teorias, podemos ainda citar as linhas teóricas, que se dividem em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, onde, em cada uma delas, identificamos as correntes pertencentes.

### Linhas teóricas Básicas da Motivação



Ainda sobre motivação, precisamos entender o processo que leva o indivíduo a tomar uma ação em busca de um objetivo, conforme mostra o Ciclo Motivacional.

O Ciclo Motivacional



O ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento ‘for eficaz o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela’. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As necessidades ou motivos não são estáticos, pelo contrario, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação, de certas necessidades. E quando uma necessidade é satisfeita ela não é mais motivadora de comportamento já que não causa tensão ou desconforto.

O ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada (a satisfação é transferida para objeto). Muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para a sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de alguma necessidade é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidade, à medida que elas vão surgindo.

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido com um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de autorrealização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O ajustamento – assim como a inteligência ou as aptidões – varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia dentro de um continuum e pode ser definido em vários graus, mas do que em tipos. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente saudáveis. As características básicas de saúde mental são:

- As pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
- As pessoas sentem-se bem em relação às outras pessoas;
- As pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Abaixo uma tabela que demonstra os sete níveis de motivação onde, em cada um desses níveis, identificamos a necessidade a ser suprida, com suas respectivas características de ação.

Níveis de Consciência		Motivação
7	<b>Servir</b>	Devotar sua vida ao serviço desinteressado, em busca de seu propósito e sua visão.
6	<b>Fazer a diferença</b>	Atualizar seu senso de propósito, colaborando com os outros para fazer a diferença no mundo.
5	<b>Coesão Interna</b>	Encontrar significado para sua vida, descobrindo seu propósito e criando uma visão para o futuro que você quer criar.
4	<b>Transformação</b>	Reconhecer a sua individualidade para que você se torne um indivíduo completamente auto-realizado e autêntico.
3	<b>Auto-Estima</b>	Satisfazer sua necessidade de se sentir bem consigo mesmo e sua habilidade de gerenciar sua vida, e ter orgulho do resultado do seu trabalho.
2	<b>Relacionamentos</b>	Satisfazer sua necessidade de pertencer e de se sentir amado e aceito por aqueles com os quais você interage diariamente.
1	<b>Sobrevivência</b>	Satisfazer suas necessidades fisiológicas, criando um ambiente seguro e protegido para si mesmo.

**Tabela: 7 níveis de motivação humana**

Remunerar as pessoas é um dos fatores mais importantes na gestão de pessoas. Quando uma pessoa ingressa em uma determinada organização, ela cria uma série de expectativas quanto aos retornos pretendidos pelo trabalho que irá executar. Para remunerar bem os funcionários a organização deve ter uma boa administração para trabalhar com essas variáveis de modo que a equipe perceba que esta sendo recompensada na mesma medida que a sua contribuição para organização, e que se sintam satisfeitos com o retorno do investimento em recompensa. Há pessoas que preferem trabalhar em uma empresa recebendo pouco pelo simples fato de serem reconhecidas e bem tratadas. A palavra remunerar não significa apenas dinheiro, mas receber algo mais do que isso, receber o que o dinheiro não pode comprar!

O ambiente de trabalho perfeito é aquele que preenche nossas necessidades. Há quem busque salário, mas há quem aceite ganhar menos em troca de reconhecimento, satisfação pessoal, qualidade de vida, desafios, carreira ou visibilidade na sua área.

Profissionais motivados para o trabalho e que amam o que fazem é o que toda empresa busca. O desafio é atender aos anseios das pessoas, tratando-as de forma individualizada e da maneira como elas desejam. Segundo Shoshana Zuboff, professora de Harvard (JACOMINO, 2004), “as pessoas não querem ser tratadas como um número na multidão, mas entendidas por suas necessidades específicas”. As empresas que satisfazem essas necessidades conseguem reter seus talentos, são realizadoras de sonhos; as que não perceberam isso, ainda, somente os detêm, e correm o risco de perdê-los.

A relação dos profissionais com as empresas mudou drasticamente nos últimos anos, principalmente com a revolução do conhecimento. Antes as pessoas “vestiam a camiseta”, seduzidas por estabilidade, salários e assistência médica, hoje isso já não basta. Elas almejam organizações alinhadas com seus valores em um processo que precisa ser alimentado e renovado todos os dias, assim como num casamento.

Os funcionários precisam ser vistos como pessoas por inteiro, não mais apenas como “mão de obra”.

A ideia de que o profissional é quem deve se adaptar ao perfil da companhia está acabando. “Hoje, é ele quem deve se informar sobre a organização na qual gostaria de trabalhar e compreender sua cultura”, diz Alexandre Gracioso (2002). Assim, o alinhamento de interesses torna-se fundamental para que a pessoa desenvolva todo o seu potencial e se realize, conduzido pela motivação a produzir mais e melhor.

Dinheiro, é claro, ainda é prioridade para muita gente. É o que move boa parte das pessoas a sair de casa para trabalhar, porque elas necessitam pagar suas contas e manter-se financeiramente. “Um contracheque gordo pode não segurar um talento, mas a falta dele o leva rapidinho para a concorrência”, diz Jorge Alberto Viani, da William Mercer Consultoria (FONTANA, 2001). Mas essa ser a primeira escolha torna-se arriscado, pois, em um mercado cada vez mais agressivo e competitivo, é difícil manter-se por muito tempo em uma empresa só por dinheiro, por maior que seja o contracheque.

Não há dinheiro que pague a realização pessoal. A realização no trabalho inclui mais que salário, compreende a chance de crescer e ter novos desafios. É a possibilidade de as pessoas darem significado ao que fazem. É fato que salário ruim desmotiva o profissional, mas recebê-lo acima da média de mercado não é suficiente para que a pessoa se sinta estimulada para o trabalho, ou seja, não garante a satisfação do funcionário em relação à empresa.

A motivação dos funcionários é tarefa cada vez mais importante para o sucesso empresarial, pois envolve sentimento de realização, de reconhecimento e de crescimento profissional. Conforme Chiavenato (2006), o colaborador sente-se mais motivado quando lhes são atribuídas tarefas significativas e desafiadoras. Assim, motivar as pessoas é fazer com que sintam orgulho de trabalhar na empresa, é despertar o sentimento de afiliação, permitindo-lhes trazer seus valores para o ambiente de trabalho.

Comprometimento gera comprometimento, e isso sim, com certeza, irá potencializar os efeitos das estratégias de negócio, aumentando os lucros. A pergunta é: existe uma forma correta para motivar as pessoas? Segundo especialistas, as duas principais são o bolso e a preocupação com o ser humano. Mas, qual desses dois modos de motivação é o melhor? Se levarmos em conta o desempenho financeiro, os dois lados são igualmente eficazes. O que muda é o tipo de profissional que a empresa irá atrair, ou seja, o tipo de incentivo a ser oferecido deve estar alinhado ao perfil dos profissionais que a organização gostaria de ter. Segundo o pesquisador Leon Martel (CUNHA, 2002), isso seria a transição dos valores materialistas, do apego à riqueza, para os pós-materialistas, aqueles que buscam o bem-estar.

Assim, o que importa é a criatividade e a capacidade das empresas de focar as necessidades específicas de seu pessoal, uma vez que sem os investimentos financeiros é o que vai fazer diferença para os funcionários. O fato é que não existe uma fórmula, existe sim, uma mudança no mercado de trabalho, que sinaliza para a necessidade da valorização do maior bem da empresa: o seu capital intelectual.

## GESTÃO: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A gestão estratégica de projetos reduz riscos e identifica oportunidades, a presença de um profissional é essencial para gerenciamento das informações, é preciso que haja esforços de forma integrada para os projetos serem realizados com êxito.

O gerenciamento de projetos têm relação direta com a capacidade das empresas de atingirem suas metas, justamente porque os projetos atuais necessitam da união de esforços aplicados de forma integrada para serem realizados com êxito. Em diversas ações das empresas, é necessário um projeto, direcionando esforços temporários para produzir determinado produto, serviço ou resultado único.

Gerência de projetos ou gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré definidos. O conhecimento e as práticas da gerência de projetos são mais bem descritos em termos de seus processos componentes.

Esses processos podem ser classificados em cinco grupos de processo (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) e nove áreas de conhecimento (gerência de integração de projetos, gerência de escopo de projetos, gerência de tempo de projetos, gerência de custo de projetos, gerência de qualidade de projetos, gerência de recursos humanos de projetos, gerência de comunicações de projetos, gerência de riscos de projetos e gerência de aquisições de projetos).

Reduzida à sua forma mais simples, a gerência de projetos é a disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. O risco de fracasso aumenta de acordo com a presença de incerteza durante todos os estágios do projeto. Um ponto de vista alternativo diz que gerenciamento de projetos é a disciplina de definir e alcançar objetivos ao mesmo tempo em que se otimiza o uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, etc).

A gerência de projetos é frequentemente a responsabilidade de um indivíduo intitulado gerente de projeto. Idealmente, esse indivíduo raramente participa diretamente nas atividades que produzem o resultado final. Ao invés disso, o gerente de projeto trabalha para manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, de modo a reduzir o risco de fracasso do projeto.

### *Variáveis controláveis e incontroláveis*

Dentro de um ambiente de projetos, e até mesmo no seu dia-a-dia existem variáveis que podem ser controladas e/ou previstas e outras que não podem ser previstas e/ou controladas. Um bom planejamento leva ambas em consideração.

### *Variáveis controláveis ou previsíveis*

Existem variáveis previsíveis e controláveis no seu ciclo de projeto, são variáveis que você conhece claramente. Por controlável entendemos que é algo que você possa prever e/ou medir. Por exemplo tempo, valores, recursos são variáveis controláveis. Você não tem controle sobre o tempo, mas pode considera-lo em seus planejamentos, é possível calcular o tempo necessário para executar uma tarefa, mas não se pode estende-lo por exemplo.

É possível prever os recursos financeiros e através do controle é possível até mesmo redimensiona-los. É possível aumentar a produtividade de uma tarefa, otimizando os métodos e processos utilizados e/ou alocando mais recursos humanos à tarefa.

### *Variáveis incontroláveis ou imprevisíveis*

São variáveis que não podemos controlar, em geral imprevistos, ou atividades que dependam de terceiros. Num planejamento de projeto, levamos em conta os recursos humanos partindo do princípio de que eles estarão sempre disponíveis para trabalhar e sempre com o mesmo nível de produtividade, o que não é verdade, funcionários podem estar desmotivados, e podem faltar, e isto precisa ser levado em conta.

Pode acontecer uma catástrofe, um recurso material pode ser danificado e/ou utilizado equivocadamente para outra tarefa, isto pode acontecer, assim como pode faltar determinado material, mas neste caso a falta pode se dar por diversos fatores:

Pode ser que a entrega esteja atrasada, ou que ele tenha sido mal dimensionado, ou ainda que tenha sido providenciado tarde demais. Mas isto é previsível, você pode se informar de todo o processo e considerar o prazo necessário no seu planejamento. O que seria imprevisível neste caso, por exemplo, seria o roubo ou danificação de materiais.

Controlar todas as variáveis em todas as atividades de um projeto é extremamente trabalhoso, prevê-las é muito mais difícil, por mais experiente que o gestor de projetos seja, ele sempre encontrará novas variáveis em novos projetos.

**As variáveis do triângulo de gerência de projeto**

Alguns empreendimentos necessitam ser executados e entregues sob determinadas variáveis. As variáveis principais também podem ser denominadas como tradicionais. **São eles o escopo, o tempo e o custo.** Isto é conhecido também como “triângulo da gerência de projeto”, onde cada lado representa uma variável. Um lado do triângulo não pode ser mudado sem impactar no outro.

A restrição do tempo influencia o prazo até o término do projeto. A restrição de custo informa o valor monetário incluído no orçamento disponível para o projeto. Já a restrição do escopo designa o que deve ser feito para produzir o resultado de fim do projeto. Estas três variáveis estão frequentemente competindo: o escopo aumentado significa tipicamente o tempo aumentado e o custo aumentado, uma restrição apertada de tempo poderia significar custos aumentados e o escopo reduzido, e um orçamento apertado poderia significar o tempo aumentado e o escopo reduzido. A disciplina da gerência de projeto é sobre fornecer as ferramentas e as técnicas que permitem a equipe de projeto (não apenas ao gerente de projeto) organizar seu trabalho para se encontrar com estas variáveis.

**Tempo ou prazo**

O tempo requerido para terminar as etapas do projeto, é normalmente influenciado quando se pretende baixar o tempo para execução de cada tarefa que contribui diretamente à conclusão de cada componente. Ao executar tarefas usando a gerência de projeto, é importante cortar o trabalho em diversas partes menores de modo que seja fácil definirmos condições de criticidade e de folga.

**Custo**

O Custo para desenvolver um projeto depende de diversas condições iniciais que possuímos para o desenvolvimento de cada projeto tais como: custo de mão de obra, custos de materiais, gerência de risco, planta (edifícios, máquinas, etc.), equipamento, e lucro.

**Escopo ou contexto**

São as exigências especificadas para o resultado fim, ou seja, o que se pretende, e o que não se pretende realizar. A qualidade do produto final pode ser tratada como um componente do escopo. Normalmente a quantidade de tempo empregada em cada tarefa é determinante para a qualidade total do projeto.

Lembre-se das variáveis incontroláveis ou imprevisíveis, elas estão aí para dar o tempero do seu projeto. Gestores de projetos costumam considerar margens de segurança definidas com o apoio de gestores técnicos que irão executar o projeto.

Por exemplo, aplica-se uma margem de segurança na mão de obra, para cobrir eventuais faltas e atrasos, e para prover o projeto uma certa “margem de manobra” para que atividades de emergência sejam executadas sem um impacto muito grande no prazo final do projeto. Aplica-se uma margem de segurança nos recursos materiais prevendo desperdícios e eventuais danos ou extravios, mas as margens neste caso devem ser aplicadas com critério para que a excessiva margem de segurança em materiais não seja um prejuízo no projeto.

Um projeto bem planejado leva em conta o imprevisto, se alguma coisa der errado, o projeto vai parar? Pode-se executar outra tarefa enquanto resolvemos o problema que impede o andamento do projeto? E este problema pode ser simplesmente uma etapa de aprovação do cliente por exemplo. Neste caso as tarefas que não fazem parte do caminho crítico podem ser executadas para que a equipe não fique parada por exemplo.

O princípio de Pareto, também conhecida pela regra 80-20 se resume em que 80% dos efeitos são provenientes de 20% das causas. O estudioso de Administração Joseph M. Juran identificou o princípio que ganhou este nome após o economista Italiano Vilfredo Pareto ter observado que 80% da renda Italiana é proveniente de 20% da população. Esta é uma regra comum nos negócios, em geral 80% das suas vendas são provenientes de 20% de seus clientes.

O princípio de Pareto é um bom critério para você usar no planejamento e análise do seu projeto. Não estamos falando que a relação será precisamente 80-20, pode-se variar entre 90-10 e 70-30, mas geral fica nesta faixa.

Por exemplo 80% do custo do seu projeto esta relacionado à 20% das tarefas, ou 80% do prazo esta relacionado à 20% das tarefas, e por ai vai. O importante mesmo é identificar no seu projeto quais as tarefas que fazem parte destes 20% e dedicar uma atenção especial à elas.

**Etapas de um projeto**

Todo projeto é desenvolvido em cinco etapas: Iniciação, planejamento, execução, controle e conclusão.



Iniciação é a etapa onde tomamos conhecimento do projeto a ser feito, é o momento da confecção do briefing, ou de sua leitura à equipe, é nesta hora onde surgem diversas dúvidas do projeto. Em geral é uma etapa que deve ser desenvolvida em uma reunião de brainstorming.

Planejamento é onde o projeto é detalhado, se aplicarmos o princípio de Pareto, é onde investimos 80% do nosso tempo. É o momento em que detalhamos as atividades, pesquisamos, determinamos prazos, alocamos recursos e custos. O resultado do planejamento é uma lista de tarefas e/ou um gráfico de Gantt.

Execução é o objetivo do projeto, é a “hora da verdade”, quem executa é o gestor técnico, é a hora de colocar o projeto em prática.

Controle, o gestor do projeto faz o controle da execução, registrando tempo e recursos, e gerenciando as possíveis mudanças.

Conclusão é a hora em que o projeto termina.

Na verdade as cinco etapas do projeto não acontecem como uma sequência linear, afinal, como já vimos existem problemas não previstos, existem ajustes à serem feitos. E estes ajustes são feitos “on the fly”, ou seja, durante a execução do projeto, configurando um ciclo claro que passa por execução, controle e planejamento.

Geralmente na hora da execução é que o planejamento é posto a prova, o controle é o acompanhamento que o gestor de projetos faz junto ao gestor técnico, ele registra os tempos e uso de recursos. Este controle pode apontar tanto uma tendência à economia de recursos quando à necessidade de utilizar recursos além do planejado.

É atribuição do gestor de projetos revisar seu planejamento para avaliar os impactos destas variações e tomar as devidas providências.

O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre essas três variáveis (tempo, custo, escopo), no entanto, algumas literaturas definem como quatro variáveis, sendo *qualidade* a quarta variável, contudo a qualidade é uma das principais componentes do escopo. Estas variáveis podem ser dadas por clientes externos ou internos. O(s) valor(es) das variáveis remanescentes está/estão a cargo do gerente do projeto, idealmente baseado em sólidas técnicas de estimativa.

Geralmente, os valores em termos de tempo, custo, qualidade e escopo são definidos por contrato.

Para manter o controle sobre o projeto do início ao fim, um gerente de projetos utiliza várias técnicas, dentre as quais se destacam:

- Planejamento de projeto
- Análise de valor agregado
- Gerenciamento de riscos de projeto
- Cronograma
- Melhoria de processo

## GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Ao analisar um processo, a equipe de projeto deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente, como sugerido na abordagem derivada da filosofia do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM). Dentro dessa linha, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para obtenção de melhores resultados.

Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

A visão de processos é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte. Nessas transferências é que normalmente ocorrem os erros e a perda de tempo.

Todo trabalho realizado numa organização faz parte de um processo. Não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo. A Gestão por Processos é a forma estruturada de visualização do trabalho.

**O objetivo central da Gestão por Processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis.**

*Eficazes:* de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos;

*Eficientes:* otimização do uso dos recursos;

*Adaptáveis:* capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Deve-se ter em mente que, quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos. Esta relação deve ser refletida pela equipe de trabalho, através da consideração de três variáveis de processo:

**Objetivos do processo:** derivados dos objetivos da organização, das necessidades dos clientes e das informações de benchmarking disponíveis;

**Design do processo:** deve-se responder a pergunta: “Esta é melhor forma de realizar este processo?”

**Administração do processo:** deve-se responder as seguintes perguntas: “Vocês entendem os seus processos? Os sub objetivos dos processos foram determinados corretamente? O desempenho dos processos é gerenciado? Existem recursos suficientes alocados em cada processo? As interfaces entre os processos estão sendo gerenciadas?”

Realizando estas considerações, a equipe estabelecerá a existência da ligação principal entre o desempenho da organização e o individual no desenvolvimento de uma estrutura mais competitiva, além de levantar informações que servem para comparar as situações atuais e desejadas da organização, de forma a impulsionar a mudança.

Falar em processos é quase sinônimo de falar em eficiência, redução de custos e qualidade, por isso é recorrente na agenda de qualquer executivo. O atual dinamismo das organizações, aliado ao peso cada vez maior que a tecnologia exerce nos negócios, vem fazendo com que o tema processos e, mais recentemente, gestão por processos (Business Process Management, ou BPM) seja discutido e estudado com crescente interesse pelas empresas.

Os principais fatores que tem contribuído para essa tendência são:

- Aumento da demanda de mercado vem exigindo desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços de forma mais ágil e rápida.

- Com a implantação de Sistemas Integrados de Gestão, os chamados ERPs, existe a necessidade prévia de mapeamento dos processos. Entretanto é muito comum a falta de alinhamento entre processos, mesmo depois da implantação sistema.

- As regras e procedimentos organizacionais se mostram cada vez mais desatualizados devido ao ambiente de constante mudança. Em tal situação erros são cometidos ou decisões são postergadas por falta de uma orientação clara.

- Maior frequência de entrada e saída de profissionais (turnover) tem dificultado a gestão de conhecimento e a documentação das regras de negócio, gerando como resultado maior dificuldade como na integração e treinamento de novos colaboradores.

Os efeitos destas e outras situações têm levado um número crescente de empresas a buscar uma nova forma de gerenciar seus processos. Muitas começam pelo desenvolvimento e revisão das normas da organização ou ainda pelo mapeamento de processos. Entretanto, fazer isso de imediato é colocar o “carro na frente dos bois”.

Em vez disso, o ponto de partida inicial é identificar os processos relevantes e como devem ser operacionalizados com eficiência. Questões que podem ajudar nesta análise são:

- Qual o dimensionamento de equipe ideal para a execução e o controle dos processos?

- Qual o suporte adequado de ferramentas tecnológicas?

- Quais os métodos de monitoramento e controle do desempenho a serem utilizados?

- Qual é o nível de integração e interdependência entre processos?

A resposta a essas questões representa a adoção de uma visão abrangente por parte da organização sobre os seus processos e de como estão relacionados. Essa “visão” é o que chama de uma abordagem de BPM. Sua implantação deve considerar no mínimo cinco 5 diferentes passos fundamentais:

**1. Tradução do negócio em processos:** É importante definir quais são os processos mais relevantes para a organização e aqueles que os suportam. Isso é possível a partir do entendimento da Visão Estratégica, como se pretende atuar e quais os diferenciais atuais e desejados para o futuro. Com isso, é possível construir o Mapa Geral de Processos da Organização.

**2. Mapeamento e detalhando os processos:** A partir da definição do Mapa Geral de Processos inicia-se a priorização dos processos que serão detalhados. O mapeamento estruturado com a definição de padrões de documentação permite uma análise de todo o potencial de integração e automação possível. De forma complementar são identificados os atributos dos processos, o que permite, por exemplo, realizar estudos de custo das atividades que compõe o processo, ou ainda dimensionar o tamanho da equipe que deverá realizá-lo.

**3. Definição de indicadores de desempenho:** O objetivo do BPM é permitir a gestão dos processos, o que significa medir, atuar e melhorar! Assim, tão importante quanto mapear os processos é definir os indicadores de desempenho, além dos modelos de controle a serem utilizados.

**4. Gerando oportunidades de melhoria:** A intenção é garantir um modelo de operação que não leve a retrabalho, perda de esforço e de eficiência, ou que gere altos custos ou ofereça riscos ao negócio. Para tal é necessário identificar as oportunidades de melhoria, que por sua vez seguem quatro alternativas básicas: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar. Enquanto que na primeira busca-se o ganho de escala, na última busca-se a simples exclusão da atividade ou transferência da mesma para terceiros.

**5. Implantando um novo modelo de gestão:** O BPM não deve ser entendido como uma revisão de processos. A preocupação maior é assegurar melhores resultados e nesse caminho trata-se de uma mudança cultural. É necessária maior percepção das relações entre processos. Nesse sentido, não basta controlar os resultados dos processos, é preciso treinar e integrar as pessoas visando gerar fluxo de atividades mais equilibrado e de controles mais robustos.

É por causa desse último passo que a implantação de BPM deve ser tratada de forma planejada e orientada em resultados de curto, médio e longo prazo.

O BPM representa uma visão bem mais abrangente, onde a busca por ganhos está vinculada a um novo modelo de gestão. Colocar tal modelo em prática requer uma nova forma de analisar e decidir como será o dia-a-dia da organização de hoje, amanhã, na semana que vem, no próximo ano e assim por diante.

**Podemos classificar processos de negócio em três tipos diferentes:**

- Processos primários (ou processos essenciais)
- Processos de suporte
- Processos de gerenciamento

**Processos primários**

Processos primários são ponta a ponta, interfuncionais e entregam valor aos clientes. São frequentemente chamados de processos essenciais, pois representam as atividades essenciais que uma organização desempenha para cumprir sua missão. Esses processos formam a cadeia de valor onde cada passo agrega valor ao passo anterior conforme medido por sua contribuição na criação ou entrega de um produto ou serviço, em última instância, gerando valor aos clientes.

Michael Porter descreveu cadeias de valor como compostas de atividades “primárias” e atividades “de suporte”. A cadeia de valor do processo de negócio descreve a forma de contemplar a cadeia de atividades (processos) que fornecem valor ao cliente. Cada uma dessas atividades tem seus próprios objetivos de desempenho vinculados a seu processo de negócio principal. Processos primários podem mover-se através de organizações funcionais, departamentos ou até entre organizações e prover uma visão completa ponta-a-ponta de criação de valor.

Atividades primárias são aquelas envolvidas com a criação física de um produto ou serviço, marketing e transferência ao comprador, e suporte pós-venda, referidos como agregação de valor.

**Processos de suporte**

Esses processos são desenhados para prover suporte a processos primários, frequentemente pelo gerenciamento de recursos e ou infraestrutura requerida pelos processos primários. O principal diferenciador entre processos primários e de suporte, é que processos de suporte não geram valor direto aos clientes, ao passo que os processos primários sim. Como exemplos de processos de suporte têm-se: gerenciamento de tecnologia da informação, de infraestrutura ou capacidade, e de recursos humanos.

Cada um desses processos de suporte pode envolver um ciclo de vida de recursos e estão frequentemente associados a áreas funcionais. Contudo, processos de suporte podem e geralmente atravessam fronteiras funcionais.

O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor aos clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos à organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

**Processos de gerenciamento**

São utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Tais processos asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Os processos de gerenciamento não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários a fim de assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente.

### Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

O mapeamento do processo teve suas origens em uma variedade de áreas, sendo que, a origem da maioria das técnicas como o diagrama de fluxo, o diagrama de cadeia, o diagrama de movimento, os registros fotográficos, os gráficos de atividades múltiplas e os gráficos de processo podem ser atribuídas a Taylor e a seus estudos de melhores métodos de se realizar tarefas e organização racional do trabalho na Midvale Steel Works.

O mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo.

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar da documentação e exame dos relacionamentos input output representados em um mapa de processos. Afinal, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos

nos processos. Desta forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo:

- Esta complexidade é necessária?
- São possíveis simplificações?
- Existe excesso de transferências interdepartamentais?
- As pessoas estão preparadas para as suas funções?
- O processo é eficaz?
- O trabalho é eficiente?
- Os custos são adequados?

Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições de interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se do sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva. Esta decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais. Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de uma linguagem gráfica que permita:

- Expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado;
- Encorajar concisão e precisão na descrição do processo;
- Focar a atenção nas interfaces do mapa do processo;
- Fornecer uma análise de processos poderosa e consistente com o vocabulário do design.

### Conhecendo os processos

O primeiro passo para uma organização adotar a Gestão por Processos é conhecer os seus principais processos organizacionais. A identificação dos processos deve ser realizada seguindo os seguintes passos:

A identificação dos processos consiste em relacionar os processos da organização ou área funcional;

Essa enumeração deve ser feita de forma ampla, posteriormente o processo será detalhado até se chegar ao nível de detalhamento desejado;

O nível de detalhamento que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar;

A abordagem de processo adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. Dessa forma, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos.

Dependendo do problema e da oportunidade, um processo pode ser aperfeiçoado através de mudanças realizadas no processo em si, ou dentro do sistema o qual esteja inserido. Mas o primeiro passo para a melhoria do processo é conhecê-lo.

### Mapeando os Processos

O mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Tal etapa inicia-se determinando as seguintes informações:

- Nome do processo;
- Objetivos do processo;
- Entradas do processo (fornecedores e insumos);
- Necessidades dos clientes (quem são, requisitos, normas de orientação);
- Recursos necessários;
- Formas de controle;
- Saídas do processo (produtos e resultados esperados).

Comece pelo seu produto prioritário (produto crítico). Não queira fazer tudo perfeito da primeira vez. Não tenha medo de errar. O mapeamento inicial deve refletir a situação real e não aquela que se imagina que seja a ideal.

O mapeamento deve conter as tarefas prioritárias para a sua execução. A forma de determinar as tarefas prioritárias é por intermédio de reunião com os responsáveis pelo processo.

As tarefas prioritárias são aquelas que:

- Se houver um pequeno erro, afetam fortemente a qualidade do processo;
- Já ocorreram acidentes no passado;
- Ocorrem "problemas" na visão dos supervisores e responsáveis.

### Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto, utilizada para

analisar fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria. São diagramas da forma como o trabalho acontece, através de um processo.

O fluxograma permite uma ampla visualização do processo e facilita a participação das pessoas. Serve, ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo. O seu estudo permite aperfeiçoar os fluxos para maximizar as etapas que agregam valor e minimizar os custos, além de garantir a realização de tarefas indispensáveis para a segurança de um sistema específico.

A simbologia apresentada traz apenas os símbolos mais comumente utilizados. Outros símbolos poderão ser empregados para mapeamento dos processos.

O fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais da organização. O maior potencial de melhoria, muitas vezes, é encontrado nas interfaces das áreas funcionais.

Enfatiza-se a documentação dos processos, seguindo a premissa de que, para realizar alguma melhoria no processo, é preciso primeiro conhecê-lo e entendê-lo e que a qualidade de um produto ou serviço é reflexo da qualidade e gerenciamento do processo utilizado em seu desenvolvimento.

A partir do momento em que um fluxograma foi criado para um processo crítico, é uma boa ideia mantê-lo atualizado com todas as mudanças de procedimento no trabalho. Se isso for feito, sempre haverá uma referência rápida de como o trabalho deve ser realizado.

**Elaborando Fluxogramas**

Utiliza-se o fluxograma com dois objetivos: garantir a qualidade; e aumentar a produtividade. É o início da padronização. Todos os gerentes devem estabelecer os fluxogramas dos processos sob sua autoridade.

Tenha em mãos o mapeamento do processo realizado para iniciar o desenho do fluxograma. Explícite as tarefas conduzidas em cada processo. Quantas tarefas existem em sua área de trabalho? Quantas pessoas trabalham em cada uma das tarefas?

O fluxograma é o instrumento mais eficiente para fazer a própria análise. Os fluxogramas mostram claramente o que está acontecendo e oferecem um método fácil de localização de fraquezas no sistema ou áreas onde poderiam ser introduzidas melhorias.

Quando o fluxograma estiver pronto, critique-o. Convoque um grupo de pessoas e por meio de um brainstorming pergunte:

- Este processo é necessário?
- Cada etapa do processo é necessária?
- É possível simplificar?
- É possível adotar novas tecnologias (em todo ou em parte)?
- O que é possível centralizar/descentralizar?

Para a elaboração do fluxograma é necessário utilizar algumas figuras que padronizam as tarefas que estão sendo realizadas. Existe uma série de figuras e, até certo ponto, uma divergência entre diferentes autores. O importante é que cada organização defina os seus padrões e os siga, podendo criar novos símbolos que forem necessários.

O quadro abaixo apresenta os principais símbolos utilizados na elaboração dos fluxogramas.

Símbolo	Nome	Quando utilizar?
	Início ou fim	Todas as vezes que iniciar ou terminar o fluxograma de um determinado processo.
	Decisão	Todo processo existe um ponto de decisão que dependendo da situação ou decisão tomada poderão sinalizar dois ou mais caminhos. Um exemplo prático poderia ser após a verificação de um produto antes da sua liberação. Nesta situação poderíamos ter um símbolo de decisão com o questionamento: "O produto está conforme?". Caso positivo, o produto poderia ser entregue ao cliente, caso negativo, o produto não pode ser liberado.
	Processo	Este é o símbolo mais utilizado, pois ele serve para indicar as etapas no fluxo contínuo do processo. "Embalar o produto", "Atendimento ao cliente", "Avaliar os produtos encaminhados pelos provedores externos", estes são apenas alguns exemplos de atividades que podem ser inseridos neste símbolo. Este símbolo nomeia quais são as etapas fundamentais de cada processo.
	Processo pré definido	Em todos os momentos em que existir uma etapa que já foi utilizada em outro lugar, ou seja foi pré definida em outro fluxograma, este é o símbolo mais indicado. Imagine que exista um fluxograma para o "tratamento de não conformidades" e para isto exista uma etapa de "Brainstorming", porém esta mesma etapa já está sendo utilizada em outro fluxograma de processo, logo o símbolo de "Processos pré definido" seria o mais indicado para contemplar esta tarefa.

	Operação Manual	Indicado para representar tarefas manuais existente no fluxo de um processo. Existem outras situações que este símbolo pode sinalizar etapas não automatizadas, as quais se repetirão até que sejam paradas manualmente. Há tarefas produtivas em que determinada máquina só pode ser interrompida por um esforço manual de algum colaborador, logo o símbolo de "operação manual" é o mais indicado.
	Conector	Sua finalidade é ligar um ponto ao outro no fluxo. Alguns fluxogramas de processos são altamente complexos e enormes, por isso além de utilizar um "fluxo de linha" para ligar uma etapa que esteja distante da outra, o símbolo do "conector" pode ser uma saída para tornar o desenho do fluxograma mais agradável e de fácil compreensão.
	Documento	Mostra uma etapa do processo em que é gerado um documento. Exemplificando, algum cliente aceita determinada proposta, logo podemos inserir este símbolo com a seguinte legenda: "O colaborador redige a proposta".
	Fluxo de Linha	Utilizado como conector entre os símbolos de um processo. Serve para indicar a direção em que os processos ocorrem.

Recomendações para a elaboração de fluxogramas:

- Faça os fluxogramas finais em formulários próprios, usando o gabarito padrão,
- Baseando-se nos rascunhos já verificados ou modificados;
- Os fluxogramas devem ser legíveis para terceiros. O fato de os fluxogramas serem exatos não é o bastante. Eles devem ser inteligíveis para um revisor ou para um novo membro da equipe nos anos posteriores. Os fluxogramas devem ser claros, concisos, logicamente dispostos e sem ambiguidades;
- Assegure-se que os fluxogramas respondem às questões básicas de controle interno.
- Lembre-se que a avaliação do controle interno terá que ser demonstrada nos fluxogramas pelo assistente ao encarregado e por este ao gerente. Os fluxogramas devem, por conseguinte, fornecer o suporte necessário para as conclusões sobre o controle interno;
- O bom senso, naturalmente, deverá ser utilizado na aplicação destas técnicas.
- Inovações pessoais e variações do método adotado são admitidas, mas com ressalvas. Os fluxogramas serão úteis se forem padronizados e se puderem ser lidos por qualquer pessoa. Símbolos muito especiais poderão eliminar as vantagens de uma linguagem padrão;
- Os fluxogramas podem e devem ser modificados, quando necessário;
- Todas as palavras que apareçam no fluxograma devem ser escritas em letras claras e legíveis;
- Faça o fluxograma o mais simples e o mais direto possível. Evite disposições que levem o leitor através de uma floresta de traços e setas;
- Evite o cruzamento de linhas. Um semicírculo, indicando a independência das
- linhas ao se cruzarem é um recurso imperfeito. Evite o problema logo de início. Isto normalmente pode ser obtido com uma nova disposição das informações no papel;
- Coloque os funcionários ou departamentos que tenham grande troca de documentos ou informações entre si, em colunas adjacentes. Evite o aparecimento de longas setas que cruzem o papel de um lado para outro, sobre colunas não utilizadas;
- Assegure-se de que o início e o término de um fluxo são claramente visíveis, de forma que o leitor saiba para onde ir antes de descer aos detalhes;
- Evite detalhes excessivos, mas assegure-se de cobrir todos os pontos importantes de controle.

Monitorando os Processos

O que se pode medir, se pode gerenciar. Gerenciar significa ter o controle sobre os processos, tendo informações sobre o seu desempenho, que levarão a tomada consciente de decisão. Isso não quer dizer que todas as tarefas e atividades de um processo deverão ser monitoradas. Mas aquelas que podem causar problemas sim. Mesmo que isso signifique monitorar um item de cada vez. Uma forma de monitorar um processo é utilizando indicadores de desempenho. Os indicadores são formas de representações quantificáveis das características de um processo e de seus produtos ou serviços. Utilizamos indicadores para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho destes produtos ou serviços ao longo do tempo.

Muitas organizações têm dificuldades em criar indicadores de desempenho, devido ao fato de que eles enfatizam os indicadores de resultado, aqueles relacionados ao produto final da organização, e não a maneira como os processos estão sendo desempenhados.

Basicamente podemos ter dois tipos de indicadores.

Os indicadores resultantes (outcomes) e os indicadores direcionadores (drivers).

Os indicadores resultantes:

- Permitem saber se o efeito desejado foi obtido;

- Ligados ao resultado final do processo;
- Baixa frequência de análise (longo prazo);
- Mostram o passado;
- Mais comparáveis.

*Os indicadores direcionadores:*

- Permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa;
- Ligados às tarefas intermediárias do processo;
- Alta frequência de análise (curto prazo);
- Antecipam o futuro;
- Menos comparáveis.

Os indicadores direcionadores medem as causas, os fatores que levam aos efeitos. Estes por sua vez, são monitorados pelos indicadores resultados. Entre eles existe uma relação de causa e efeito, que se tomada partido, auxilia no gerenciamento do processo e na tomada de decisão.

**Processos e certificação ISO 9000:2000.**

A crescente quantidade da oferta de serviços e produtos tanto do mercado interno quanto do mercado externo fez com que clientes passassem a procurar fornecedores que oferecessem soluções para atender suas necessidades. Este fator foi muito difundido por Feigenbaum através de sua publicação denominada Controle de Qualidade Total (TQC – *Total Quality Control*). Nela, dois fatores passaram a ser importantes para a qualidade de um produto, são eles:

1. foco no cliente; e,
2. sistema de qualidade.

Sobre o **foco no cliente** Feigenbaum afirma que a qualidade quem estabelece é o cliente e não o engenheiro, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. Sendo assim, a qualidade não começa ao final do processo de fabricação ou durante o processo mas sim desde a concepção do projeto passando por todos as etapas do processo. Neste novo contexto do TQC, Feigenbaum diz que a qualidade deve ser pensada de **forma sistêmica** onde todos os envolvidos no processo devem ser integrados e estar comprometidos com a qualidade. Ishikawa através do controle total de qualidade estilo japonês afirma que todas as divisões e empregados se envolvam no estudo e na promoção da qualidade através de cursos e seminários que demonstrem os benefícios do comprometimento com este novo conceito.

Neste novo conceito que passou a ditar a forma como as empresas deveriam pensar na qualidade de seus serviços e produtos dois novos termos ganharam forças, a chamada qualidade assegurada e a garantia de qualidade.

Antes da formação do conceito da qualidade total, na era do controle estatístico, uma prática comum entre a relação cliente-fornecedor era a conferência de produtos pelas duas pontas, ou seja, quando o fornecedor ia despachar um produto ele fazia uma inspeção e quando este chegava no cliente nova inspeção era feita e com isso acontecia uma duplicidade de esforços e custos. Maximiano(2005) afirma que na era da qualidade total, as empresas perceberam que poderiam inspecionar seus fornecedores a fim de exigir que estes entregassem com a sua qualidade assegurada ou qualidade garantida. E para garantir sua manutenibilidade as empresas submetiam seus fornecedores a periódicas auditorias, com base numa lista de perguntas ou critérios. A inspeção ou auditoria serve para decidir se um fornecedor tem ou não condições de continuar com tal e também para escolher novos fornecedores. Os fornecedores que eram aprovados ou continuavam a sê-lo, passavam à condição de credenciados ou qualificados. (MAXIMIANO, 2005).

Neste contexto, procurando atribuir certificações e estabelecer normalizações para todas as áreas de conhecimentos foi criado a ISO 9000 que faz parte da “Familia ISO” criada pela *Internacional Organization for Standardization*, mais conhecida pela sigla ISO que dá nome a uma organização internacional, não governamental, com sede em Genebra, Suíça e tem origem na palavra grega “isos”, que significa “igual”. (ROTH, 1998). A ISO é composta por centenas de organizações ou institutos de padronização que traduzem as normas criadas por ela para aplicação em seus países temos como exemplos a ABNT no Brasil, Q90 nos Estados Unidos e BS 5750 na Grã-Bretanha. (MOREJÓN,2005). Segundo JORDÃO (2010) para implantar a norma, a empresa precisa primeiro dizer o que faz, depois, fazer o que disse que faz. Para isso, escreve-se as atividades da forma que são realizadas e posteriormente verifica-se se todos fazem da forma que está escrito.

Caso contrário, revisa-se a documentação ou treina-se as pessoas a fazerem como está escrito. Assim, depois de um ciclo de verificações e melhorias, todos farão como está escrito. Obtêm-se, então, uma padronização da forma de se realizar os processos. Só que isso acontece elevando-se o nível de cada processo, já que se padroniza a melhor maneira de se fazer o que precisa ser feito.

Durante a implantação da norma cria-se também o hábito de registrar o que se faz.

Esses registros evidenciam a forma como foram realizadas as atividades, para se ter um histórico do que aconteceu e para se obter dados importantes para a tomada de decisão. Além disso, facilitam a programação das atividades futuras melhorando a performance da equipe.

Históricamente a norma ISO 9000 teve como base diversas normas que na época eram mais focadas para um determinado ramo de atividade dentre elas podemos citar três importantes normas a *Canadian Standards Association*(CSA) Z299 voltada para o setor petrolífero, a *Code of Federal Regulations* (CFR) específica para o setor nucleio-elétricas e a *British Standards* (BS) 5750 que norma que regulamentava as empresas na Grã-Bretanha. Segundo ROTH (1998), está norma inglesa trouxe a conceituação, assim como a canadense CSA Z299 trouxe mais várias categorias para a gestão da qualidade.

Criada em 1987 baseado principalmente na norma BS 5740, a norma ISSO 9000 tinha como finalidade estabelecer normas para garantia da qualidade nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas certificadas/credenciadas. E para tal está foi dividida em outras 5 “sub-normas”, a ISO 8402, a ISO 9000, a ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e a ISO 9004.

Procurando realizar a constante melhoria nas práticas para garantia da qualidade foi previsto a revisão e atualização da norma sempre que passado o período de 5 anos pelas organizações e institutos que compõe a organização.

Entretanto sua primeira revisão veio apenas em 1994 e tornou-se conhecida como ISO 9000:1994; nela ficou definido que seriam mantidas a série de normas ISSO 9000 a ISO 9004 - idealizadas em 1987 – divididas em dois tipos as *normas contratuais* tratadas na ISO 9000 e as *diretrizes* nas normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. A norma ISO 9004 trata da implementação de um sistema de gestão de qualidade. (MOREJÓN,2005).

Em 15 de dezembro de 2000, a nova edição revisada da ISO 9000 foi lançada, a ela foi atribuído o nome de ISO 9000:2000 para diferenciar das antigas normas. Está procurava solucionar alguns problemas encontrados na primeira revisão dentre eles:

- inadequação para organizações pequenas;
- muitas normas e diretrizes;
- intensas críticas ao modelo de 20 elementos; e,
- terminologia confusa.

As medidas adotadas pelas ISO para solucionar os problemas identificados na primeira versão conseguiram facilitar a aplicação em todos os tipos de organização e simplificar a terminologia. Sua principal alteração foi a mudança de qualidade de produtos para **qualidade de processos**, ou seja, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo. (NBR ISO 9000:2000). Outro ponto e não menos importante foi a migração do objetivo da norma de atender os requisitos dos clientes para a **satisfação do cliente** juntamente com a melhoria contínua de todo o processo da empresa. Por fim, podemos ressaltar a alteração na estrutura da norma como mostrada na Figura 2.

Buscando simplificar a terminologia e melhorar o entendimento de seus requisitos a nova estrutura a ISO 9000, foi dividida em 4 normas principais com seus objetivos específicos como descritos a seguir:

1. **ISO 9000:2000** (Fundamentos e Vocabulário) esta norma descreve os conceitos do sistema de gestão da qualidade e define a terminologia utilizada pela família ISO 9000. Esta norma também apresenta os 8 princípios da gestão da qualidade que serão descritos mais há frente.

2. **ISO 9001:2000** (Requisitos) esta norma especifica os requisitos necessários para que a empresa possa trabalhar normalizada e finalizando produtos e serviços que satisfaçam seus clientes.

3. **ISO 9004:2000** (Guia para melhoria do Desempenho) esta norma apresenta um guia para melhoria contínua do desempenho de toda a empresa.

4. **ISO 19011** (Guia para auditoria de sistemas de gestão de qualidade e ambiental) esta norma apresenta um guia de condução de auditoria interna e externa para verificar se o processo adotado consegue atingir os objetivos definidos.

Completando a Família ISO 9000 temos os **manuais de qualidades** documentos que fornecem informações consistentes sobre o sistema de gestão da qualidade, os **planos da qualidade** documentos que descrevem como o sistema de gestão de qualidade é aplicado no projeto, as **diretrizes** que são documentos que estabelecem recomendações ou sugestões, as **especificações** são documentos que estabelecem requisitos e os **registros** que são documentos que fornecem evidência objetiva de atividades desempenhadas ou de resultados alcançados. É evidente que a definição de quais documentos irão compor o processos fica a cargo da empresa pois isso varia de acordo com seu tipo, tamanho e complexidade. (NBR ISO 9000:2000).

Como citado a norma ISO 9000:2000 passou a trabalhar com a qualidade de processos levando as empresa a atuar de forma sistêmica e transparente, ou seja, com a normalização de seus processos estas passaram a acreditar que o sucesso de seus produtos e serviços estariam atrelados a implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar, continuamente, o desempenho em consideração, ao mesmo tempo, as necessidade de todas as partes envolvidas. E para isso a norma definiu os 8 princípios de gestão da qualidade citados a seguir:

#### *1. Foco no cliente*

O grande fonte de renda das empresas é o recebimento de seus clientes e para isso é importante que esta atinja os objetivos requisitados e assim sua satisfação.

#### *2. Liderança*

Uma equipe necessidade de líder que orientem e estabeleçam metas a serem atingidas além de manter um ambiente de trabalho satisfatório, organizado e integrado.

#### *3. Envolvimento das Pessoas*

Para que a empresa consiga atingir a satisfação de seus clientes é necessário que todo o processo esteja integrado e funcionando de forma sistêmica e o pré-requisito para que isto aconteça é necessário todos os envolvidos no processo estejam comprometidos.

#### *4. Abordagem de Processo*

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas. E para que esta saída tenha um resultado satisfatório é essencial que este conjunto seja tratado na forma de processo.

#### *5. Abordagem Sistema para a Gestão*

Tratar os processos interrelacionados com um sistema ajuda a identificá-los, entendê-los e gerenciá-los de forma eficiente procurando atingir seus objetivos.

#### *6. Melhoria Contínua*

Estar em constante processo de crescimento é o grande desejo da maioria das empresas porém para isso é necessário que este pensamento seja buscado através da melhoria dos processos da empresa.

#### *7. Tomada de decisão baseada em fatos*

Os documentos registros gerados durante o processo podem oferecer informações sobre os desempenhos alcançados em um determinado período de tempo e com base nelas a equipe pode tomar suas decisões tornando-as mais eficientes e eficazes.

#### *8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:*

Uma relação de benefício mútuo com os fornecedores pode potencializar a aptidão de ambas as partes para criar valor. (NBR ISO 9000:2000).

Quando o foco passou de qualidade de produto para controle da qualidade de processos ficou evidente que deveria haver uma gestão para controlá-los. Esta gestão deve ser realizada através da comparação de suas saídas com os objetivos e metas propostas em seu início e com base nisso dois caminhos podem ser tomados. Se os resultados forem de acordo com o previsto, o processo pode ser mantido. Caso contrário, a equipe deve avaliar os pontos em que não houve conformidade, planejar ações corretivas para corrigir estes desvios. E uma das ferramentas metodológicas empregadas para este processo é o ciclo PDCA (*Plan –Do – Check – Act*, ou Planejar, Executar, Verificar, Agir) idealizado por Shewart e teve Deming como o responsável pelo seu desenvolvimento e aplicação NASCIMENTO (2001 apud WERKE-MA, 1995) complementa que o ciclo representa o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser cumpridas.

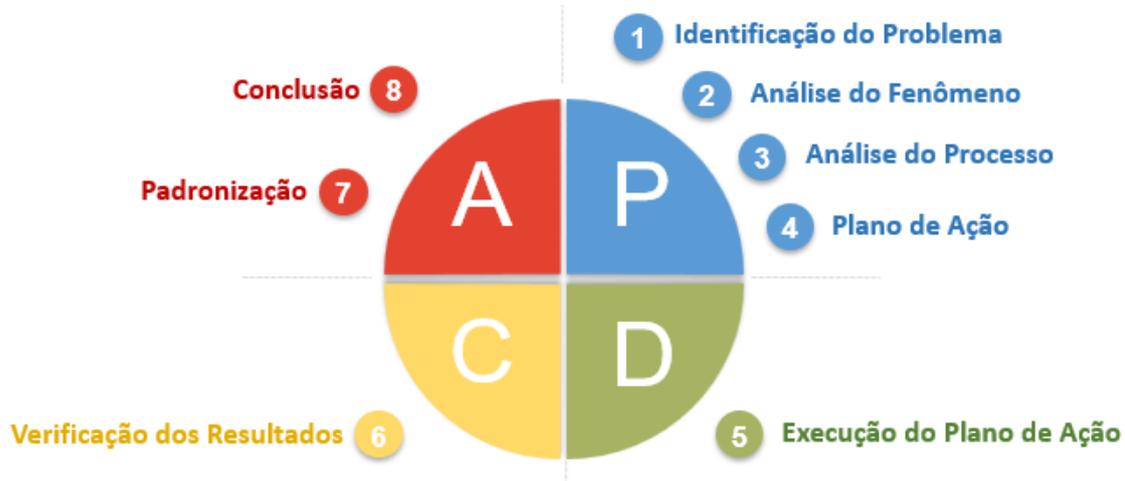


Figura 3 - Estrutura do Ciclo PDCA

A Figura 3 apresenta a estrutura do ciclo PDCA. Este ciclo deve girar sistematicamente procurando corrigir as falhas encontradas. Suscintamente, o ciclo começa com o P (Planejar) onde devem ser definidos as metas e métodos para atingi-las. Passa pelo D (Executar) onde além de executar o que foi planejado na primeira etapa são colhidas informações para utilizar na etapa seguinte. Na etapa C (Verificar) são comparadas as metas estabelecidas com os resultados obtidos na fase anterior. E por fim, a etapa A (Agir) onde a equipe pode normalizar as operações caso as metas forem atingidas ou analisar os motivos que levaram a desvios no processo. E com base neste ciclo a equipe irá girar consecutivamente, buscando a melhoria contínua do processo e a eliminação de desvios do processo.

Para finalizar, vale ressaltar que a ISO não tem qualquer obrigação de controlar e fiscalizar a aplicação da norma, ou seja, a aplicação deve partir da necessidade ou vontade da empresa interessadas. Entretanto a constante busca por qualidade está se tornando um forte diferencial entre as empresas, pesquisas realizadas pelo INMETRO demonstram que a qualidade seguido pelo tempo de entrega são grandes fatores decisivos quando as empresas decidem adquirir produtos. E neste contexto, empresas que tem em seu portfolio o certificado ISSO 9001 demonstra para outras empresas que está comprometida com a qualidade de produtos e serviços e pode ser considerado fator eliminatório entre as empresas. Sendo assim também tem comprovado através de pesquisas que o número de empresas que estão procurando as certificações ISO tem crescido tangencialmente, dados estatísticos mostram que existem mais de 130004 com certificados válidos no Brasil sendo 76684 localizado no Estado de São Paulo. Isto apenas vem para comprovar que as empresas cada vez mais estão preocupadas com seu sistema de gestão de qualidade e estão procurando isso através das certificações ISO.<sup>7</sup>

**Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.**

O Controle estatístico do processo (CEP) é uma ferramenta que tem por finalidade desenvolver e aplicar métodos estatísticos como parte de nossa estratégia para prevenção de defeitos, melhoria da qualidade de produtos e serviços e redução de custos. A seguir apresentamos alguns conceitos e definições importantes para o melhor entendimento do conteúdo desse módulo.

**Processo:**

é a combinação de máquinas, métodos, material e mão-de-obra envolvidos na produção de um determinado produto ou serviço.

**Controle:**

é o conjunto de decisões que tem por objetivo a satisfação de determinados padrões ou especificações por parte dos produtos focados no cliente.

**O CEP estabelece:**

1. Informação permanente sobre o comportamento do processo;
2. Utilização da informação para detectar e caracterizar as causas que geram instabilidade no processo;
3. Indicação de ações para corrigir e prevenir as causas de instabilidade;
4. Informações para melhoria contínua do processo.

<sup>7</sup> Fonte: [www.flaviohorita.com](http://www.flaviohorita.com) – Por Flavio Eduardo Aoki Horita/[www.certificacaoiso.com.br](http://www.certificacaoiso.com.br)

## Sistema de controle do processo

Quatro elementos destes sistemas são importantes para as discussões a seguir.

### 1. O Processo

Entendemos como processo a combinação de fornecedores, produtores, pessoas, equipamentos, materiais de entrada, métodos e meio ambiente que trabalham juntos para produzir o resultado (produto), e os clientes correspondem aos elementos que utilizam o resultado

### 2. Informações sobre o desempenho

Muita informação sobre o real desempenho do processo pode ser aprendida através de estudo do resultado (saída) do processo. A informação mais útil sobre o desempenho de um processo vem, entretanto, da compreensão do processo em si, e de sua variabilidade interna. Características do processo (como temperaturas, tempo de ciclos, taxas de alimentação, taxas de absenteísmo, rotatividade de pessoas, atrasos, ou número de interrupções) deveriam ser o alvo supremo de nossos reforços.

### 3. Ações sobre o processo

Uma ação sobre o processo é geralmente mais econômica quando realizada para prevenir que as características importantes (do processo ou do produto) variem muito em relação aos seus valores-alvo. Tal ação pode consistir em:

- Mudanças nas operações
- Treinamento para os operadores;
- Mudanças nos materiais que entram;
- Mudanças nos elementos mais básicos do processo
- Equipamento;
- A comunicação entre as pessoas;
- O projeto do processo como um todo - que pode estar vulnerável à mudanças de temperatura ou umidade.

Os efeitos das ações deveriam ser monitorados para que uma análise e ação posterior pudesse ser tomada, se necessária.

### 4. Ações sobre o resultado

Uma ação sobre o resultado é frequentemente menos econômica quando se restringe a **detecção e correção** do produto fora da especificação, não indicando o fato gerador do problema no processo. Infelizmente, se o resultado atual não atinge consistentemente os requisitos exigidos pelo cliente, pode ser necessário classificar todos os produtos e refugar ou retrabalhar quaisquer itens não-conformes. Esta atitude deve ser mantida até que a ação corretiva necessária sobre o processo tenha sido tomada e verificada, ou até que as especificações do produto tenham sido alteradas. Na sequência, apresentamos as definições básicas do controle estatístico do processo.

#### Definições

**Variabilidade:** É o conjunto de diferenças nas variáveis (diâmetros, pesos, densidades, etc.) ou atributos (cor, defeitos, etc.) presentes universalmente nos produtos e serviços resultantes de qualquer atividade. Podemos classificá-las em comuns ou aleatórias e especiais ou assinaláveis.

**Variabilidade do processo:** Um processo está sob controle estatístico (estável) quando não existem causas especiais. O fato de um processo estar sob controle estatístico não implica que o mesmo está produzindo dentro de um nível de qualidade aceitável. O nível de qualidade de um processo é estudado via uma técnica denominada análise de capacidade/performance.

O objetivo é desenvolver uma estratégia de controle para o processo que nos permite separar eventos relacionados a causas especiais de eventos relacionados a causas comuns (falhas na sistemática do processo). Desta forma, para um dado processo, um gráfico de controle pode indicar a ocorrência de causas especiais de variação.

#### Ações locais e ações gerenciais sobre o sistema

Há uma importante relação entre os dois tipos de variação que acabamos de discutir e os tipos de ações necessárias para reduzi-las, sendo:

**Causa especial:** requer uma ação local.

**Causa comum:** geralmente requer um ação sobre o sistema ou ação gerencial.

Pode ser errado, por exemplo, tomar uma ação local (ex. ajuste de uma máquina) quando uma ação gerencial sobre o sistema é necessária (ex. seleção de fornecedores que entreguem materiais de entrada compatíveis ao sistema). Entretanto, o trabalho em conjunto entre gerência e aquelas pessoas ligadas diretamente à operação é essencial para uma redução significativa das causas comuns de variação do processo.

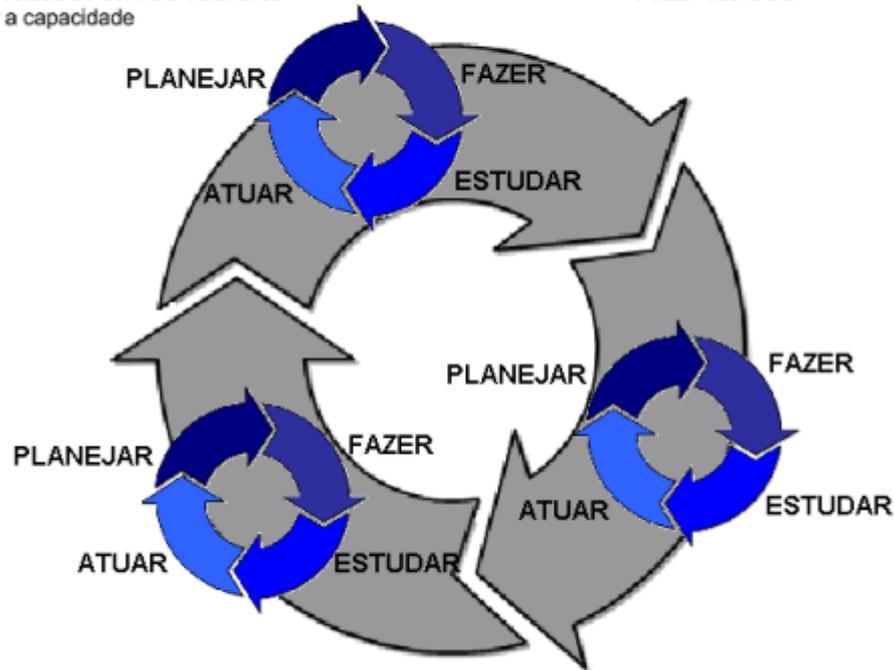
O ciclo de melhoria e o controle do processo

1. ANALISAR O PROCESSO

- O que o processo deveria estar fazendo?
- O que pode estar errado?
- O que o processo está fazendo?
- Alcançar o estado de controle estatístico
- Determinar a capacidade

2. MANTER O PROCESSO

- Acompanhar o desempenho do processo
- Detectar variação devido a causa especial e atuar sobre ela



3. MELHORAR O PROCESSO

- Mudar o processo para entender melhor a variação de causa comum
- Reduzir a variação de causa comum

Figura 1.4: O ciclo de melhoria e o controle do processo.

1. Analisar o processo

Dentre as perguntas a serem respondidas a fim de alcançar um melhor conhecimento do processo, estão:

- O que o processo deveria estar fazendo?
- O que está sendo esperado de cada estágio do processo?
- Quais são as definições operacionais das saídas em potencial?
- O que pode estar errado?
- O que pode variar neste processo?
- O que já sabemos a respeito da variabilidade deste processo?
- Que parâmetros são mais sensíveis à variação?
- O que o processo está fazendo?
- Este processo está gerando refugo ou resultados que requeiram retrabalhos?
- Este processo produz um resultado que esteja num estado de controle estatístico?
- O processo é capaz?
- O processo é confiável?

Muitas técnicas discutidas de desenvolvimento de processos podem ser aplicadas para garantir um melhor entendimento do processo. Estas atividades incluem:

- Reuniões em grupo
- Consulta a pessoas que desenvolveram e operam o processo
- Revisão da história do processo
- Construção de uma planilha de FMEA

As cartas de controle desenvolvidas neste módulo são ferramentas poderosas que devem ser usadas durante todos os ciclos de melhoria do processo. Esses métodos estatísticos simples ajudam a distinguir as causas comuns e as causas especiais de variação do processo. Quando um estado de controle do processo é alcançado o nível atual da capacidade do processo pode ser avaliado.



Isto ocorre porque, entre outras vantagens, uma estrutura adequada e boas práticas de Governança Corporativa facilitam a condução dos negócios, a obtenção de financiamentos e a realização dos resultados desejados.

Por este motivo, tem aumentado a busca por profissionais com conhecimento no assunto. Se você é um dos que interessam pelo tema, este artigo apresenta cinco perguntas básicas e suas respostas para você saber mais sobre o que é Governança Corporativa e quais são as suas tendências.

### O que é Governança Corporativa?

Governança Corporativa é isto mesmo que o nome indica, é o governo da empresa, o governo da corporação ou, como se diz em português europeu, é o governo da sociedade. A empresa possui uma estrutura organizacional com um grupo de executivos que administra e, acima deles, está a estrutura de governança corporativa, que os governa.

O ‘governo’ da empresa não é o mesmo que o governo de um país ou de um estado, trata-se do governo da sociedade, mas tem várias pontos parecidos, como, por exemplo:

Os seus membros – presidente e diretores do conselho – são eleitos pelos acionistas, mas, diferentemente de outros governos, na razão de ‘uma ação, um voto’, ou seja, os votos são proporcionais ao número de ações de cada acionista,

Existem garantias legais e regulatórias externas e acordos, regimentos e políticas internas para garantir o direito das minorias, ou seja, dos pequenos acionistas, aqueles que tem menos ações na proporção do total,

O conselho representa o conjunto de acionistas nos assuntos relacionados à empresa e é quem nomeia ou aprova o diretor presidente e demais diretores executivos,

O conselho, geralmente, aprova o orçamento ou, pelo menos, as diretrizes para o orçamento anual e é também quem providencia a auditoria externa independente e aprova a prestação de contas anuais.

Alguns autores tem definições próximas. Uns entendem Governança Corporativa como um ‘sistema’, o que está correto pois se trata de um sistema de governo, outros definem como um ‘conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições’, o que também está correto pois é o que este sistema de governo precisa para funcionar.

### Qual é o papel da Governança Corporativa?

Em síntese, o papel da Governança Corporativa é:

Estruturar o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais stakeholders,

Definir políticas, normas, e procedimentos para esta estrutura organizacional com base na legislação, regulamentação e melhores práticas,

Definir diretrizes estratégicas, objetivos e parâmetros de desempenho para a empresa.

Compete à estrutura de Governança Corporativa fornecer parâmetros para o relacionamento entre sócios, gestores e demais atores de seus mercados econômico (de produtos e serviços) e financeiro (de ações e outros títulos), assim como definir políticas, normas e procedimentos para garantir direitos e definir responsabilidades.

Esta atividade é complicada, pois existem sócios com muito poder, os ‘majoritários’, com maioria das ações, e os sócios minoritários, com menos poder e que, eventualmente, precisam de amparo legal e regulatório para continuar investindo e ter garantias de que seu investimento esteja seguro.

### Quais são os princípios da Governança Corporativa?

O tema Governança Corporativa tem importância mundial. Pessoas e empresas do mundo inteiro investem, cada vez mais, fora de seu país de origem. Trata-se do chamado fenômeno da globalização do capital dinheiro, que consiste no fluxo de capitais entre países.

Claro que as economias dos países que recebem este dinheiro externo têm interesse que estas pessoas e empresas continuem investindo e se preocupam em dar garantias para que isto continue ocorrendo.

O ‘mundo livre’, ao mesmo tempo que dá liberdade às pessoas e empresas para que invistam aonde quiserem e que estimula a competição, preocupa-se em dar garantias para quem investe e para punir quem, eventualmente, comete fraudes.

Em 2015, princípios de Governança Corporativa internacionais foram aprovados pelo grupo do G-20, o grupo das 20 maiores economias do planeta que tem uma agenda de reuniões para discutir temas mundiais, e pela OCDE, que é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico com 36 países membros e que visa estimular o progresso econômico e o comércio mundial.

São seis princípios, que estabelecem comprometimento dos países signatários, entre os quais o Brasil:

A estrutura de Governança Corporativa deve promover mercados transparentes e justos, assim como a alocação eficiente de recursos. Deve ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicação eficazes.

A estrutura de Governança Corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e garantir o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter compensações efetivas em caso de violação dos seus direitos.

A estrutura de Governança Corporativa deve proporcionar incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitar aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para as boas práticas de Governança Corporativa.

A estrutura de Governança Corporativa deve reconhecer os direitos dos stakeholders estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre as empresas e os seus stakeholders na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas.

A estrutura de Governança Corporativa deve assegurar a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a empresa, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e Governança Corporativa.

A estrutura de Governança Corporativa deve garantir a orientação estratégica da empresa, o controle eficaz da equipe de gestão pelo conselho de administração, e a responsabilização deste conselho perante a sociedade e os seus acionistas.

### Qual o perfil do profissional desejado?

Neste ponto, antes de concluir, é preciso falar sobre as oportunidades profissionais para quem quer trabalhar com Governança Corporativa.

Além, é claro, das posições mais sêniores dos conselhos de administração e diretoria, que ficam para o pessoal mais experiente, encontram-se no mercado oportunidades para pessoas de diversas áreas de formação, com destaque para Direito, Administração, Ciências Contábeis e Relações Internacionais.

Formados em Direito são requisitados para, por exemplo, orientações sobre o sistema de Governança Corporativa, incluindo legislação, regulamentação e elaboração de documentos como regimentos internos, políticas, códigos de conduta, acordos entre sócios, entre outros.

Na Administração, são demandados profissionais para tarefas como, por exemplo, desenvolvimento de processos, apoio a gestão, marketing, finanças, RH, entre outras.

Em todos os casos, é importante constatar, uma característica bastante procurada a capacidade do candidato para o relacionamento.

#### CONTROLE ADMINISTRATIVO: INDICADORES DE DESEMPENHO; CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Os indicadores de desempenho são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que esses indicadores fornecem são fundamentais para o processo de tomada de decisão. O indicador em si, é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística, por exemplo) que permite adquirir informações sobre atributos, características e resultados de um serviço, produto, sistema ou processo em específico. Em resumo, eles são uma linguagem matemática que servem de parâmetros de referências para medir a eficiência, eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.

Segundo Rummler (1994, p.168), "As medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de **indicadores de desempenho organizacional** para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados. A definição e utilização dos indicadores pode ser bastante significativa para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas da estratégia em diferentes níveis e departamentos organizacionais. Sendo assim, é imprescindível que a empresa utilize diversos indicadores na busca pela informação, pois o uso de apenas um único indicador não representará o contexto amplo necessário para fomentar uma tomada de decisão eficaz.

#### **Desempenho organizacional e as etapas da avaliação**

A principal finalidade do desempenho organizacional é garantir que todos os processos e subprocessos, assim como a organização em si, trabalhem juntos para atingir os resultados pretendidos. O gerenciamento do desempenho trabalha conjuntamente nesse aspecto, tendo seu foco nos resultados e redirecionando os esforços da organização para a efetividade. Em relação processo e etapas da avaliação, utilizaremos a abordagem de Samuel Certo e Paul Peter, que descrevem o processo em três etapas distintas: a medição da característica, a comparação com os objetivos propostos e a ação corretiva ou realimentação. É importante salientar, que todas as etapas estão interligadas e nenhuma delas é mais ou menos importante do que a outra.

Na primeira etapa, a organização precisa definir quais características dos seus subprocessos mais influenciam nos resultados da empresa. No início do processo ocorre a definição/classificação dos indicadores, que deve ser feita para que os resultados representem as características em questão. Uma vez definido os indicadores, os dados passarão a ser tratados e coletados de forma mais apropriada. É importante que as medições das características (objetivas e subjetivas) sejam feitas da melhor maneira possível (com baixa margem de erros). As medições objetivas podem ser feitas através de simples fórmulas matemáticas, enquanto as medições subjetivas devem ser feitas de forma indireta, como por exemplo, por meio de questionários. É importante ter em mente também, que a medição deve buscar sempre a exatidão das medidas de desempenho, ou seja, eliminar os vícios e aumentar ao máximo a precisão dos indicadores.

Na segunda etapa ocorre a comparação com os objetivos propostos, iniciando desde a definição dos mesmos, da mesma maneira que fora feita a definição dos **indicadores de desempenho organizacional**. Para o estabelecimento dos objetivos, é fundamental que a organização promova objetivos factíveis, que sejam atingidos através de melhorias nos processos e subprocessos, como também pela utilização de benchmarking (referências comparativas da concorrência). A busca de objetivos coerentes é tão importante quanto a execução de medidas confiáveis, pois ambos representam o caminho que a organização deve seguir. Por fim, na terceira etapa inicia-se as tratativas de realimentação e as ações corretivas, ou seja, entra em cena a análise crítica do desempenho. É válido lembrar, que somente o estabelecimento de indicadores de desempenho organizacional não irá melhorar o desempenho da empresa, sendo necessário uma avaliação do sistema de desempenho como um todo, principalmente, por parte da gestão da qualidade, que irá verificar a adequação do sistema de desempenho com os objetivos propostos e definidos pela organização.

#### **Características dos indicadores e da medição do desempenho organizacional**

Todo sistema de medição de desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance ou não de determinados objetivos organizacionais. Segundo Hronec (1994, p.4), "As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da companhia entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia em geral". Dentre as principais características de um bom indicador de desempenho, nós podemos citar: a estabilidade, a reflexão dos objetivos da empresa, o caráter estratégico, a rastreabilidade, a adequação ao negócio, a representatividade, a relevância em todos os níveis, a fundamentação por dados confiáveis (confiabilidade), a disponibilidade e a simplicidade.

Existem diversos métodos e programas para melhoria do desempenho organizacional. Alguns desses métodos não apresentam foco nos resultados, como por exemplo o gerenciamento da informação (gestão do conhecimento). Porém, também existem ferramentas totalmente direcionadas aos resultados, como o Balanced Scorecard e o performance prism, por exemplo. Ainda podemos citar sobre a existência dos sistemas de **indicadores de desempenho organizacional**, que são definidos como "um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização." (Ratton, 1999).

As medições são importantes para entender o que está acontecendo, avaliar a necessidade de mudança, avaliar também o impacto das mudanças implementadas, assegurar que os ganhos obtidos não sejam perdidos, corrigir condições fora de controle e, por fim, fixar prioridades. A inexistência de medições prejudica de forma significativa as possíveis melhorias na organização, uma vez que sem as medições necessárias não haverá o “conhecimento”. A finalidade principal das medições são as informações qualitativas e quantitativas que as mesmas fornecem, melhorando o nível de conhecimento interno da organização. Para ser totalmente eficiente, o sistema de medições deve estabelecer prioridades a todos os envolvidos, pois sem o uso de indicadores e das medições de desempenho o processo de tomada de decisão da companhia fica bastante prejudicado.

**Classificação dos indicadores de desempenho organizacional**



Existem diversas maneiras de classificar os indicadores numa organização. Como visto anteriormente, os indicadores de desempenho organizacional são sensores, métodos e instrumentos que executam a avaliação e fornecem resultados em uma unidade de medida. Antes de classificar os indicadores, é importante ter em mente que os processos de uma empresa podem ser separados em dois níveis: processos interfuncionais (corporativos) e os processos funcionais (atividades de um órgão/setor). Já os indicadores de desempenho organizacional se dividem em quatro categorias, que são:

> **Indicadores estratégicos:** Esses indicadores informam o “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Eles refletem o desempenho em relação ao fatores críticos para o êxito e permitem desdobrar as metas de uma ação e repensar nas formas de melhoria contínua dos processos organizacionais. Também são importantes fontes de informação para o processo de tomada de decisão.

> **Indicadores da qualidade:** Focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto ou serviço. São considerados também os indicadores da eficácia. Eles medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários, e qual a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários. Podem ser aplicados para a organização como um todo, num processo ou uma área específica.

> **Indicadores de capacidade:** Esse tipo de indicador mede a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo. Os indicadores da capacidade verificam o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, assim como mede a excelência de um produto ou serviço (vista pelos clientes internos e externos).

> **Indicadores de produtividade:** Esses indicadores medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Também são considerados os indicadores de desempenho organizacional da eficiência. Eles permitem ainda, uma avaliação dos esforços que são empregados para gerar determinado produto ou serviço. Os indicadores da produtividade possuem grande ligação com os da qualidade.

É importante salientar que os indicadores ainda podem ser classificados de modo mais específico, como por exemplo, com distinções entre simples (única medição) e compostos (diversas medições), diretos ou indiretos, e ainda direcionadores ou resultantes. Outra forma interessante da classificação e medição do desempenho é a proposta por Hronec, que exemplifica e classifica as medidas em três dimensões: a qualidade (quantificando a excelência do produto ou serviço), o tempo (quantificando a excelência do processo) e o custo (quantificando o lado econômico da coisa). O autor indica dois tipos de medidas de desempenho, as medidas dos processos e as medidas de output, que relatam o resultado do processo.

O desempenho é o nível de realização que otimiza o valor agregado de uma organização, principalmente para suas partes interessadas (stakeholders): clientes, empregados, acionistas, fornecedores, comunidade, etc. O desempenho é totalmente mensurável e pode ser capaz de atingir níveis específicos, de acordo com os objetivos e orientações da administração geral da empresa, assim como das estratégias da mesma. Otimizar serviços para clientes é uma necessidade básica para toda e qualquer organização moderna. Superar a concorrência, através da otimização de recursos e processos, é fundamental para que a empresa não fique em desvantagem em relação ao concorrente no futuro.

Para que um sistema de medição e o uso dos indicadores sirva de impulso para as melhorias necessários dentro da organização, ele deve ser compreendido e aceito pelos usuários do sistema. Uma das maneiras de aumentar a compreensão e aceitas dos **indicadores de desempenho organizacional** é envolver os usuários no seu próprio desenvolvimento. A medição acaba servindo como um feedback para permitir que as pessoas saibam como estão desempenhando suas funções. Sendo assim, a medição se torna um componente importante para o processo de motivação dos colaboradores da empresa.

*Indicadores de Desempenho*

A melhoria das avaliações internas para obtenção de dados de desempenho organizacional que sejam confiáveis e que demonstrem se as empresas estão tendo o desempenho desejado, tem sido uma das grandes preocupações das organizações modernas.

O aumento da competitividade trazido pela globalização e pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, em particular da internet, fez com que empresas que antigamente não dispunham de dados e informações por estarem distantes dos grandes centros comerciais, seja no nível global como em menores escalas, passassem a obter dados à distância e a apresentar novidades ao mercado. Empresas de países subdesenvolvidos passaram a fazer parte do cenário internacional. Em uma escala menor, empresas menores que antes estavam afastadas de grandes centros comerciais como São Paulo, por exemplo, passaram a efetuar suas vendas através da internet.

Esta nova realidade trouxe a necessidade de que as tomadas de decisões estratégicas, que antes podiam ser feitas em um ritmo mais lento, fossem aceleradas. A partir desta necessidade, algumas empresas passaram a adotar diferentes métodos que permitissem acelerar a obtenção de dados sobre o desempenho organizacional de modo que os administradores pudessem corrigir rumos e planejar mudanças e reações aos concorrentes.

No Brasil, muitas empresas passaram a sentir esta necessidade, principalmente depois da abertura ocorrida na década de 90. Muitas empresas não estavam preparadas para concorrer e nem sequer possuíam claros mecanismos de medição de desempenho. De um modo geral, a medição de desempenho ocorria nas companhias multinacionais, que importavam os modelos de suas matrizes no exterior, e implementavam (às vezes parcialmente) nas unidades locais.

O primeiro grande passo no sentido da melhoria do desempenho nas organizações brasileiras deu-se pela implementação de Sistemas da Qualidade. Em 1993, existiam no Brasil 19 certificados. Atualmente existem no país mais de 9766 certificados\*.

A implementação dos Sistemas da Qualidade, que no país foram baseados nas normas da Série ISO-9000\*\*, trouxeram às empresas um ambiente mais organizado. As empresas passaram a ter que medir o desempenho de seus produtos, processos, índice de reclamações de clientes, percentual de retrabalho, etc.

Em paralelo, muitas empresas passaram a desenvolver ou comprar softwares operacionais que passaram a registrar e guardar as informações em ambiente informatizado, o que favoreceu a coleta de dados.

Deste ponto em diante, o ambiente esteve então mais favorável a avaliações de desempenho, embora até hoje encontremos nos gestores, algumas dificuldades para a definição de indicadores.

A melhoria do controle do desempenho é o novo desafio, seja na obtenção de dados confiáveis e representativos, seja no estabelecimento dos padrões de comparação e de desempenho.

O presente trabalho utiliza o modelo de controle do planejamento estratégico, composto de três etapas, medição, comparação e ação corretiva, para a avaliação do desempenho organizacional e aplica o conceito de exatidão de um instrumento na primeira etapa e faz algumas observações sobre as etapas de comparação e de ação corretiva.

Foram consideradas como avaliações internas, todas as avaliações conduzidas pela organização para o monitoramento de seu desempenho organizacional, mesmo que tais avaliações sejam conduzidas por terceiros e envolvam ambientes fora dos limites da organização (como por exemplo, Pesquisa de Satisfação do Cliente), mas cujos métodos tenham sido definidos pela organização.

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HABILIDADES E ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é a utilização de qualquer meio pelo qual uma mensagem é transmitida. Podemos dizer que a comunicação é a transmissão de um modo de pensar, de ser e de sentir. Seu objetivo é influenciar com o objetivo de se obter uma reação específica de quem recebe a mensagem.

É através da comunicação que as pessoas conseguem expressar suas emoções, motivar outras pessoas, transmitir fatos, opiniões e experiências. É preciso que se tenha um bom conhecimento sobre como bem utilizar esta ferramenta. Saber comunicar é um atributo que todos nós possuímos, porém, alguns sabem utiliza-la melhor do que os outros.

É preciso que a comunicação, como ferramenta, seja usada em benefício do indivíduo e da empresa.

Um grande engano ocorre quando se confunde comunicação com falar. Comunicação é muito mais do que simplesmente o ato da fala. Ela envolve outros sentidos que, na maioria das vezes, não são considerados como importantes. Ver, ouvir, sentir são, constantemente, esquecidos quando se discute o processo de comunicação. Muitas pessoas falam, e por não saber COMUNICAR provocam danos irreparáveis na sua rede de relações humanas, principalmente na rede de relacionamentos profissionais.

Muitas pessoas escutam mas não ouvem, muitas olham mas não vêem. Ouvir requer muita prática e paciência. Requer a capacidade de saber segurar o impulso da impaciência para deixar a outra pessoa se expressar. Quando realmente estamos ouvindo, uma forte conexão é estabelecida entre nós e o outro. Uma ligação invisível que nos conecta e nos permite ocuparmos o lugar do outro, e com isso conseguimos entender melhor que esta outra pessoa é e o que ela deseja. Quando você estiver ouvindo, foque sua atenção somente na outra pessoa. Escute, veja, sinta o que ela tem a dizer. Escute não somente o que está sendo dito, mas preste atenção principalmente no que não está sendo dito.

‘Leia’ a expressão corporal, sinta a energia transmitida, veja a luz que brilha no olhar do outro. Quando você realmente souber ouvir um mundo de oportunidades surgirá. Ouça seus clientes, sua família, seus amigos e você aprenderá muito com eles; principalmente a ouvir você mesmo. Ouça, pergunte, compreenda e, só então, dê a sua resposta.

#### Saber ouvir

Um ouvinte eficiente é aquele que ‘ouve’ com todos os seus sentidos, emoções e sentimentos. Um bom ouvinte deve ser capaz de pensar rapidamente para sintetizar e encontrar prontas respostas para aquilo que o transmissor está comunicando. Saber ouvir exige reflexão, questionamento e poder de síntese sobre aquilo que está acontecendo.

#### Empatia e a Comunicação

A empatia é uma forma de compreensão definida como: capacidade de perceber e de compreender os sentimentos de uma outra pessoa. Uma condição psicológica que permite a uma pessoa sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstância experimentada por outra pessoa.

Um olhar, um tom de voz um pouco diferente, um levantar de sobrancelhas, podem comunicar muito mais do que está contido em uma mensagem manifestada através das palavras.

#### Comunicação não-verbal

A expressão não-verbal é um poderoso complemento, e às vezes um substituto, para a mensagem verbal. Apesar da expressão corporal assumir até mais importância do que a expressão verbal ela é comumente posta em segundo plano. Quando você estiver se comunicando com seu cliente preste atenção nos sinais que seu corpo e o do seu cliente estão emitindo. Saiba ler nestas entrelinhas e garanta melhores negócios. Seja simples e natural.

A comunicação, quando eficaz, se dá através de atos simples e naturais, resultados de treino e observação. A simplicidade e a naturalidade estão presentes quando identificamos e afastamos os obstáculos que interferem na comunicação.

#### O que é comunicação?

É uma busca de entendimento, de compreensão. É uma ligação, transmissão de sentimentos e de ideias. Ao se comunicar o indivíduo coloca em ação todos os seus sentidos com o objetivo de transmitir ou receber de forma adequada a mensagem.

A comunicação na Administração Pública volta-se à:

- Comunicação assertiva – utiliza técnicas que desenvolvem uma linguagem corporal e verbal capaz de garantir segurança e credibilidade em reuniões e contato com clientes internos e externos, além de contribuir para a adequada transmissão de informações perante as equipes de trabalho;

- Comunicação eficaz para multiplicadores internos – foca o corpo técnico do órgão público, com o objetivo de potencializar a comunicação dos colaboradores, aprimorando a sua atuação em reuniões e contato com clientes por meio de uma linguagem dinâmica, segura e objetiva.

Barreiras ocorrem quando a comunicação se estabelece mal ou não se estabelece entre pessoas ou entre grupos. Daí resultam alguns fenômenos psíquicos (CIEE, 2013):

- **Ruído** é a interrupção da comunicação através de mecanismos externos, sons estranhos à comunicação, visualizações que comprometem a comunicação, ou mecanismos utilizados pelo locutor, que seja incompreendido pelo interlocutor. A partir do momento em que se elimina o ruído a comunicação tende a se estabelecer.

- **Bloqueio** é a interrupção total ou provisória da comunicação e paradoxalmente parecem comprometer menos a evolução da comunicação do que a filtragem.

- **Filtragem** é o mecanismo de seleção, danosa, dos aspectos da comunicação que erroneamente interessam aos interlocutores.

De acordo com o CIEE, o surgimento de um bloqueio obriga os interlocutores a questionar suas comunicações e geralmente lhes permite reatá-las e restabelecê-las em clima mais aberto e em uma base mais autêntica. Desde que cada interlocutor, tenha tomado consciência de que neles, e entre eles, existam obstáculos às suas trocas. Em caso de filtragem, a comunicação tende a acompanhar-se de reticências e de restrições mentais, degradando-se pouco a pouco em mensagens cada vez mais ambíguas e equivocadas.

Alguns aspectos podem ser refletidos com a finalidade de minimizar as barreiras na comunicação, segundo o CIEE:

- **Comunicação é sempre uma via de mão dupla.** Uma das melhores maneiras de fortalecer a comunicação é desenvolver a habilidade não apenas de falar, mas de ouvir também. Dar a atenção completa, inclusive com os olhos e as expressões faciais. Quando concentramos nossa atenção, mostrando que não estamos apenas escutando com os ouvidos, poderemos nos identificar com o que a outra pessoa está sentindo ou experimentando. Consequentemente, a pessoa que nos fala também nos dará a atenção que desejamos quando formos nós os locutores.

- **É preciso o momento certo para se comunicar.** Às vezes passamos por cima dos sentimentos das pessoas, sem observarmos se estão preparadas para ouvirem determinadas coisas ou se aquele momento é adequado para uma conversa mais séria. É preciso boa vontade e discernimento para saber qual a melhor ocasião para que o diálogo seja eficaz.

- **A precipitação ao responder pode ser prejudicial.** Esperar o outro terminar de dizer o que pensa, para que então se possa emitir o próprio pensamento, pode ser uma grande arma para resolver uma barreira de comunicação. Às vezes pensamos que sabemos o que o outro vai dizer e, sem vacilar, cortamos o seu momento na conversa. Somente depois descobrimos que não era nada daquilo que iria falar, correndo o risco de criarmos uma barreira ainda maior.

- **É preciso estar aberto à cordialidade.** Nunca será demais estarmos dispostos a desejar um bom dia, pedir desculpas, dizer obrigado, pedir por favor... e a sorrir. Às vezes, gestos como estes desarmam mecanismos de defesa e formas de ser não muito dadas ao contato pessoal, ao diálogo e à interação.

O exercício de se colocar no lugar do outro (empatia) permite fazer da comunicação um importante instrumento de fortalecimento das relações interpessoais.

Gaudêncio Torquato destaca as funções da comunicação na Administração Pública:

Um dos modos eficientes de planejar a comunicação na administração pública é espelhar seus programas em um leque de funções. A seguir, um pequeno roteiro com 10 funções.

### 1. A comunicação como forma de integração interna – diapasão

Função: ajustamento organizacional. Os ambientes internos, alimentados por eficientes fontes de comunicação, motivam-se e integram-se ao espírito organizacional, contribuindo de forma mais eficaz para a consecução das metas.

### 2. A comunicação como forma de expressão de identidade – tuba de ressonância

Função: Imagem e credibilidade. O Poder Executivo sofre constantemente da desintegração das estruturas e equipes, o que acaba gerando dissonância na comunicação. E dissonância fragmenta a identidade governamental. A comunicação integrada e comandada por um polo central tem condições de equacionar esse problema.

O poder legislativo carece de um planejamento de comunicação externa, voltado para traduzir todas as funções e atividades, salvaguardando a imagem da instituição. O poder judiciário, o mais fechado, carece da mesma intensificação de programas de comunicação externa.

### 3. A comunicação como base de lançamento de valores

Função: expressão de cultura. O sistema de comunicação é fonte de irradiação de valores. No planejamento, um conjunto de princípios valorativos se faz necessário para alimentar a cultura interna e projetar o conceito junto aos diversos públicos-alvo. Os valores devem estar centrados no interesse e no papel da instituição, não nos interesses do dirigente. É claro que ele irá imprimir a sua marca, mas a identidade institucional é o foco principal.

### 4. A comunicação como base de cidadania

Função: direito à informação. A comunicação deve ser entendida como um dever da administração pública e um direito dos usuários e consumidores serviços. Sonegar tal dever e negar esse direito é um grave erro das entidades públicas. Os comunicadores precisam internalizar esse conceito, na crença de que a base da cidadania se assenta também no direito à informação.

### 5. A comunicação como função orientadora do discurso dos dirigentes

Função: assessoria estratégica. Essa é uma das mais relevantes funções da comunicação. Trata-se de elevar o status do sistema de comunicação ao patamar estratégico de orientação das cúpulas dirigentes. Essa função exige dos comunicadores boa bagagem conceitual e cultural.

### 6. A comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais

Função: pesquisa. Há de se considerar a prospecção ambiental como ferramenta importante do planejamento estratégico de comunicação. Afinal de contas, a pesquisa é que detecta o foco, os eixos centrais e secundários, as demandas e expectativas dos receptores.

### 7. A comunicação como forma de orientação aos cidadãos

Função: educativa. Nesse aspecto, a comunicação assume o papel da fonte de educação, pela transmissão de valores, ideias e cargas informativas que sedimentarão a bagagem de conhecimento dos receptores.

### 8. A comunicação como forma de democratização do poder

Função: política. Compartilhar as mensagens é democratizar o poder. Pois a comunicação exerce um poder. Assim, detém mais poder quem tem mais informação. Nas estruturas administrativas, tal poder é maior nas altas chefias. E quando se repartem as informações por todos os ambientes e categorias de públicos, o que se está fazendo, de certa forma, é uma repartição de poderes.

### 9. A comunicação como forma de integração social

Função: social. A comunicação tem o dom de integrar os grupos pelo elo informativo. Ou seja, quem dispõe das mesmas informações pode entender melhor seus semelhantes, dialogar, colocar-se no lugar do interlocutor. A comunicação, como a língua, exerce o extraordinário poder de integrar as comunidades, unindo-as em torno de um ideal.

### 10. A comunicação como instrumento a serviço da verdade

Função: ética. Não se deve transigir. A verdade deve ser a fonte de inspiração da comunicação pública. Até porque a mentira e as falsas versões acabam sendo desmascaradas. A comunicação precisa servir ao ideário da ética, valor básico dos cidadãos.<sup>9</sup>

A comunicação pode ser formal e informal. **A comunicação institucional é formal** e diz respeito a qualquer tipo de informação que tenha caráter oficial de uma instituição pública ou privada.

De acordo com Aluizio Ferreira (1997, 236), “é toda informação cuja fonte ou proveniência seja uma entidade ou órgão estatal, ou um ente privado que realize atividades que tenha caráter público”. Em *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, 165) afirma que “a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. A comunicação institucional está diretamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida”. Uma definição objetiva e simples de comunicação institucional é a de Abílio da Fonseca (1999, 140), professor e especialista em relações públicas de Portugal, que a designa “como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”. Para Gaudêncio Torquato do Rego (Apud Kunsch, 2003), “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social, a partir da utilização de estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do lobby”. Em última instância, Margarida Kunsch conclui que a comunicação institucional, através das relações públicas, destaca os aspectos relacionados com a missão, os valores e a filosofia da organização e soma para o desenvolvimento do que chama de subsistema institucional, compreendido pela “junção desses atributos.” Como comunicadores e formadores de opinião que somos, com a utilização dessa importante ferramenta, temos o poder de passar a informação de forma positiva sem nos esquecer, entretanto, de que a comunicação institucional deve passar veracidade e confiabilidade.

Por sua vez, a **comunicação interpessoal é informal** e acontece quando pessoas trocam informações entre si, troca que pode ser direta e imediata ou pode ser indireta e mediada, conforme Dante Diniz Bessa (2006). No primeiro caso, as pessoas estão cara a cara e se relacionam, principalmente, por meio da fala e da gesticulação, como, por exemplo, quando conversam em algum ambiente informal (em uma festa ou no intervalo do trabalho, por exemplo) e contam histórias; relatam acontecimentos; descrevem pessoas; dizem o que leram no jornal; avisam da chegada de alguém, contam piadas, entre outros.

Já a comunicação indireta e mediada acontece quando as pessoas estão distantes e não podem se enxergar nem escutar uma a outra. Nessa situação, elas precisam usar algum meio que lhes possibilite a troca de informações, transportando a voz ou os gestos que uma faz até a outra. Os meios utilizados podem ser variados (telefone, carta, computador), mas uma vez usado um meio, ele estará mediando (intermediando) a comunicação entre as pessoas (BESSA, 2006).

Conforme Bessa (2006), “há uma semelhança fundamental entre os dois tipos de comunicação: ambos são relações sociais que colocam as pessoas em interação no próprio ato da troca de informações

### Comunicação de Cima Para Baixo

A **comunicação de cima para baixo** refere-se ao fluxo de informação que parte dos níveis mais altos da hierarquia da organização, chegando aos mais baixos. Entre os exemplos estão um gerente passando umas atribuições a sua secretária, um supervisor fazendo um anúncio a seus subordinados e o presidente de uma empresa dando uma palestra para sua equipe de administração. Os funcionários devem receber a informação de que precisam para desempenhar suas funções e se tornar (e permanecer) membros leais da organização.

Muitas vezes, os funcionários ficam sem a informação adequada. Um problema é a *sobrecarga de informação*: os funcionários são bombardeados com tanta informação que não conseguem absorver tudo. Grande parte da informação não é muito importante, mas seu volume faz com que muitos pontos relevantes se percam.

Quanto menor o número de níveis de autoridade através dos quais as comunicações devem passar, tanto menor será a perda ou distorção da informação.

### Administração da comunicação de cima para baixo

Os administradores podem fazer muitas coisas para melhorar a comunicação de cima para baixo. Em primeiro lugar, a administração deve desenvolver procedimentos e políticas de comunicação. Em segundo lugar, a informação deve estar disponível àqueles que dela necessitam. Em terceiro lugar, a informação deve ser comunicada de forma adequada e eficiente. As linhas de comunicação devem ser tão diretas, breves e pessoais quanto possível. A informação deve ser clara, consistente e pontual - nem muito precoce nem (o que é um problema mais comum) muito atrasada.

### Comunicação de Baixo Para Cima

A **comunicação de baixo para cima** vai dos níveis mais baixos da hierarquia para os mais altos.

Os administradores devem *facilitar* a comunicação de baixo para cima.

Mas os administradores devem também *motivar* as pessoas a fornecer informações valiosas.

9. Obtido em [http://votoemarketing.blogspot.com.br/2010/02/funcoes-da-comunicacao-na-administracao\\_28.html](http://votoemarketing.blogspot.com.br/2010/02/funcoes-da-comunicacao-na-administracao_28.html)

**Comunicação Horizontal**

Muita informação precisa ser compartilhada entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Essa **comunicação horizontal** pode ocorrer entre pessoas da mesma equipe de trabalho. Outro tipo de comunicação importante deve ocorrer entre pessoas de departamentos diferentes. Por exemplo, um agente de compras discute um problema com um engenheiro de produção, ou uma força-tarefa de chefes de departamento se reúne para discutir uma preocupação particular.

Especialmente em ambientes complexos, nos quais as decisões de uma unidade afetam a outra, a informação deve ser compartilhada horizontalmente.

**Comunicação Formal e Informal**

As comunicações organizacionais diferem em sua formalidade. As *comunicações formais* são oficiais, episódios de transmissão de informação sancionados pela organização. Podem mover-se de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente, muitas vezes envolvendo papel.

A comunicação informal é menos oficial.

A função de *controle* está relacionada com as demais funções do *processo administrativo*: o *planejamento*, a *organização* e a *direção* repercutem nas atividades de *controle da ação empresarial*. Muitas vezes se torna necessário modificar o *planejamento*, a *organização* ou a *direção*, para que os sistemas de *controle* possam ser mais eficazes.

A avaliação intimidada. É comum os gerentes estarem ocupados demais para se manterem a par daquilo que as pessoas estão fazendo e com qual grau de eficiência. É quando gerentes não sabem o que seu pessoal está fazendo, não podem avaliar corretamente. Como resultado, sentem-se incapazes de substanciar suas impressões e comentários sobre desempenho - por isso evitam a tarefa.

Mas quando a seleção e o direcionamento são feitos corretamente, a avaliação se torna um processo lógico de fácil implementação. Se você sabe o que seu pessoal deveria fazer e atribui tarefas, responsabilidades e objetivos com prazos a cada funcionário especificamente, então você terá critérios com os quais medir o desempenho daquele indivíduo. Nessa situação, a avaliação se torna uma simples questão de determinar se, e com que eficiência, uma pessoa atingiu ou não aquelas metas.

Os gerentes costumam suor que se selecionarem boas pessoas e as direcionarem naquilo que é esperado, as coisas serão bem feitas. Eles têm razão. As coisas serão feitas, mas se serão bem feitas e quanto tempo levará para fazê-las são fatores incertos. A avaliação permite que se determine até que ponto uma coisa foi bem feita e se foi realizada no tempo certo. De certa forma, a avaliação é como um guarda de trânsito. Você pode colocar todas as placas indicadoras de limite de velocidade do mundo: não serão respeitadas a não ser que as pessoas saibam que as infrações serão descobertas e multadas.

Isso parece lógico, mas é surpreendente quantos gerentes adiam continuamente a avaliação enquanto se concentram em atribuições urgentes mas, em última análise, menos importantes. Quando a avaliação é adiada, os prazos também são prorrogados, porque funcionários começam a sentir que pontualidade e qualidade não são importantes. Quando o desempenho cai, mais responsabilidades são deslocadas para o gerente - que, assim, tem ainda menos tempo para direcionar e avaliar funcionários.

**EXERCÍCIOS**

**1. (CS/UFG – 2018 – CAMARA DE GOIANIA/GO – ASSISTENTE TECNICO LEGISLATIVO)** A combinação sinérgica de conhecimentos, de habilidades e de atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, agregando valor tanto à pessoa quanto à organização em que ela atua, é a

- (A) liderança.
- (B) cultura organizacional.
- (C) racionalidade limitada.
- (D) competência.

**2. (FGV/2018 – AL/RO – ASSISTENTE LEGISLATIVO)** Uma empresa, para avaliar seus colaboradores, aplica uma prova escrita com questões objetivas. No entanto, após verificar os resultados insatisfatórios, ela decide oferecer gratuitamente cursos *on-line* para todos os colaboradores.

Com base nas competências pessoais, é correto afirmar que o problema dos colaboradores da empresa na situação descrita tem relação com

- (A) a atitude.
- (B) a autoridade.
- (C) o conhecimento.
- (D) a habilidade.
- (E) o interesse.

**3. (CESPE/2018 – IPHAN – ANALISTA I)** Acerca da gestão de pessoas e de processos no setor público, julgue o próximo item.

**Situação hipotética:** O gerente de pessoas de determinado órgão preocupa-se com os aspectos humanos dos seus subordinados e procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões da área. **Assertiva:** Nessa situação, o gerente adota o estilo de liderança centrado na tarefa.

- ( ) Certo
- ( ) Errado

**4. (CESPE/2018 – IPHAN – ANALISTA I)** Acerca da gestão de pessoas em organizações, julgue o item a seguir.

Um dos desafios da gestão de pessoas é o gerenciamento do capital humano, o qual enfatiza o valor social que as competências e as capacidades humanas conferem às organizações.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**5. (CESPE/2018 – IPHAN – ANALISTA I)** Acerca da gestão de pessoas em organizações, julgue o item a seguir.

Um processo de seleção de pessoas terá validade se os procedimentos utilizados medirem adequadamente os atributos dos candidatos a serem selecionados.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**6. (CESPE/2018 – IPHAN – ANALISTA I)** No que se refere à gestão de desempenho nas organizações, julgue o item seguinte.

A gestão de desempenho estabelece métodos e procedimentos para a aferição do nível de desempenho das pessoas nas organizações.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**7. (FGV/2017 – SEPOG/RO – TECNICO EM POLITICAS PUBLICAS)** Em um órgão público, foi empregada a autoridade formal para a resolução de conflitos internos. Nesta estratégia de gestão de conflitos, a administração faz uso de sua autoridade, assumindo o papel de árbitro e comunicando a decisão posteriormente às partes.

Assinale a opção que melhor define esse estilo/técnica de gestão de conflitos.

- (A) Expansiva de recursos.
- (B) Comando autoritário.
- (C) Colaborativa.
- (D) De acomodação.
- (E) Permissiva.

**8. (FCC/Ano: 2017 TRE/SP – ANALISTA JUDICIARIO)** A partir de divergências de percepções e ideias, os componentes de uma organização podem se colocar em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. O conflito, conquanto inevitável, deve ser gerenciado, havendo diferentes abordagens para a gestão de conflitos, entre elas a que procura minimizar as diferenças entre os grupos, identificando objetivos comuns, ou, ainda, promovendo o reagrupamento de indivíduos. Trata-se da abordagem

- (A) de processo.
- (B) estrutural.
- (C) mista.
- (D) distributiva.
- (E) interativa.

**. (UECE/CEV – 2018 – FUNCEME – ANALISTA DE SUPORTE)** A gestão de pessoas está apoiada nos seguintes pilares essenciais:

- (A) desempenho; liderança; comunicação; treinamento e desenvolvimento; capacitação e competência.
- (B) motivação; comunicação; trabalho em equipe; treinamento; desenvolvimento; conhecimento e competência.
- (C) liderança; motivação; interpessoal; trabalho em equipe; reconhecimento profissional.
- (D) relacionamento interpessoal; desempenho; valorização profissional; motivação; trabalho em equipe.

<b>GABARITO</b>
-----------------

1	D
2	C
3	ERRADO
4	ERRADO
5	CERTO
6	CERTO
7	B
8	B
9	B

---

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

1.	Organização do estado e da administração pública . . . . .	01
2.	Modelos teóricos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial. Experiências de reformas administrativas . . . . .	04
3.	Processo de modernização da administração pública . . . . .	19
4.	Evolução dos modelos/paradigmas de gestão: a nova gestão pública. Governabilidade, governança e accountability . . . . .	22
5.	Governo eletrônico e transparência . . . . .	24
6.	Qualidade na administração pública . . . . .	26
7.	Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na administração pública . . . . .	34
8.	Gestão pública empreendedora . . . . .	35
9.	Ciclo de gestão do governo federal . . . . .	38
10.	Controle da administração pública . . . . .	39
11.	Ética no exercício da função pública . . . . .	44
12.	Orçamento público e os parâmetros da política fiscal. Ciclo orçamentário. Orçamento e gestão das organizações do setor público; características básicas de sistemas orçamentários modernos: estrutura programática, econômica e organizacional para alocação de recursos (classificações orçamentárias); mensuração de desempenho e controle orçamentário . . . . .	48
13.	Elaboração, gestão e avaliação anual do ppa. Modelo de gestão do ppa . . . . .	73

---



## ORGANIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### Estado

#### Conceito, Elementos e Princípios

Adentrando ao contexto histórico, o conceito de Estado veio a surgir por intermédio do antigo conceito de cidade, da *polis grega* e da *civitas romana*. Em meados do século XVI o vocábulo Estado passou a ser utilizado com o significado moderno de força, poder e direito.

O Estado pode ser conceituado como um ente, sujeito de direitos, que possui como elementos: o povo, o território e a soberania. Nos dizeres de Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino (2010, p. 13), “Estado é pessoa jurídica territorial soberana, formada pelos elementos povo, território e governo soberano”.

O Estado como ente, é plenamente capacitado para adquirir direitos e obrigações. Ademais, possui personalidade jurídica própria, tanto no âmbito interno, perante os agentes públicos e os cidadãos, quanto no âmbito internacional, perante outros Estados.

Vejamos alguns conceitos acerca dos três elementos que compõem o Estado:

**POVO:** Elemento legítima a existência do Estado. Isso ocorre por que é do povo que origina todo o poder representado pelo Estado, conforme dispõe expressamente art. 1º, parágrafo único, da Constituição Federal:

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

O povo se refere ao conjunto de indivíduos que se vincula juridicamente ao Estado, de forma estabilizada.

Entretanto, isso não ocorre com estrangeiros e apátridas, diferentemente da população, que tem sentido demográfico e quantitativo, agregando, por sua vez, todos os que se encontram sob sua jurisdição territorial, sendo desnecessário haver quaisquer tipos de vínculo jurídico do indivíduo com o poder do Estado.

Com vários sentidos, o termo pode ser usado pela doutrina como sinônimo de nação e, ainda, no sentido de subordinação a uma mesma autoridade política.

No entanto, a titularidade dos direitos políticos é determinada pela nacionalidade, que nada mais é que o vínculo jurídico estabelecido pela Constituição entre os cidadãos e o Estado.

O Direito nos concede o conceito de povo como sendo o conjunto de pessoas que detém o poder, a soberania, conforme já foi explicitado por meio do art. 1º. Parágrafo único da CFB/88 dispondo que “Todo poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

**TERRITÓRIO:** pode ser conceituado como a área na qual o Estado exerce sua soberania. Trata-se da base física ou geográfica de um determinado Estado, seu elemento constitutivo, base delimitada de autoridade, instrumento de poder com vistas a dirigir o grupo social, com tal delimitação que se pode assegurar à eficácia do poder e a estabilidade da ordem.

O território é delimitado pelas fronteiras, que por sua vez, podem ser naturais ou convencionais. O território como elemento do Estado, possui duas funções, sendo uma negativa limitante

de fronteiras com a competência da autoridade política, e outra positiva, que fornece ao Estado a base correta de recursos materiais para ação.

Por traçar os limites do poder soberanamente exercido, o território é elemento essencial à existência do Estado, sendo, desta forma, pleno objeto de direitos do Estado, o qual se encontra a serviço do povo e pode usar e dispor dele com poder absoluto e exclusivo, desde que estejam presentes as características essenciais das relações de domínio. O território é formado pelo solo, subsolo, espaço aéreo, águas territoriais e plataforma continental, prolongamento do solo coberto pelo mar.

A Constituição Brasileira atribui ao Conselho de Defesa Nacional, órgão de consulta do presidente da República, competência para “propor os critérios e condições de utilização de áreas indispensáveis à segurança do território nacional e opinar sobre seu efetivo uso, especialmente na faixa de fronteira e nas relacionadas com a preservação e a exploração dos recursos naturais de qualquer tipo”. (Artigo 91, §1º, III, CFB/88).

Os espaços sobre o qual se desenvolvem as relações sociais próprias da vida do Estado é uma porção da superfície terrestre, projetada desde o subsolo até o espaço aéreo. Para que essa porção territorial e suas projeções adquiram significado político e jurídico, é preciso considerá-las como um local de assentamento do grupo humano que integra o Estado, como campo de ação do poder político e como âmbito de validade das normas jurídicas.

**SOBERANIA:** Trata-se do poder do Estado de se auto administrar. Por meio da soberania, o Estado detém o poder de regular o seu funcionamento, as relações privadas dos cidadãos, bem como as funções econômicas e sociais do povo que o integra. Por meio desse elemento, o Estado edita leis aplicáveis ao seu território, sem estar sujeito a qualquer tipo de interferência ou dependência de outros Estados.

Em sua origem, no sentido de legitimação, a soberania está ligada à força e ao poder. Se antes, o direito era dado, agora é arquitetado, anteriormente era pensado na justiça robusta, agora é engendrado na adequação aos objetivos e na racionalidade técnica necessária. O poder do Estado é soberano, uno, indivisível e emana do povo. Além disso, todos os Poderes são partes de um todo que é a atividade do Estado.

Como fundamento do Estado Democrático de Direito, nos parâmetros do art. 1º, I, da CFB/88), a soberania é elemento essencial e fundamental à existência da República Federativa do Brasil.

A lei se tornou de forma essencial o principal instrumento de organização da sociedade. Isso, por que a exigência de justiça e de proteção aos direitos individuais, sempre se faz presente na vida do povo. Por conseguinte, por intermédio da Constituição escrita, desde a época da revolução democrática, foi colocada uma trava jurídica à soberania, proclamando, assim, os direitos invioláveis do cidadão.

O direito incorpora a teoria da soberania e tenta compatibilizá-la aos problemas de hoje, e remetem ao povo, aos cidadãos e à sua participação no exercício do poder, o direito sempre tende a preservar a vontade coletiva de seu povo, através de seu ordenamento, a soberania sempre existirá no campo jurídico, pois o termo designa igualmente o fenômeno político de decisão, de deliberação, sendo incorporada à soberania pela Constituição.

A Constituição Federal é documento jurídico hierarquicamente superior do nosso sistema, se ocupando com a organização do poder, a definição de direitos, dentre outros fatores. Nesse diapasão, a soberania ganha particular interesse junto ao Direito Constitucional. Nesse sentido, a soberania surge novamente em discussão, procurando resolver ou atribuir o poder originário e seus limites, entrando em voga o poder constituinte originário, o poder constituinte derivado, a soberania popular, do parlamento e do povo como um todo. Depreende-se que o fundo desta problemática está entranhado na discussão acerca da positivação do Direito em determinado Estado e seu respectivo exercício.

Assim sendo, em síntese, já verificados o conceito de Estado e os seus elementos. Temos, portanto:

**ESTADO = POVO + TERRITÓRIO + SOBERANIA**

**Obs.** Os elementos (povo + território + soberania) do Estado não devem ser confundidos com suas funções estatais que normalmente são denominadas “**Poderes do Estado**” e, por sua vez, são divididas em: **legislativa, executiva e judiciária**

Em relação aos princípios do Estado Brasileiro, é fácil encontrá-los no disposto no art. 1º, da CFB/88. Vejamos:

**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.*

Ressalta-se que os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político são os que mais são aceitos como princípios do Estado. No condizente à dignidade da pessoa humana e aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, pondera-se que estes constituem as finalidades que o Estado busca alcançar. Já os conceitos de soberania, cidadania e pluralismo político, podem ser plenamente relacionados com o sentido de organização do Estado sob forma política, e, os conceitos de dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, implicam na ideia do alcance de objetivos morais e éticos.

**Governo  
Conceito**

Governo é a expressão política de comando, de iniciativa pública com a fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica contemporânea e atuante.

O Brasil adota a República como forma de Governo e o federalismo como forma de Estado. Em sua obra *Direito Administrativo da Série Advocacia Pública*, o renomado jurista Leandro Zannoni, assegura que governo é elemento do Estado e o explica como “a atividade política organizada do Estado, possuindo ampla discricionariedade, sob responsabilidade constitucional e política” (p. 71).

É possível complementar esse conceito de Zannoni com a afirmação de Meirelles (1998, p. 64-65) que aduz que “Governo é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente”. Entretanto, tanto o conceito de Estado como o de governo podem ser definidos sob diferentes perspectivas, sendo o pri-

meiro, apresentado sob o critério sociológico, político, constitucional, dentre outros fatores. No condizente ao segundo, é subdividido em sentido formal sob um conjunto de órgãos, em sentido material nas funções que exerce e em sentido operacional sob a forma de condução política.

O objetivo final do Governo é a prestação dos serviços públicos com eficiência, visando de forma geral a satisfação das necessidades coletivas. O Governo pratica uma função política que implica uma atividade de ordem mediata e superior com referência à direção soberana e geral do Estado, com o fulcro de determinar os fins da ação do Estado, assinalando as diretrizes para as demais funções e buscando sempre a unidade da soberania estatal.

**Administração pública**

**Conceito**

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade que o Estado pratica sob regime público, para a realização dos interesses coletivos, por intermédio das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

A Administração Pública pode ser definida em sentido amplo e estrito, além disso, é conceituada por Di Pietro (2009, p. 57), como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos”.

Nos dizeres de Di Pietro (2009, p. 54), em sentido amplo, a Administração Pública é subdividida em órgãos governamentais e órgãos administrativos, o que a destaca em seu sentido subjetivo, sendo ainda subdividida pela sua função política e administrativa em sentido objetivo.

Já em sentido estrito, a Administração Pública se subdivide em órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que praticam funções administrativas em sentido subjetivo, sendo subdividida também na atividade exercida por esses entes em sentido objetivo.

Em suma, temos:

<b>SENTIDO SUBJETIVO</b>	<b>Sentido amplo</b> {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
<b>SENTIDO SUBJETIVO</b>	<b>Sentido estrito</b> {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
<b>SENTIDO OBJETIVO</b>	<b>Sentido amplo</b> {função política e administrativa}.
<b>SENTIDO OBJETIVO</b>	<b>Sentido estrito</b> {atividade exercida por esses entes}.

Existem funções na Administração Pública que são exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes da Administração que são subdivididas em três grupos: fomento, polícia administrativa e serviço público.

Para melhor compreensão e conhecimento, detalharemos cada uma das funções. Vejamos:

**a. Fomento:** É a atividade administrativa incentivadora do desenvolvimento dos entes e pessoas que exercem funções de utilidade ou de interesse público.

**b. Polícia administrativa:** É a atividade de polícia administrativa. São os atos da Administração que limitam interesses individuais em prol do interesse coletivo.

**c. Serviço público:** resume-se em toda atividade que a Administração Pública executa, de forma direta ou indireta, para satisfazer os anseios e as necessidades coletivas do povo, sob

o regime jurídico e com predominância pública. O serviço público também regula a atividade permanente de edição de atos normativos e concretos sobre atividades públicas e privadas, de forma implementativa de políticas de governo.

A finalidade de todas essas funções é executar as políticas de governo e desempenhar a função administrativa em favor do interesse público, dentre outros atributos essenciais ao bom andamento da Administração Pública como um todo com o incentivo das atividades privadas de interesse social, visando sempre o interesse público.

A Administração Pública também possui elementos que a compõe, são eles: as pessoas jurídicas de direito público e de direito privado por delegação, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa estatal.

— Observação importante:

Pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais acopladas ao **Estado**, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade. Em se tratando do direito público externo, possuem a personalidade jurídica de direito público cometida à diversas nações estrangeiras, como à Santa Sé, bem como a organismos internacionais como a ONU, OEA, UNESCO. (art. 42 do CC).

No direito público interno encontra-se, no âmbito da administração direta, que cuida-se da Nação brasileira: União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios (art. 41, incs. I, II e III, do CC).

No âmbito do direito público interno encontram-se, no campo da administração indireta, as autarquias e associações públicas (art. 41, inc. IV, do CC). Posto que as associações públicas, pessoas jurídicas de direito público interno dispostas no inc. IV do art. 41 do CC, pela Lei n.º 11.107/2005,7 foram sancionadas para auxiliar ao consórcio público a ser firmado entre entes públicos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

**Princípios da administração pública**

De acordo com o administrativista Alexandre Mazza (2017), princípios são regras condensadoras dos valores fundamentais de um sistema. Sua função é informar e materializar o ordenamento jurídico bem como o modo de atuação dos aplicadores e intérpretes do direito, sendo que a atribuição de informar decorre do fato de que os princípios possuem um núcleo de valor essencial da ordem jurídica, ao passo que a atribuição de informar é denotada pelos contornos que conferem à determinada seara jurídica.

Desta forma, o administrativista atribui dupla aplicabilidade aos princípios da **função hermenêutica** e da **função integrativa**.

Referente à função hermenêutica, os princípios são amplamente responsáveis por explicitar o conteúdo dos demais parâmetros legais, isso se os mesmos se apresentarem obscuros no ato de tutela dos casos concretos. Por meio da função integrativa, por sua vez, os princípios cumprem a tarefa de suprir eventuais lacunas legais observadas em matérias específicas ou diante das particularidades que permeiam a aplicação das normas aos casos existentes.

Os princípios colocam em prática as função hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõe a seara do Direito Administrativo, dando-lhe unicidade e coerência.

Além disso, os princípios do Direito Administrativo podem ser expressos e positivados escritos na lei, ou ainda, implícitos, não positivados e não escritos na lei de forma expressa.

— Observação importante:

**Não existe hierarquia entre os princípios expressos e implícitos.** Comprova tal afirmação, o fato de que os dois princípios que dão forma o **Regime Jurídico Administrativo**, são meramente implícitos.

**Regime Jurídico Administrativo:** é composto por todos os princípios e demais dispositivos legais que formam o Direito Administrativo. As diretrizes desse regime são lançadas por dois princípios centrais, ou supraprincípios que são a Supremacia do Interesse Público e a Indisponibilidade do Interesse Público.

<b>SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO</b>	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
<b>INDISPONIBILIDADE DO INTERESSE PÚBLICO</b>	Sua principal função é orientar a atuação dos agentes públicos para que atuem em nome e em prol dos interesses da Administração Pública.

Ademais, tendo o agente público usufruído das prerrogativas de atuação conferidas pela supremacia do interesse público, a indisponibilidade do interesse público, com o fito de impedir que tais prerrogativas sejam utilizadas para a consecução de interesses privados, termina por colocar limitações aos agentes públicos no campo de sua atuação, como por exemplo, a necessidade de aprovação em concurso público para o provimento dos cargos públicos.

**Princípios Administrativos**

Nos parâmetros do art. 37, *caput* da Constituição Federal, a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejamos:

— **Princípio da Legalidade:** Esse princípio no Direito Administrativo, apresenta um significado diverso do que apresenta no Direito Privado. No Direito Privado, toda e qualquer conduta do indivíduo que não esteja proibida em lei e que não esteja contrária à lei, é considerada legal. O termo legalidade para o Direito Administrativo, significa subordinação à lei, o que faz com que o administrador deva atuar somente no instante e da forma que a lei permitir.

— Observação importante: O princípio da legalidade considera a lei em sentido amplo. Nesse diapasão, compreende-se como lei, toda e qualquer espécie normativa expressamente disposta pelo art. 59 da Constituição Federal.

— **Princípio da Impessoalidade:** Deve ser analisado sob duas óticas:

a) Sob a ótica da atuação da Administração Pública em relação aos administrados: Em sua atuação, deve o administrador pautar na não discriminação e na não concessão de privilégios àqueles que o ato atingirá. Sua atuação deverá estar baseada na neutralidade e na objetividade.

## TEORIA GERAL DO ESTADO

### 1. Introdução

#### 1.1 Objeto da Ciência Política

Estudo dos mais variados aspectos que envolvem o funcionamento das instituições responsáveis pela sociedade. Ou seja, estudo do Estado, governo, democracia, legitimidade, poder entre outros. Importante lembrar que todos esses aspectos se desenvolvem durante o tempo – são mutáveis. Portanto, disciplina de estudo constante posto que em constante transformação.

Definição (segundo Norberto Bobbio): ciência do homem e do comportamento humano.

Importância da Ciência Política: instrumento apto a intervir na realidade que se vive. A compreensão possibilita interpretar a complexidade que envolve o Estado, o poder, a política, a democracia e o direito (e suas consequências para a Sociedade). Por isso, é necessário entender que a Ciência Política guarda uma inexorável relação com os demais ramos da ciência estudados pelo homem, que, de um modo ou de outro, produzem realidade(s), como o direito, a economia, a história, a psicologia, a sociologia, a filosofia etc.

#### 1.2 Objeto da Teoria Geral do Estado

Pretende estudar o Estado, sua estrutura e seu funcionamento, bem como sua relação com o sistema jurídico, o qual é apresentado e se pretende o locus privilegiado de emanção da normatividade, e, como objeto, tanto a sua realidade quanto a sua idealidade.

#### 1.3 Centro gravitacional: HOMEM.

Características do “homem”

- 1) Animal Teleológico: serve de coisas úteis para obter seus objetivos, nem sempre declarados e muitas vezes inconscientes.
- 2) Animal Simbólico: comunicação através de símbolos, em especial a linguagem.
- 3) Animal Ideológico: utiliza de valores vigentes no sistema em que está inserido.

#### 1.4 Estado

Questões reflexivas:

O que é o Estado?

Por que as pessoas se agrupam?

Por que as pessoas abdicam de parte da liberdade para viver em sociedade?

O que faz com que o homem permaneça nesse status?

### 2. Antecedentes históricos

#### 2.1 Da Sociedade

Feitas tais considerações preliminares, passamos a identificar aquilo que comumente chamamos de sociedade. Uma vez que o homem tem a necessidade de se agrupar com outros, torna-se evidente a preocupação em como os mesmos irão se organizar. Por isso, algumas teorias foram desenvolvidas sobre esse tema.

Pelo fato do vocábulo sociedade ter sido empregado de maneira genérica, cumpre destacar duas correntes que a interpretam: os mecanicistas e os organicistas. Para os mecanicistas, sociedade pode ser reconhecida como “o grupo derivado de um acordo de vontades, de membros que buscam, mediante o vín-

culo associativo, um interesse comum impossível de obter-se pelos esforços isolados dos indivíduos”. Para os organicistas, sociedade pode ser definida como “o conjunto de relações mediante as quais vários indivíduos vivem e atuam solidariamente em ordem a formar uma entidade nova e superior” (Definição extraída da obra de Paulo Bonavides – referência ao final).

##### 2.1.1 Diferenças fundamentais

- Indivíduo x sociedade

Mecanicistas: prioridade ao indivíduo em relação a sociedade.

Organicistas: prioridade a sociedade em relação ao indivíduo.

Frase: interesse comum inatingível individualmente.

Vínculo associativo.

##### - Objetivos

Mecanicistas: estabelecer garantias individuais / vedação a arbitrariedade do Estado

Organicistas: propostas sociais, voltadas ao bem comum.

Frase: formar uma entidade nova e superior.

Vínculo solidário.

##### 2.1.2 Elementos de uma sociedade

Podemos destacar três elementos:

- a) Finalidade social
- b) Manifestações de conjuntos ordenadas
- c) Poder social

##### - Finalidade ou valor social

##### Qual a finalidade de uma sociedade?

Obviamente quando se pensa na necessidade do agrupamento entre homens se torna inevitável questionar os motivos, a finalidade pela qual os mesmos se reúnem. Em tese, presume-se que o homem é livre para escolher, para definir seus objetivos. Porém algumas teorias necessitam ser observadas:

Deterministas: para os deterministas os homens não teriam opção de escolha, não poderiam manifestar sua vontade. Para eles, o homem estaria submetido a um conjunto de leis naturais (princípio da causalidade, ou seja, uma sucessão de fatos acontecidos anteriormente justificariam os fatos atuais) Ex: economia, geografia.

Problema: já que está tudo predestinado, não haveria motivação para que os homens buscassem mudar seu status inicial. Não seriam orientados por objetivos já que os fatores predestinados iriam acontecer e o homem não poderia se esquivar. Ex: determinado povo que vive próximo a um vulcão em atividade.

Finalistas: para estes o homem pode manifestar sua vontade, existe uma finalidade social. O homem tem consciência da necessidade da vida em sociedade e deve buscar uma finalidade condizente com suas necessidades fundamentais, aquilo que lhe pareça mais valioso.

Problema: se cada deve buscar aquilo que lhe pareça mais valioso, estaríamos diante de inúmeros objetivos, cada qual com seu valor em condição de igualdade. Como atender aos desejos da sociedade? A primeira opção é a escolha por um bem que seja comum a todos. E o que é um bem comum?

Papa João XXIII: “O bem comum consiste no conjunto de todas as condições de vida social que consintam e favoreçam o desenvolvimento integral da personalidade humana”.

### - Ordem social e jurídica

A finalidade de uma sociedade deve sempre reiterar a necessidade pela busca de um bem comum a todos. No entanto, essa manifestação de vontade não é suficiente sendo necessário que os homens se manifestem num determinado sentido, almejando uma ação harmônica que preserve a liberdade de todos sem ferir limites individuais.

### - Poder social

Eis uma das maiores preocupação da história no que tange a organização e funcionamento da sociedade. De plano, sabe-se da dificuldade de se alcançar um tipo modelo de poder. No entanto, alguns pontos devem ser observados. O primeiro, é que o poder é um fenômeno social, não pode ser explicado pela simples existência de fatores individuais. O segundo é aceitar a necessária bilateralidade: sempre haverá uma correlação de duas ou mais vontades e inevitavelmente uma ira predominar. Por fim, para que o poder exista e seja respeitado, é necessário que o indivíduo entenda que suas vontades deverão ser submetidas a alguém. Ex: governo. Ou seja, nem sempre terá autonomia para escolher o que deseja fazer ou não.

## 2.2 Do Estado

Iniciando nossa caminhada com o objetivo de chegar ao processo de formação do Estado Moderno, buscaremos os primeiros antecedentes históricos onde o homem passa a ser visto como um ser que pode e/ou deve viver em coletividade.

### 2.2.1 - Aristóteles (Séc. IV a.C)

Aristóteles foi o primeiro a concluir que “o homem é naturalmente um ser político”. Para o filósofo, apenas um ser que fosse dotado de tamanha superioridade que o aproximasse de um Deus ou demasiadamente vil que o reputasse a pior das criaturas, poderia permanecer isolado, sem estar em conjunto com outros homens.

### 2.2.2 - Cícero (Séc. I a.C)

Para o filósofo romano, o homem se agrupa com outros de sua raça não pela sua debilidade, ou seja, pela sua impossibilidade de conquistar aquilo que almeja, mas sim pela necessidade de receber apoio de seus pares e por não ter nascido para o isolamento.

### 2.2.3 - São Tomás de Aquino

Seguindo pelas linhas históricas, o frade italiano respeitado por suas belas obras, especialmente a chamada “Suma Teológica”, influenciado pelos ideais religiosos da época e conhecido admirador de Aristóteles afirmava que o homem que vivesse de forma solitária poderia ser considerado uma exceção, já que existe uma série de fatores naturais que o homem procure se associar com os outros homens, uma forma normal de vida. “O homem, por natureza, animal social e político vivendo em multidão ainda mais que todos os outros animais, o que se evidencia pela natural necessidade”.

Constata-se de imediato que, independente dos objetivos individuais de cada homem, é fato que eles têm a necessidade de estarem em sociedade, de estabelecerem relação de convivência com seus pares, buscando satisfazer suas necessidades; não há que se falar em necessidade de organização. Para os autores acima, chamados de naturalistas, os homens ao se agruparem estariam em estado de natureza.

Podemos destacar outros autores que buscando explicar a convivência entre os homens chegam a conclusão que os mesmos estabelecem acordos de vontade entre si; uma espécie de contrato hipotético. Tais autores são chamados de contratualistas. Nessa linha apresentamos Thomas Hobbes, John Locke, Montesquieu e Jean Jacques Rousseau.

### 2.2.4 - Hobbes (Séc. XVII)

Antes de apresentar sua teoria, Thomas Hobbes definiu que o estado de natureza é uma situação em que não se identifica um governo, um ente criador de regras capaz de proferir ordens. Para o autor, essa condição de estado de natureza defendida pelos naturalistas não era justificativa plausível para explicar o agrupamento entre os homens. E mais, Hobbes acreditava que esse estado de natureza era extremamente grave, uma vez que os homens nesse estado, sem regras estabelecidas, tornam-se egoístas, inclinados a satisfazer suas vontades a qualquer custo.

Para Hobbes, o homem “apesar de suas paixões más, é um ser racional e descobre os princípios que deve seguir para superar o estado de natureza e estabelecer o “estado social”. Para isso, formula duas leis fundamentais da natureza: (extraído da obra de Dalmo de Abreu Dallari, referência ao final)

a) cada homem deve esforçar-se pela paz, enquanto tiver a esperança de alcançá-la; e quando não puder obtê-la, deve buscar e utilizar todas as ajudas e vantagens da guerra;

b) cada um deve consentir, se os demais também concordam, e enquanto se considere necessário para a paz e a defesa de si mesmo, em renunciar ao seu direito a todas as coisas, e a satisfazer-se, em relação aos demais homens, com a mesma liberdade que lhe for concedida com respeito a si próprio.

A índole má do ser humano o deixaria predisposto a guerrear com seus pares a todo instante. Por essa razão o homem necessitava se organizar, elegendo um representante (no caso um soberano) para reger as relações entre os indivíduos. Eis a justificativa para a formação de uma sociedade.

#### Conclusão do pensamento de Hobbes:

“Uma vez estabelecida uma comunidade, por acordo, por conquista, ou por qualquer outro meio, esta deve ser preservada a todo custo por causa da segurança que ela dá aos homens”.

### 2.2.5 - Locke (Séc. XVII)

Ao contrário de Hobbes, John Locke não defendia o absolutismo. Para ele, o homem não se organizava em sociedade com o intuito de evitar que guerreassem entre si. Porém, motivado pelas questões religiosas (cristã) que o cercava, o homem não era totalmente livre para aceitar um contrato social, apesar deste ser imprescindível. As orientações religiosas interfeririam absurdamente na conduta humana. Em suas palavras:

“Tendo Deus feito o homem criatura tal que, conforme julgava, não seria conveniente para o próprio homem ficar só, colocou-o sob fortes obrigações de necessidade, conveniência e inclinação para arrastá-lo à sociedade, provendo-o igualmente de entendimento e linguagem para que continuasse a gozá-la”.

### 2.2.6 - Montesquieu

Para referido autor existem algumas leis da natureza que levam o homem a se reunir em sociedade. São elas: (extraídas da obra de Dallari)

a) o desejo de paz;

b) o sentimento das necessidades, experimentado principalmente na procura de alimentos;

- c) a atração natural entre os sexos opostos, pelo encanto que inspiram um ao outro e pela necessidade recíproca;
- d) o desejo de viver em sociedade, resultante da consciência que os homens têm de sua condição e de seu estado.

### 2.2.7 - Rousseau

Para Rousseau, “a ordem social é um direito sagrado que serve de base a todos os demais, mas que esse direito não provém da natureza, encontrando seu fundamento em convenções. Assim, portanto, é a vontade, não a natureza humana, o fundamento da sociedade”.

Rousseau é reconhecido pela sua teoria contratualista; ideais amplamente difundidos na Revolução Francesa. Destes ideais insurge a seguinte questão: por qual motivo os homens se unem em sociedade? O que busca o contratualismo? Respondendo com suas palavras:

“Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja a pessoa e os bens de cada associado, de qualquer força comum; e pela qual cada um, unindo-se a todos, não obedeça, portanto, senão a si mesmo, ficando, assim, tão livre como dantes”.

### Conclusão (Dalmo de Abreu Dallari)

“Predomina, atualmente, a aceitação de que a sociedade é resultante de uma necessidade natural do homem, sem excluir a participação da consciência e da vontade humanas. E inegável, entretanto, que o contratualismo exerceu e continua exercendo grande influência prática, devendo-se mesmo reconhecer sua presença marcante na idéia contemporânea de democracia”.

### Introdução

Por que nasce a figura do Estado?

Qual a importância do Estado?

### 1) Períodos de transição (formas estatais pré-modernas)



### Período Medieval

Queda do período romano (entre os séculos V e XV). Período também conhecido como idade das trevas graças a pouca liberdade (e seu cerceamento) além de restrição ao pensamento – as ideias. No entanto, não se pode sistematizar que idade média significa apenas um período sombrio na história da humanidade, posto que nessa época identificamos o florescimento da cultura, da arquitetura (romana) e também das artes. Também nesse período é possível ver os filósofos tentando conciliar a religião com a filosofia grega e também formatar a organização jurídico-político do Estado sem destoar da organização da Igreja Católica – este período fortificou essa igreja.



A imagem faz alusão ao modelo teocrático do Estado. Nesse período o governante era reconhecido como ser iluminado, escolhido à ocupar aquela posição pelo aceite divino.

Principais elementos desse período:

- Cristianismo: toda a humanidade deveria se tornar cristã;

Problemas enfrentados: - múltiplos centros de poder e,

- Recusa do Imperador à autoridade da Igreja.
- Invasões bárbaras: os invasores estimulavam as regiões invadidas a se tornarem unidades políticas independentes da igreja.
- Feudalismo: organização militar de acordo com situação patrimonial. Logo, aquele com maior patrimônio detém mais poder.

**CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOB OS ASPECTOS ORGÂNICO, FORMAL E MATERIAL**

*Prezado Candidato, o tema supracitado acima já foi abordado anteriormente na matéria "Administração Pública."*

**FONTES DO DIREITO ADMINISTRATIVO: DOCTRINA E JURISPRUDÊNCIA, LEI FORMAL, REGULAMENTOS ADMINISTRATIVOS, ESTATUTOS E REGIMENTOS, INSTRUÇÕES, TRATADOS INTERNACIONAIS, COSTUMES**

O conceito de Direito Administrativo é marcado por divergências doutrinárias, o que ocorre pelo fato de que cada autor evidencia os **critérios** que considera relevantes para a construção da definição mais apropriada para seara jurídica.

Antes de adentrar o cerne da acepção do Direito Administrativo, é importante compreender que o Estado desempenha três funções essenciais, quais sejam, **Legislativa, Administrativa e Jurisdicional**. Os poderes **Legislativo, Executivo e Judiciário**, independentes, mas harmônicos entre si, foram criados para desempenhar as funções do Estado. Assim, é possível verificar o seguinte:

Funções do Estado:

- Legislativa;
- Administrativa;
- Jurisdicional.

Poderes criados para desempenhar as funções do Estado:

- Legislativo;
- Executivo;
- Judiciário.

É correto afirmar que cada poder exerce, de forma precípua, uma das funções de Estado, é o que chamamos de **função típica**. Dessa forma, é possível apontar a estrutura a seguir:

Poder:	Função Típica:	Atribuição:
Legislativo	Legislativa	Elaborar o regramento jurídico estatal.
Executivo	Administrativa	Administração, gestão estatal.
Judiciário	Jurisdicional	Julgar, solucionar conflitos através da interpretação e aplicação das leis.

Não obstante o exercício de sua função típica, cada poder também pode exercer as funções destinadas precipuamente a outro poder, é o que se convencionou chamar de exercício de **função atípica**. Observe:

Poder:	Função Típica:	Atribuição Típica:	Exemplos de exercício da função atípica
Legislativo	Legislativa	Elaborar o regramento jurídico estatal.	Função Atípica (Típica do Judiciário): Julgar Presidente da República por crime de responsabilidade.
Executivo	Executiva	Administração, gestão estatal.	Função Atípica (Típica do Legislativo): Edição de Medida Provisória pelo Chefe do Executivo.
Judiciário	Jurisdicional	Julgar, solucionar conflitos através da interpretação e aplicação das leis.	Função Atípica (Típica do Executivo): Licitar para realizar a aquisição de equipamentos utilizados em âmbito interno.

Feitas as pontuações necessárias, passemos à análise dos critérios utilizados para conceituação do Direito Administrativo:

- **Critério Legalista ou Exegético:** Segundo este critério, Direito Administrativo seria o conjunto de leis que regulam a Administração Pública, a Administração do Estado.

É falho em razão da sua incompletude, pois o Direito Administrativo não é composto apenas por leis, mas também por princípios e outros elementos;

- **Critério do Poder Executivo:** De acordo com tal critério, Direito Administrativo se restringiria a ramo do direito que regula os atos to Poder Executivo.

Critério equivocado, pois, conforme já explanado, os poderes também podem exercer funções atípicas.

- **Critério do Serviço Público:** Disciplina que o Direito Administrativo é responsável por regular a instituição, organização e prestação dos serviços públicos.

É insuficiente, uma vez que, além de regular o serviço público, o Direito Administrativo exerce outras funções, como o Poder de Polícia (assunto tratado adiante);

• **CrITÉrio das Relações Jurídicas:** Ensina que o Direito Administrativo nada mais seria do que o conjunto normativo que disciplina as relações entre a Administração Pública e os administrados.

Não persevera em virtude do fato de que o Direito Administrativo não está pautado somente na relação entre Administração Pública e administrados. Trata-se de um ramo muito mais amplo que também abarca, por exemplo, a relação existente entre a Administração Pública e os servidores públicos, baseada em regime específico de subordinação.

• **CrITÉrio Teleológico ou Finalístico:** Considera que Direito Administrativo é formado por princípios jurídicos que norteiam a atividade do Estado, visando o cumprimento de seus fins.

É insuficiente, considerando que o Direito Administrativo não é formado apenas por princípios, mas também por normas e outros elementos.

• **CrITÉrio Negativista ou Residual:** Defende que Direito Administrativo é toda a atividade exercida pelo Estado, com exceção de suas funções legislativa e jurisdicional.

É insuficiente, uma vez que não é possível desenvolver um conceito apenas a partir das características, funções e atributos que o objeto conceituado não possui.

• **CrITÉrio da Administração Pública: Adotado pela doutrina majoritária,** compreende o Direito Administrativo como sendo o conjunto de normas que regulam a Administração Pública. Considera a Administração Pública pelo prisma dos três poderes, desde que estejam desempenhando a função administrativa.

• **Administração Pública sobre o prisma objetivo, material ou funcional:** Leva em consideração as atividades realizadas pela Administração Pública através de seus agentes, órgãos e entidades quando no exercício da função administrativa.

• **Administração Pública sobre o prisma subjetivo, formal ou orgânico:** Leva em consideração os sujeitos que desempenham a função administrativa. Nesse sentido, Administração Pública seria o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que desempenham função administrativa.

Seguem algumas definições doutrinárias de Direito Administrativo:

“O Direito Administrativo é o conjunto das normas jurídicas de **direito público** que disciplinam as atividades administrativas necessárias à realização dos direitos fundamentais e a organização e o funcionamento das estruturas estatais e não estatais” (Marçal Justen Filho, 2011, apud CARVALHO, p.38, 2017)

“O ramo do **direito público** que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a administração pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens de que se utiliza para a consecução de seus fins de natureza pública” (Maria Sílvia Zanella Di Pietro, 2008, apud CARVALHO, p.38, 2017)

“O conjunto de normas e princípios que, visando sempre ao **interesse público**, regem as relações jurídicas entre as pessoas e órgãos do Estado e entre este e as coletividades a que devem servir” (CARVALHO FILHO, 2015)

**Importante!** Perceba que os conceitos classificam o Direito Administrativo como Ramo do Direito Público e fazem referência ao interesse público. Nesse sentido, importa esclarecer que, ao contrário do Direito Privado, que regula as relações jurídicas entre particulares, o Direito Público, por meio de seu aparato, visa regular os interesses da sociedade, efetivando o interesse público.

## Fontes

Fonte, semanticamente compreendida como lugar de onde advém determinado objeto, de acordo com Alexandre Mazza (2016), no direito, adquire a dimensão de **atos jurídicos dos quais as normas se originam**.

As fontes do direito se classificam em primárias (também chamadas de diretas e imediatas), e secundárias, também chamadas de mediatas ou indiretas.

A lei é a única fonte direta do Direito Administrativo, ao passo que jurisprudência, doutrina, costumes e princípios gerais do direito constituem o grupo das fontes secundárias.

### • Fonte Primária, direta ou imediata:

**Lei (amplamente considerada):** Importa esclarecer que, por lei, compreende-se toda norma que contenha expressão da vontade popular, tais quais: Constituição Federal, Emendas Constitucionais, Constituições Estaduais, Leis Orgânicas, Leis Ordinárias, Leis Complementares, Leis Delegadas, Decretos Legislativos, Resoluções e Medidas Provisórias (MAZZA, 2016).

A lei, em virtude do princípio da legalidade (analisado a seguir), é a única fonte vocacionada a orientar o Direito Administrativo no que diz respeito a criação de direitos e deveres, de forma que todas as outras fontes estão subordinadas a ela.

### • Fontes secundárias, indiretas ou imediatas:

**Jurisprudência:** Jurisprudência é reiteração de decisões do tribunal sobre determinada matéria, apesar de não possuir força de lei, exerce um papel importante no Direito Administrativo, sobretudo diante de situações específicas para as quais não existe regulamentação legal.

Importa advertir que caso o entendimento jurisprudencial esteja previsto em **Súmula Vinculante**, o mesmo possuirá **força de lei**.

**Sobre Súmulas Vinculantes:** De acordo com o art. 103 - A da Constituição Federal “o Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou mediante provocação, por decisão de dois terços de seus membros, após decisões reiteradas **que versam sobre matéria constitucional**, aprovar súmulas que **terão efeito vinculante em relação** aos demais órgãos do Poder Judiciário e à **administração pública** direta e indireta.”

**Doutrina:** Escritas por estudiosos e juristas renomados, auxiliam na interpretação do sentido e alcance das normas jurídicas, esclarecem pontos obscuros, tecem críticas ao texto legal e orientam a confecção de novas normas.

**Costumes:** Condutas exercidas de forma reiterada por parte dos agentes públicos diante de determinados casos concretos. De acordo com Matheus Carvalho (2017), tais práticas são realizadas em caso de lacuna da lei e, em razão dos princípios da boa fé e da moralidade administrativa, podem vir a gerar direitos para os administrados.

**Princípios Gerais do Direito:** De acordo com Matheus Carvalho (2017), tratam-se de normas genéricas e não positivadas que, de alguma forma, inteiram as bases do direito. O administrativista aponta como exemplo a máxima que diz que “ninguém deve ser punido sem ser ouvido previamente”.

Nota-se que a máxima em questão, inegavelmente, remete aos princípios da ampla defesa e do contraditório.

**Importante!** O Direito Administrativo é um ramo não codificado do direito, o que importa dizer que consiste num conjunto de leis esparsas, não reunidas em documento único como é o caso do Código Civil e do Código Penal, por exemplo.

## PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 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.



CÓD: OP-053FV-22  
7908403519262

# **RECEITA FEDERAL**

**RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Auditor Fiscal

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

***VOLUME 2***

## **Direito Tributário**

1. Competência tributária. Limitações constitucionais do poder de tributar. Imunidades. Princípios constitucionais tributários. Conceito e classificação dos tributos . . . . .	01
2. Tributos de competência da união. Imposto sobre a importação. Imposto sobre a exportação. Imposto sobre a propriedade territorial rural. Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza. Imposto sobre produtos industrializados. Imposto sobre operações financeiras . . . . .	07
3. Contribuições sociais. Contribuição para o pis/pasep. Contribuição para o financiamento da seguridade social – cofins. Contribuição social sobre o lucro líquido. Contribuições sociais previstas nas alíneas “a”, “b” e “c” do parágrafo único do art.11 Da lei n. 8.212, De 24 de julho de 1991, e as instituídas a título de substituição. Contribuições por lei devidas a terceiros (art.3º, § 1º, da lei n. 11.457, De 16 de março de 2007). Contribuições de intervenção no domínio econômico . . . . .	09
4. Tributos de competência dos estados. . . . .	12
5. Tributos de competência dos municípios . . . . .	15
6. Simples . . . . .	16
7. Legislação tributária. Constituição emendas à constituição. Leis complementares. Leis ordinárias. Leis delegadas. Medidas provisórias. Tratados internacionais. Decretos. Resoluções decretos legislativos convênios normas complementares. Vigência da legislação tributária. Aplicação da legislação tributária . . . . .	17
8. Interpretação e integração da legislação tributária . . . . .	18
9. Obrigação tributária principal e acessória. Fato gerador da obrigação tributária. Sujeição ativa e passiva. Solidariedade. Capacidade tributária. Domicílio tributário. Responsabilidade tributária. Conceito. Responsabilidade dos sucessores. Responsabilidade de terceiros. Responsabilidade por infrações . . . . .	19
10. Crédito tributário. Conceito. Constituição do crédito tributário. Lançamento. Modalidades de lançamento. Hipóteses de alteração do lançamento. Suspensão da exigibilidade do crédito tributário. Modalidades. Extinção do crédito tributário. Modalidades. Pagamento indevido. Exclusão do crédito tributário. Modalidades. Garantias e privilégios do crédito tributário . . . . .	30
11. Administração tributária. Fiscalização. Dívida ativa. Certidões negativas . . . . .	33
12. Seguridade social. Conceituação. Organização e princípios constitucionais . . . . .	35
13. Regime geral de previdência social. Segurados obrigatórios. Conceito, características e abrangência: empregado, empregado doméstico, contribuinte individual, trabalhador avulso, segurado especial. Segurado facultativo: conceito, características . . . . .	39
14. Empresa e empregador doméstico: conceito previdenciário . . . . .	46
15. Financiamento da seguridade social. Receitas da união. Receitas das contribuições sociais: dos segurados, das empresas, do empregador doméstico, do produtor rural, do clube de futebol profissional, sobre a receita de concursos de prognósticos, receitas de outras fontes. . . . .	46
16. Salário-de-contribuição. Conceito. Parcelas integrantes e parcelas não-integrantes. Arrecadação e recolhimento das contribuições destinadas à seguridade social. Obrigações da empresa e demais contribuintes. Prazo de recolhimento. Recolhimento fora do prazo: juros, multa e atualização monetária. Obrigações acessórias. Retenção e responsabilidade solidária: conceitos, natureza jurídica e características . . . . .	52

## **Auditoria**

1. Normas vigentes de auditoria independente, emanadas pelo conselho federal de contabilidade . . . . .	01
2. Conceitos de auditoria e sobre a pessoa do auditor. Responsabilidade legal. Ética profissional. . . . .	37
3. Objetivos gerais do auditor independente. Concordância com os termos do trabalho de auditoria independente . . . . .	47
4. Documentação de auditoria . . . . .	51
5. Controle de qualidade da auditoria de demonstrações contábeis . . . . .	57
6. Fraudes e a responsabilidade do auditor . . . . .	61
7. Planejamento da auditoria. . . . .	66
8. Execução dos trabalhos de auditoria. Materialidade e relevância no planejamento e na execução dos trabalhos de auditoria . . . . .	68
9. Auditoria de estimativas contábeis . . . . .	84
10. Evidenciação . . . . .	87
11. Amostragem . . . . .	88
12. Utilização de trabalhos da auditoria interna . . . . .	90
13. Independência nos trabalhos de auditoria . . . . .	94
14. Relatórios de auditoria . . . . .	100
15. Eventos subsequentes . . . . .	105
16. Normas e procedimentos de auditoria emitidas pelo Ibracon – instituto dos auditores independentes do Brasil . . . . .	107
17. Auditoria no setor público federal. Finalidades e objetivos da auditoria governamental. Abrangência de atuação. Formas e tipos. Normas relativas a execução dos trabalhos . . . . .	116

## Contabilidade Geral e Avançada

1. Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro aprovado pelo conselho federal de contabilidade (cfc) . . . . .	01
2. Patrimônio: componentes patrimoniais, ativo, passivo e situação líquida equação fundamental do patrimônio . . . . .	34
3. Fatos contábeis e respectivas variações patrimoniais . . . . .	37
4. Sistema de contas, contas patrimoniais e de resultado. Plano de contas . . . . .	39
5. Escrituração: conceito e métodos; partidas dobradas; lançamento contábil - rotina, fórmulas; processos de escrituração . . . . .	43
6. Provisões ativas e passivas, tratamento das contingências ativas e passivas . . . . .	48
7. Políticas contábeis, mudança de estimativa e retificação de erro . . . . .	63
8. Ativos: estrutura, grupamentos e classificações, conceitos, processos de avaliação, registros contábeis e evidenciações . . . . .	79
9. Passivos: conceitos, estrutura e classificação, conteúdo das contas, processos de avaliação, registros contábeis e evidenciações . . . . .	86
10. Patrimônio líquido: capital social, adiantamentos mpara aumento de capital, ajustes de avaliação patrimonial, ações em tesouraria, prejuízos acumulados, reservas de capital e de lucros, cálculos, constituição, utilização, reversão, registros contábeis e formas de evidenciação . . . . .	89
11. Balancete de verificação: conceito, forma, apresentação, finalidade, elaboração . . . . .	90
12. Ganhos ou perdas de capital: alienação e baixa de itens do ativo . . . . .	92
13. Tratamento das participações societárias, conceito de coligadas e controladas, definição de influência significativa, métodos de avaliação, cálculos, apuração do resultado de equivalência patrimonial, tratamento dos lucros não realizados, recebimento de lucros ou dividendos de coligadas e controladas, contabilização . . . . .	95
14. Apuração e tratamento contábil da mais valia, do goodwill e do deságio: cálculos, amortizações e forma de evidenciado . . . . .	106
15. Redução ao valor recuperável, mensurado, registro contábil, reversão . . . . .	108
16. Tratamento das depreciações, amortização e exaustão, conceitos, determinação da vida útil, forma de cálculo e registros . . . . .	115
17. Tratamentos de reparo e conservação de bens do ativo, gastos de capital versus gastos do período . . . . .	122
18. Debêntures, conceito, avaliação e tratamento contábil . . . . .	123
19. Tratamento das partes beneficiárias . . . . .	127
20. Operações de duplicatas descontadas, cálculos e registros contábeis . . . . .	128
21. Operações financeiras ativas e passivas, tratamento contábil e cálculo das variações monetárias, das receitas e despesas financeiras, empréstimos e financiamentos: apropriação de principal, juros transcorridos e a transcorrer e tratamento técnico dos ajustes a valor presente . . . . .	129
22. Despesas antecipadas, receitas antecipadas . . . . .	136
23. Folha de pagamentos: cálculos, tratamento de encargos e contabilização . . . . .	138
24. Passivo atuarial, depósitos judiciais, definições, cálculo e forma de contabilização . . . . .	140
25. Operações com mercadorias, fatores que alteram valores de compra e venda, forma de registro e apuração do custo das mercadorias ou dos serviços vendidos . . . . .	143
26. Tratamento de operações de arrendamento mercantil . . . . .	151
27. Ativo não circulante mantido para venda, operação descontinuada e propriedade para investimento, conceitos e tratamento contábil . . . . .	160
28. Ativos intangíveis, conceito, apropriação, forma de avaliação e registros contábeis . . . . .	166
29. Tratamento dos saldos existentes do ativo diferido e das reservas de reavaliação . . . . .	184
30. Apuração do resultado, incorporação e distribuição do resultado, compensação de prejuízos, tratamento dos dividendos e juros sobre capital próprio, transferência do lucro líquido para reservas, forma de cálculo, utilização e reversão de reservas. Conjunto das demonstrações contábeis, obrigatoriedade de apresentação e elaboração de acordo com a lei nº 6.404/76 E suas alterações e as normas brasileiras de contabilidade atualizadas. Balanço patrimonial: obrigatoriedade, apresentação; conteúdo dos grupos e subgrupos. Demonstração do resultado do exercício, estrutura, evidenciação, características e elaboração. Apuração da receita líquida, do lucro bruto e do resultado do exercício, antes e depois da provisão para o imposto sobre renda, contribuição social e participações . . . . .	187
31. Demonstração do resultado abrangente, conceito, conteúdo e forma de apresentação . . . . .	202
32. Demonstração de mutações do patrimônio líquido, conceitos envolvidos, forma de apresentação e conteúdo . . . . .	205
33. Demonstração do fluxo de caixa: obrigatoriedade de apresentação, conceitos, métodos de elaboração e forma de apresentação . . . . .	207
34. Demonstração do valor adicionado - dva: conceito, forma de apresentação e elaboração . . . . .	217
35. Mensurado a valor justo e apuração dos ativos líquidos - conceitos envolvidos, cálculos e apuração e tratamento contábil . . . . .	223
36. Subvenção e assistência governamentais - conceitos, tratamento contábil, avaliação e evidenciação . . . . .	234
37. Análise das demonstrações. Análise horizontal e indicadores de evolução. Índices e quocientes financeiros de estrutura, liquidez, rentabilidade e econômicos . . . . .	238

## Legislação Tributária

1. Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Critérios orientadores. Renda e Proventos. Conceito. Disponibilidade Econômica ou jurídica. Acréscimo patrimonial ..... 01
1. Tributação das pessoas físicas. Incidência. Rendimento. Rendimento Tributável. Rendimentos isentos ou não tributáveis. Tributação exclusiva. Deduções. Contribuintes. Responsáveis. Domicílio Fiscal. Base de cálculo. Alíquotas. Lançamento. Cálculo do tributo. Sistema de bases correntes. Período de apuração. Recolhimento mensal obrigatório (carnê-leão). Recolhimento Complementar. Tributação Definitiva ..... 02
1. Tributação das pessoas jurídicas. Incidência. Contribuintes. Responsáveis. Domicílio Fiscal. Base de cálculo. Receitas e rendimentos. Omissão de receita. Ganhos de capital. Despesas dedutíveis e indedutíveis. Remuneração de administradores. Lucro real. Lucro presumido. Lucro arbitrado. Lucros, rendimentos e ganhos de capital obtidos no exterior. Preço de transferência. Investimentos em sociedades coligadas e controladas avaliados pelo método do patrimônio líquido. Reorganizações societárias. Gratificações e participações nos lucros. Atividade rural. Sociedades cooperativas. Isenções e reduções. Imunidades. Tributação na fonte. Tributação das operações financeiras. Período de apuração. Regime de caixa e regime de competência. Alíquotas e adicional. Lançamento. Planejamento tributário. Livros Fiscais ..... 06
1. Imposto sobre Produtos Industrializados. Bens de capital. Incidência. Industrialização. Conceito. Características e modalidades de industrialização. Exclusões. Contribuintes. Responsáveis. Estabelecimentos Industriais e equiparados. Domicílio. Base de cálculo. Valor tributável. Créditos. Não Tributados. Suspensão. Isenção. Redução e majoração do imposto. Período de apuração. Apuração do imposto. IPI na importação. Crédito presumido. Classificação de produtos. Regimes fiscais. Lançamento. Recolhimento. Rotulagem e marcação de produtos. Selos de controle. Obrigações dos transportadores, adquirentes e depositários de produtos. Registro Especial. Cigarros. Bebidas. Produtos industrializados por encomenda ..... 14

## Comércio Internacional

1. Políticas comerciais. Protecionismo e livre cambismo. Políticas comerciais estratégicas. Comércio internacional e desenvolvimento econômico. Barreiras tarifárias. Modalidades de Tarifas. Formas de protecionismo não tarifário. .... 01
2. A Organização Mundial do Comércio (OMC): textos legais, estrutura, funcionamento. O Acordo Geral Sobre Tarifas e Comércio (GATT-1994); princípios básicos e objetivos. O Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS). Princípios básicos, objetivos e alcance. 02
3. Sistemas preferenciais. . O Sistema Geral de Preferências (SGP). O Sistema Global de Preferências Comerciais (SGPC) ..... 17
4. Integração comercial: zona de preferências tarifárias; área de livre comércio; união aduaneira. Acordos regionais de comércio e a Organização Mundial de Comércio (OMC): o Artigo 24º do GATT; a Cláusula de Habilitação. Integração comercial nas Américas: ALALC, ALADI, MERCOSUL, Comunidade Andina de Nações; o Acordo de Livre Comércio da América do Norte; CARICOM. .... 18
5. MERCOSUL. Objetivos e estágio atual de integração. Estrutura institucional e sistema decisório. . Tarifa externa comum: aplicação; principais exceções. . Regras de origem. .... 22
6. Práticas desleais de comércio. Defesa comercial. Medidas Antidumping, medidas compensatórias e salvaguardas comerciais. . 24
7. Sistema administrativo e instituições intervenientes no comércio exterior no Brasil. A Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Receita Federal do Brasil. Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). O Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX). Banco Central do Brasil (BACEN). Ministério das Relações Exteriores (MRE). .... 25
8. Classificação aduaneira. Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH). Nomenclatura Comum do MERCOSUL (NCM)..... 27
9. Contratos de Comércio Internacional. A Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias. .... 29
10. Exportações. Incentivos fiscais às exportações. Importações. Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico. Combustíveis: fato gerador, incidência e base de cálculo. .... 41
11. Termos Internacionais de Comércio (INCOTERMS 2010). .... 46
12. Regimes aduaneiros. .... 48

## **Legislação Aduaneira**

1. Jurisdição Aduaneira. Território Aduaneiro. Portos, Aeroportos e Pontos de Fronteira Alfandegados. Alfandegamento. Recintos Alfandegados. Administração Aduaneira.....	01
2. Controle Aduaneiro de Veículos.....	03
3. Tributos Incidentes sobre o Comércio Exterior. Regramento Constitucional e Legislação Específica. Produtos, Bens e Mercadorias. Produtos Estrangeiros, Produtos Nacionais, Nacionalizados e Desnacionalizados.....	05
4. Imposto de Importação. . Sujeitos Ativo e Passivo. Incidência. . Fato Gerador. . Base de Cálculo. . Alíquotas. Tributação de Mercadorias não Identificadas. Regime de Tributação Simplificada. . Regime de Tributação Especial. Regime de Tributação Unificada. . Pagamento; Restituição e Compensação. Isenções e Reduções do Imposto de Importação. Imunidades do Imposto de Importação e Controle exercido pela Secretaria da Receita Federal do Brasil. . Reimportação. Similaridade.....	12
5. Imposto de Exportação. Sujeitos Ativo e Passivo. . Incidência. . Fato Gerador. Base de Cálculo. Alíquotas. Pagamento. Incentivos Fiscais na Exportação.....	20
6. Imposto Sobre Produtos Industrializados vinculado à Importação. Sujeitos Ativo e Passivo. Incidência e Fato Gerador. . Base de Cálculo e Alíquotas. Isenções. Imunidades. Suspensão do Pagamento do Imposto.....	22
7. Contribuição para o PIS/PASEP Importação e COFINS Importação. Sujeitos Ativo e Passivo. Incidência e Fato Gerador. . Base de Cálculo. Isenções. . Suspensão do Pagamento e Redução de Alíquotas (Programas Específicos e seu Regramento).....	25
8. Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação vinculado à Importação. Sujeitos Ativo e Passivo. Fato Gerador. Alíquotas. . Isenções e Imunidades. Pagamento do Imposto e Controle pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.....	37
9. Adicional ao Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM) e Taxa Mercante.....	42
10. Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico – CIDE Combustíveis/Importação.....	48
11. Procedimentos Gerais de Importação e de Exportação. Atividades Relacionadas aos Serviços Aduaneiros. . Despacho Aduaneiro de Importação e Despacho Aduaneiro de Exportação. Disposições Gerais. . Modalidades. . Documentos que os Instruem. . Casos Especiais de Importação e de Exportação Previstos na Legislação. Espécies de Declaração de Importação e de Declaração de Exportação. . Declaração de Importação. Conferência e Desembarço na Importação e na Exportação. Cancelamento da Declaração de Importação e da Declaração de Exportação. Lançamento dos Impostos Incidentes sobre a Importação.....	49
12. Regimes Aduaneiros Especiais e Regimes Aduaneiros aplicados em Áreas Especiais. Disposições Gerais e Específicas de cada Regime e de cada Área.....	62
13. Bagagem e Regime Aduaneiro de Bagagem no MERCOSUL.....	67
14. Mercadoria Abandonada.....	72
15. Avaria; Extravio e Acréscimo de Mercadorias. Responsabilidade Fiscal pelo Extravio.....	74
16. Termo de Responsabilidade.....	79
17. Infrações e Penalidades previstas na Legislação Aduaneira.....	80
18. Pena de Perdimento. -Natureza Jurídica.. Hipóteses de Aplicação. Limites. Processo/Procedimento de Perdimento. Processo de Aplicação de Penalidades pelo Transporte Rodoviário de Mercadoria Sujeita a Pena de Perdimento.....	81
19. Aplicação de Multas na Importação e na Exportação.....	85
20. Intervenientes nas Operações de Comércio Exterior. Sanções Administrativas a que estão sujeitos os Intervenientes nas Operações de Comércio Exterior e o Processo de sua Aplicação.....	86
21. Representação Fiscal para Fins Penais.....	88
22. Procedimentos Especiais de Controle Aduaneiro.....	90
23. Destinação de Mercadorias.....	91
24. Subfaturamento e Retenção de Mercadorias.. Valoração Aduaneira.....	93
25. Legislação Aduaneira aplicável ao MERCOSUL.....	98
26. Internalização da Legislação Aduaneira Aplicável ao MERCOSUL.....	99
27. Disposições Constitucionais Relativas à Administração e Controle sobre Comércio Exterior.....	104
28. Contrabando, Descaminho e Princípio da Insignificância.....	104
29. SISCOSEV e SISCOSEX.....	106
30. Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal.....	107

---

**COMPETÊNCIA TRIBUTÁRIA. LIMITAÇÕES CONSTITUCIONAIS DO PODER DE TRIBUTAR. IMUNIDADES. PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS TRIBUTÁRIOS. CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DOS TRIBUTOS**

**CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL – LEI 5.172/66**

**DISPOSIÇÃO PRELIMINAR**

Art. 1º Esta Lei regula, com fundamento na Emenda Constitucional n. 18, de 1º de dezembro de 1965, o sistema tributário nacional e estabelece, com fundamento no artigo 5º, inciso XV, alínea b, da Constituição Federal, as normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, sem prejuízo da respectiva legislação complementar, supletiva ou regulamentar.

**LIVRO PRIMEIRO  
SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL**

**TÍTULO I  
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 2º O sistema tributário nacional é regido pelo disposto na Emenda Constitucional n. 18, de 1º de dezembro de 1965, em leis complementares, em resoluções do Senado Federal e, nos limites das respectivas competências, em leis federais, nas Constituições e em leis estaduais, e em leis municipais.

Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la:

- I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei;
- II - a destinação legal do produto da sua arrecadação.

Art. 5º Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

**Natureza Jurídica**

Definiu o legislador que a natureza jurídica do tributo é definido pelo fato gerador da obrigação, não sendo importante para qualificá-lo o seu próprio nome, assim como suas características trazidas pela lei. É o que diz o artigo 4º do CTN

Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la:

- I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei;
- II - a destinação legal do produto da sua arrecadação.

A análise do fato gerador da obrigação tributária é feita sob a observância da classificação dos tributos.

**Definição legal**

CTN Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Tributo, portanto, segundo afirma Sacha Calmon “é categoria genérica que se reparte em espécies: impostos, taxas e contribuições de melhoria”. No tocante ao empréstimo compulsório, aduz Paulo de Barros Carvalho que este “pode assumir quaisquer dessas configurações, e as contribuições ou são impostos ou são taxas”.

**Definições doutrinárias**

Segundo Luciano Amaro, o tributo pode ser definido como “a prestação pecuniária não sancionatória de ato ilícito, instituída em lei e devida ao Estado ou a entidades não estatais de fins de interesse público”.

Para uma corrente minoritária, assim capitaneada por Luciano Amaro, as espécies tributárias seriam divididas em: impostos, taxas, contribuições e empréstimos compulsórios. A contribuição de melhoria não seria uma espécie tributária autônoma, mas sim uma modalidade da categoria taxa.

No tocante a definição legal de tributo, importante fracionar o conceito e entender alguns pontos importantes, vejamos:

Art. 3º Tributo é toda **prestação pecuniária compulsória**, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que **não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada**.

1º - O tributo é uma prestação pecuniária compulsória

Cobrado pelo Estado, no uso de seu poder de império deve ser pago por aquele que está obrigado por lei a fazê-lo; a vontade daquele que paga é indiferente para a cobrança do tributo: querendo ou não, deverá pagar.

2º O tributo não é uma sanção por ato ilícito

Um exemplo bastante interessante é a multa de trânsito. Aqueles que desconhecem a legislação entende qualquer cobrança do Estado como sendo um imposto (lembrando que o imposto é uma espécie de tributo). Apesar de que ambos os pagamentos vão para os cofres públicos, a diferença entre tributo e multa é que no segundo caso há a prática de um ato ilícito.

A multa de trânsito é resultante da prática de algum ato ilícito no trânsito, por exemplo, dirigir em alto velocidade, não respeitar os sinais de trânsito. Trata-se de um pagamento feito pelo infrator ao Estado em virtude da prática de um ato previsto em lei como ilícito.

Quando se paga, por exemplo, o imposto de renda, não está sendo aplicada uma penalidade ao cidadão, mas sim determinando que o mesmo contribua com parte de sua renda para a manutenção do Estado.

Outro ponto que merece destaque é a cobrança. Entende-se que a cobrança de multa, ao contrário do tributo, não deve ser estimulada, posto que essa cobrança é decorrente da prática de ato ilícito.

3º Prestação instituída por lei.

Trata-se de condição *sine qua non* para que o Estado possa fazer a cobrança de qualquer tributo. Portanto, para que essa cobrança seja considerada legal, o tributo deverá ser criado ou extinto por lei (complementar ou ordinária) ou ainda por ato normativo com a mesma força (medida provisória).

4º Prestação cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Segundo o Prof. Ricardo Alexandre, “a vinculação da atividade de cobrança do tributo decorre do fato de ele ser instituído por lei e se configurar como uma prestação compulsória. A autoridade tributária não pode analisar se é conveniente, se é oportuno cobrar imposto. A cobrança é feita de maneira vinculada, sem concessão de qualquer margem de discricionariedade ao administrador. Mesmo que o fiscal, o auditor ou o procurador se sensibilizem com uma situação concreta, devem cobrar o tributo”.

#### **Classificação**

Os tributos podem ser classificados quanto sua hipótese de incidência em vinculados e não vinculados. Conforme já foi afirmado acima, o fato gerador é determinante para classificar o tributo como vinculado ou não vinculado.

- Vinculados: o fato gerador é uma atividade estatal específica relativa ao contribuinte. (Ex: CF, art. 145 II)

- Não vinculados: o fato gerador é uma situação independente de qualquer atividade estatal específica relativa ao contribuinte. (CTN, art. 16)

Conforme ensina Ricardo Alexandre, “para classificar um tributo qualquer quanto ao fato gerador, deve-se perguntar se o Estado tem de realizar, para validar a cobrança, alguma atividade específica relativa ao sujeito passivo (devedor). Se a resposta for negativa, trata-se de um tributo não vinculado; se for positiva, o tributo é vinculado (pois sua cobrança se vincula a uma atividade estatal especificamente voltada ao contribuinte)”.

#### **Princípios Gerais:**

Os princípios encontram-se distribuídos em toda a Constituição Federal e eles podem ser:

- Explícitos: expressos

- Implícitos: decorrem dos explícitos, do regime federativo e dos direitos e garantias fundamentais.

As entidades que possuem competência tributária são: União; Estados; Municípios e Distrito Federal fica, portanto vedado o exercício da competência por outra entidade política.

Em relação à importância dos princípios estes têm a função de impor limitações constitucionais ao poder de tributar. Os princípios tributários previstos na Constituição Federal funcionam verdadeiramente como mecanismos de defesa do contribuinte frente à avidez do Estado no campo tributário.

A constitucionalidade de um tributo, enfim, deve seguir todos os princípios elencados na Constituição, sob pena de serem refutados pelo Supremo Tribunal Federal por serem inconstitucionais.

Abaixo seguem os tipos de princípios e em quais artigos constitucionais eles são encontrados

#### - Princípio Da Legalidade Tributária:

Art.5º, II: “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.”

Art.150, I: “Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: I – exigir ou aumentar tributo sem lei que o estabeleça”.

#### - Princípio Da Irretroatividade E Da Anterioridade:

Art. 150. ...é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

III – cobrar tributos:

a) em relação a fatos geradores ocorridos antes do início da vigência da lei que os houver instituído ou aumentado (irretroatividade)

b) no mesmo exercício financeiro em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou; (anterioridade)

c) antes de decorridos noventa dias da data em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou, observado o disposto na alínea b.

#### - Princípio Da Isonomia Tributária:

“Art.150. ...é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

II- instituir tratamento desigual entre contribuintes que se encontrem em situação equivalente, proibida qualquer distinção em razão de ocupação profissional ou função por eles exercida, independentemente da denominação jurídica dos rendimentos, títulos ou direitos.”

#### - Princípio Da Capacidade Contributiva:

Caráter programático: norteador da atividade legislativa.

Art. 145 §1º: “Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.”

#### - Princípio Da Vedação De Efeitos Confiscatórios:

Art. 150, IV: é vedado “utilizar tributo com efeito de confisco”.

#### - Princípio Da Imunidade Recíproca:

Art. 150, VI, a: “... é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

VI – instituir impostos sobre:

a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros”

#### - Princípio Da Imunidade Genérica:

Art. 150, VI, “b”, “c” e “d”:

“Art. 150. ... é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

VI – instituir impostos sobre:

b) templos de qualquer culto;

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado à sua impressão.”

#### - Princípio Da Imunidade De Tráfego Interestadual E Intermunicipal:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

V – estabelecer limitações ao tráfego de pessoas ou bens por meio de tributos interestaduais ou intermunicipais, ressalvada a cobrança de pedágio pela utilização de vias conservadas pelo poder público;

- Princípio Da Uniformidade De Tributo Federal Em Todo O Território Nacional:

Art. 151. É vedado à União:

I – instituir tributo que não seja uniforme em todo o território nacional ou que implique distinção ou preferência em relação a Estado, ao Distrito Federal ou a Município, em detrimento de outro, admitida a concessão de incentivos fiscais destinados a promover o equilíbrio do desenvolvimento socioeconômico entre as diferentes regiões do País;

- Princípio Da Uniformidade De Tributo Estadual Ou Municipal Quanto À Procedência Ou Destino De Bens E Serviços De Qualquer Natureza:

Art. 152. É vedado aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios estabelecer diferença tributária entre bens e serviços, de qualquer natureza, em razão de sua procedência ou destino.

- Princípio Da Igualdade De Tratamento Dos Títulos Da Dívida Pública Federal, Estadual Ou Municipal E Dos Vencimentos Pagos Pelas Três Entidades Políticas:

Art. 151. É vedado à União:

II – tributar a renda das obrigações da dívida pública dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como a remuneração e os proventos dos respectivos agentes públicos, em níveis superiores aos que fixar para suas obrigações e para seus agentes;

- Princípio Da Imunidade Do Imposto Sobre A Renda Relativamente A Prova

III – renda e proventos de qualquer natureza;

§ 2º O imposto previsto no inciso III:

II – não incidirá, nos termos e limites fixados em lei, sobre rendimentos provenientes da aposentadoria e pensão, pagos pela previdência social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, à pessoa com idade superior a sessenta e cinco anos, cuja renda total seja constituída, exclusivamente, de rendimentos do trabalho. (Revogado)

- Princípio Da Vedação De A União Decretar Isenção De Impostos Das Entidades Periféricas:

ISENTOS DE APOSENTADORIA E PENSÃO PERCEBIDOS POR PESSOAS COM IDADE SUPERIOR A SESSENTA E CINCO ANOS:

Art. 153. Compete à União instituir impostos sobre:

Art. 151. É vedado à União:

III – instituir isenções de tributos da competência dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

- Princípios Implícitos:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

I – exigir ou aumentar tributo sem lei que o estabeleça;

### CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I - impostos;

II - taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;

III - contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

§ 1º - Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.

§ 2º - As taxas não poderão ter base de cálculo própria de impostos.

Art. 146. Cabe à lei complementar:

I - dispor sobre conflitos de competência, em matéria tributária, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - regular as limitações constitucionais ao poder de tributar;

III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

a) definição de tributos e de suas espécies, bem como, em relação aos impostos discriminados nesta Constituição, a dos respectivos fatos geradores, bases de cálculo e contribuintes;

b) obrigação, lançamento, crédito, prescrição e decadência tributários;

c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.

d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239.

Parágrafo único. A lei complementar de que trata o inciso III, d, também poderá instituir um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, observado que:

I - será opcional para o contribuinte;

II - poderão ser estabelecidas condições de enquadramento diferenciadas por Estado;

III - o recolhimento será unificado e centralizado e a distribuição da parcela de recursos pertencentes aos respectivos entes federados será imediata, vedada qualquer retenção ou condicionamento;

IV - a arrecadação, a fiscalização e a cobrança poderão ser compartilhadas pelos entes federados, adotado cadastro nacional único de contribuintes.

Art. 146-A. Lei complementar poderá estabelecer critérios especiais de tributação, com o objetivo de prevenir desequilíbrios da concorrência, sem prejuízo da competência de a União, por lei, estabelecer normas de igual objetivo.

Art. 147. Competem à União, em Território Federal, os impostos estaduais e, se o Território não for dividido em Municípios, cumulativamente, os impostos municipais; ao Distrito Federal cabem os impostos municipais.

Art. 148. A União, mediante lei complementar, poderá instituir empréstimos compulsórios:

I - para atender a despesas extraordinárias, decorrentes de calamidade pública, de guerra externa ou sua iminência;

II - no caso de investimento público de caráter urgente e de relevante interesse nacional, observado o disposto no art. 150, III, "b".

**NORMAS VIGENTES DE AUDITORIA INDEPENDENTE,  
EMANADAS PELO CONSELHO  
FEDERAL DE CONTABILIDADE**

A Estrutura das Normas Brasileiras de Contabilidade está regulamentada na Resolução CFC nº. 1.328/11.

#### Revisão NBC

O documento Revisão NBC altera, inclui e exclui texto das normas vigentes. Esse documento foi criado pela Resolução CFC n.º 1.548/2018. Assim, a partir de outubro de 2018, as alterações em normas passam a obedecer esse novo padrão que está resumido abaixo:

Quando a alteração é total, ou seja, dá-se nova redação à norma, a sigla e o número da norma é mantido e a nova redação é identificada pela letra R + o número sequencial.

Quando a alteração é parcial, é editado o documento Revisão NBC e as alterações, inclusões e exclusões são incorporadas às respectivas normas, mantendo a sigla da norma alterada.

#### Vigência

A vigência encontra-se sempre antes da data e da assinatura da norma, interpretação, comunicado e Revisão NBC.

As Normas Brasileiras de Contabilidade classificam-se em Profissionais e Técnicas.

As Normas Profissionais estabelecem regras de exercício profissional e classificam-se em:

NBC PG – Geral

NBC PA – do Auditor Independente

NBC PP - do Perito Contábil

#### **NBC PA 01 – CONTROLE DE QUALIDADE PARA FIRMAS (PESSOAS JURÍDICAS E FÍSICAS) DE AUDITORES INDEPENDENTES**

Esta Norma que trata do controle de qualidade para auditores (pessoas jurídicas e físicas) que executam exames de auditoria e revisões de informação financeira histórica, outros trabalhos de asseguarção e serviços correlatos deve ser lida juntamente com a NBC TA 200 – Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria.

#### Introdução

##### Alcance

1. Esta Norma trata das responsabilidades do auditor (pessoa jurídica ou pessoa física, doravante referido como firma) por seu sistema de controle de qualidade para auditorias e revisões de demonstrações contábeis, assim como outros trabalhos de asseguarção e serviços correlatos. Esta Norma deve ser lida juntamente com as exigências éticas relevantes.

2. O Conselho Federal de Contabilidade aborda em outras normas e orientações a responsabilidade do pessoal da firma em relação a procedimentos de controle de qualidade para tipos específicos de trabalho. A NBC TA 220 – Controle de Qualidade da Auditoria de Demonstrações Contábeis, por exemplo, trata dos procedimentos de controle de qualidade de auditoria de demonstrações contábeis.

3. O sistema de controle de qualidade é composto por políticas desenhadas para alcançar o objetivo especificado no item 11 e procedimentos necessários para implementar e monitorar o cumprimento dessas políticas.

##### Autoridade

4. Esta Norma se aplica a todas as firmas (pessoas jurídicas e pessoas físicas) com relação a auditorias e revisões de demonstrações contábeis, outros trabalhos de asseguarção e serviços correlatos. A natureza e extensão das políticas e procedimentos desenvolvidos por firma individual para cumprir com esta Norma dependem de diversos fatores, como o porte e as características operacionais da firma, e se ela faz parte de uma rede.

5. Esta Norma contém o objetivo da firma, e requisitos estabelecidos para permitir que a firma alcance esse objetivo. Além disso, ela contém orientações relacionadas na forma de aplicação e outros materiais explicativos, conforme discutido adicionalmente no item 8, assim como material introdutório que fornece contexto relevante para o devido entendimento da Norma e definições.

6. O objetivo apresenta o contexto em que os requisitos desta são determinados, e tem a finalidade de ajudar a firma a:

- entender o que precisa ser atingido; e
- decidir se algo mais precisa ser feito para alcançar o objetivo.

7. Os requisitos desta Norma estão expressos utilizando-se a palavra “deve”.

8. Quando necessário, a aplicação e outros materiais explicativos fornecem explicações adicionais dos requisitos e orientações para sua execução e, especificamente, podem:

- explicar mais precisamente o que um requisito significa ou pretende cobrir;
- incluir exemplos de políticas e procedimentos que podem ser apropriados nas circunstâncias.

Embora essas orientações por si só não imponham um requisito, elas são relevantes para a correta aplicação dos requisitos. A aplicação e outros materiais explicativos podem, também, fornecer informações básicas sobre assuntos tratados nesta Norma. Quando apropriado, são incluídas considerações adicionais específicas de firmas de auditoria do setor público ou firmas menores na aplicação e em outros materiais explicativos. Essas considerações adicionais ajudam na aplicação dos requisitos desta Norma. Contudo, elas não limitam ou reduzem a responsabilidade da firma de aplicar e cumprir os requisitos desta Norma.

9. Esta Norma inclui, sob o título “Definições”, a descrição dos significados atribuídos a certos termos para fins desta Norma. As definições são fornecidas para ajudar na aplicação e interpretação consistentes desta Norma, e não pretendem anular as definições estabelecidas para outros fins, seja em termos legais, regulatórios ou de outra natureza.

**Data de vigência**

10. É necessário que sejam estabelecidos sistemas de controle de qualidade em conformidade com esta Norma para a data de 1º de janeiro de 2010.

**Objetivo**

11. O objetivo da firma é estabelecer e manter um sistema de controle de qualidade para obter segurança razoável que:

(a) a firma e seu pessoal cumprem as normas técnicas e as exigências regulatórias e legais aplicáveis; e

(b) os relatórios sobre demonstrações contábeis e demais relatórios emitidos pela firma e pelos sócios encarregados do trabalho são apropriados nas circunstâncias.

**Definições**

12. Nesta Norma, os termos a seguir possuem os significados a eles atribuídos:

*Data do relatório* é a data selecionada pelo auditor independente para datar o seu relatório.

*Documentação do trabalho* é o registro do trabalho executado, dos resultados obtidos e das conclusões obtidas pelo auditor independente (são usados muitas vezes termos como “papéis de trabalho”).

*Sócio encarregado do trabalho* é o sócio ou outra pessoa na firma responsável pelo trabalho e sua execução, e pelo relatório que é emitido em nome da firma. Quando necessário, é quem tem a autoridade apropriada conferida pelo Sistema CFC/CRC e quando requerido pelo regulador. Os termos sócio encarregado do trabalho, sócio e firma devem ser lidos como os equivalentes aplicados para o setor público.

*Revisão do controle de qualidade do trabalho* é o processo projetado para fornecer uma avaliação objetiva, na data, ou antes, da data do relatório, dos julgamentos relevantes feitos pela equipe do trabalho e das conclusões obtidas ao elaborar o relatório. O processo de revisão do controle de qualidade do trabalho é elaborado para auditoria de demonstrações contábeis de entidades listadas e os outros trabalhos, se houver, para os quais a firma determinou a necessidade de revisão do controle de qualidade do trabalho. (São substituídas as expressões “companhia(s) aberta(s)” por “entidade(s) listada(s)” nos itens 12, 35, 38, A16, A41, A44, A45 e seu título, A46 e A47 pela Revisão NBC 03).

*Revisor de controle de qualidade do trabalho* é o sócio, ou outro profissional da firma, uma pessoa externa adequadamente qualificada, ou uma equipe composta por essas pessoas, nenhuma delas fazendo parte da equipe de trabalho, com experiência e autoridade suficientes e apropriadas para avaliar objetivamente os julgamentos relevantes feitos pela equipe de trabalho e as conclusões obtidas para elaboração do relatório.

*Equipe de trabalho* são os sócios e o quadro técnico envolvidos no trabalho e quaisquer pessoas contratadas pela firma ou uma firma da mesma rede para executar procedimentos do trabalho. Isso exclui especialistas externos contratados pela firma ou por firma da mesma rede.

*Firma* é um único profissional ou sociedade de pessoas que atuam como auditor independente.

*Inspeção em relação a trabalhos concluídos* são procedimentos projetados para fornecer evidências do cumprimento das políticas e procedimentos de controle de qualidade da firma pelas equipes de trabalho.

~~*Companhia aberta* é a entidade que tem ações, cotas ou outros títulos cotados ou registrados em bolsa de valores ou negociados de acordo com os regulamentos de bolsa de valores reconhecida ou outro órgão equivalente. (Eliminada pela Revisão NBC 03)~~

*Entidade listada* é a entidade que tem ações, cotas ou dívidas cotadas ou registradas em bolsa de valores ou negociadas de acordo com os regulamentos de bolsa de valores reconhecida ou outro órgão equivalente. (Incluída pela Revisão NBC 03)

*Monitoramento* é o processo que consiste na contínua consideração e avaliação do sistema de controle de qualidade da firma, incluindo a inspeção periódica de uma seleção de trabalhos concluídos, projetados para fornecer à firma segurança razoável de que seu sistema de controle de qualidade está operando de maneira efetiva.

*Firma da mesma rede* é a firma ou entidade que é parte da mesma rede daquela responsável pela auditoria, revisão de informação contábil histórica, pelo outro serviço de asseguarção ou pelo serviço correlato.

*Rede* é uma estrutura maior que:

(a) tem por objetivo a cooperação; e

(b) tem claramente por objetivo: a divisão comum dos lucros ou custos, ou sócios em comum, controle ou administração em comum, políticas e procedimentos de controle de qualidade em comum, estratégia de negócios comum, uso de marca comercial comum ou parte significativa dos recursos profissionais.

*Sócio* é qualquer pessoa com autoridade para comprometer a firma à execução de serviços profissionais.

*Pessoal* são sócios e o quadro técnico.

*Norma técnica* é a norma de trabalho de auditoria, de revisão, de outros serviços de asseguarção ou serviços correlatos.

*Segurança razoável* no contexto desta Norma é um nível alto, mas não absoluto, de segurança.

*Exigências éticas relevantes* são exigências éticas às quais estão sujeitos a equipe de trabalho e o revisor do controle de qualidade do trabalho, que normalmente compreendem o Código de Ética Profissional do Contabilista bem como outros aspectos previstos em NBC PAs.

*Quadro técnico* são profissionais, exceto sócios, incluindo quaisquer especialistas empregado da firma.

*Pessoa externa qualificada* é uma pessoa de fora da firma com competência e habilidades que poderia atuar como sócio encarregado do trabalho, por exemplo, um sócio de outra firma ou um empregado (com experiência apropriada) de outra firma

de auditoria, cujos membros podem realizar auditorias e revisões de informações contábeis históricas ou outros serviços de asseguarção e serviços correlatos.

### Requisitos

#### Aplicação e cumprimento de exigências relevantes

13. O pessoal da firma responsável por estabelecer e manter o sistema de controle de qualidade da firma deve entender o texto completo desta Norma, incluindo sua aplicação e outros materiais explicativos, para aplicar seus requisitos adequadamente.

14. A firma deve cumprir todos os requisitos desta Norma a menos que, nas circunstâncias da firma, o requisito não seja relevante para os serviços fornecidos em relação a auditorias e revisões de demonstrações contábeis e outros serviços de asseguarção e serviços correlatos (ver item A1).

15. Os requisitos são projetados para permitir que a firma alcance o objetivo estabelecido nesta Norma. Portanto, espera-se que a correta aplicação destes requisitos forneça uma base suficiente para alcançar o objetivo. Entretanto, considerando que as circunstâncias podem ter grande variação e todas essas circunstâncias não podem ser previstas, a firma deve verificar se há determinados assuntos ou situações que requerem que a firma estabeleça políticas e procedimentos além daqueles exigidos por esta Norma para alcançar o objetivo estabelecido.

#### Elementos do sistema de controle de qualidade

16. A firma deve estabelecer e manter um sistema de controle de qualidade que inclua políticas e procedimentos que tratam dos seguintes elementos:

- (a) responsabilidades da liderança pela qualidade na firma;
- (b) exigências éticas relevantes;
- (c) aceitação e continuidade do relacionamento com clientes e de trabalhos específicos;
- (d) recursos humanos;
- (e) execução do trabalho;
- (f) monitoramento.

17. A firma deve documentar suas políticas e procedimentos e comunicá-las ao pessoal da firma (ver itens A2 e A3).

#### Responsabilidade da liderança pela qualidade na firma

18. A firma deve estabelecer políticas e procedimentos para promover uma cultura interna que reconheça que a qualidade é essencial na execução dos trabalhos. Essas políticas e procedimentos devem requerer que o presidente da firma (sócio-gerente ou equivalente) ou, se apropriado, a diretoria executiva da firma (ou equivalente), assuma a responsabilidade final pelo sistema de controle de qualidade da firma (ver itens A4 e A5).

19. A firma deve estabelecer políticas e procedimentos de modo que qualquer pessoa a quem o presidente ou a diretoria executiva atribui a responsabilidade operacional pelo sistema de controle de qualidade tenha experiência e capacidade suficiente e apropriada e autoridade necessária, para assumir essa responsabilidade (ver item A6).

### Exigências éticas relevantes

20. A firma deve estabelecer políticas e procedimentos para fornecer segurança razoável de que a firma e seu pessoal cumpram as exigências éticas relevantes (ver itens A7 a A10).

#### Independência

21. A firma deve estabelecer políticas e procedimentos para fornecer segurança razoável de que a firma, seu pessoal e, quando aplicável, outras pessoas sujeitas a requisitos de independência (incluindo pessoal de firma da mesma rede) mantêm a independência requerida por exigências éticas relevantes. Essas políticas e procedimentos devem permitir à firma:

(a) comunicar seus requisitos de independência a seu pessoal e, quando aplicável, às outras pessoas sujeitas a elas; e

(b) identificar e avaliar circunstâncias e relações que criam ameaças à independência, e tomar as medidas apropriadas para eliminá-las ou reduzi-las a um nível aceitável, mediante a aplicação de salvaguardas ou, se considerado apropriado, retirar-se do trabalho, quando esta retirada é permitida por lei ou regulamentação (ver item A10).

22. Essas políticas e procedimentos devem requerer que:

(a) os sócios encarregados do trabalho forneçam à firma informações relevantes sobre trabalhos de clientes, incluindo o alcance dos serviços, para permitir à firma avaliar o impacto geral, se houver, sobre os requisitos de independência;

(b) o pessoal notifique prontamente a firma sobre as circunstâncias e relações que criam uma ameaça à independência para que possam ser tomadas as medidas apropriadas; e

(c) as informações relevantes sejam compiladas e comunicadas ao pessoal apropriado, de modo que:

(i) a firma e seu pessoal possam rapidamente determinar se elas satisfazem os requisitos de independência;

(ii) a firma possa manter e atualizar seus registros referentes à independência; e

(iii) a firma possa tomar as medidas apropriadas em relação às ameaças identificadas à independência que não estão em um nível aceitável (ver item A10).

23. A firma deve estabelecer políticas e procedimentos para fornecer segurança razoável de que é notificada sobre violações dos requisitos de independência, e permitir que tome as medidas apropriadas para resolver essas situações. As políticas e procedimentos devem incluir exigências para:

(a) o pessoal notificar prontamente a firma sobre violações de independência de que tomou conhecimento;

(b) a firma comunicar prontamente as violações identificadas dessas políticas e procedimentos para:

(i) o sócio encarregado do trabalho que, juntamente com a firma, precisa endereçar a violação; e

(ii) outro pessoal na firma e, quando apropriado, na rede, e para as pessoas sujeitas aos requisitos de independência que precisam tomar as medidas apropriadas; e

(c) a firma ser prontamente comunicada, se necessário, pelo sócio encarregado do trabalho e pelas outras pessoas mencionadas no subitem (b)(ii) sobre as medidas tomadas para resolver o assunto, de modo que a firma possa determinar se deve tomar alguma medida adicional (ver item A10).

**ESTRUTURA CONCEITUAL PARA ELABORAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE RELATÓRIO CONTÁBIL-FINANCEIRO APROVADO PELO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC)**

**CAPÍTULO 1 –**

**OBJETIVO DO RELATÓRIO FINANCEIRO PARA FINS GERAIS**

**Introdução**

1.1 O objetivo do relatório financeiro para fins gerais forma a base desta Estrutura Conceitual. Outros aspectos desta Estrutura Conceitual – as características qualitativas de informações financeiras úteis e a restrição de custo sobre tais informações, o conceito de entidade que reporta, elementos das demonstrações contábeis, reconhecimento e desconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação – decorrem logicamente do objetivo.

**Objetivo, utilidade e limitações do relatório financeiro para fins gerais**

1.2 O objetivo do relatório financeiro para fins gerais é fornecer informações financeiras sobre a entidade que reporta que sejam úteis para investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, na tomada de decisões referente à oferta de recursos à entidade. Essas decisões envolvem decisões sobre:

- (a) comprar, vender ou manter instrumento de patrimônio e de dívida;
- (b) conceder ou liquidar empréstimos ou outras formas de crédito; ou
- (c) exercer direitos de votar ou de outro modo influenciar os atos da administração que afetam o uso dos recursos econômicos da entidade.

1.3 As decisões descritas no item 1.2 dependem dos retornos que os existentes e potenciais investidores, credores por empréstimos e outros credores esperam, por exemplo, dividendos, pagamentos de principal e juros ou aumentos no preço de mercado. As expectativas dos investidores, credores por empréstimos e outros credores quanto aos retornos dependem de sua avaliação do valor, da época e da incerteza (perspectivas) de futuros fluxos de entrada de caixa líquidos para a entidade e de sua avaliação da gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade. Investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, precisam de informações para ajudá-los a fazer essas avaliações.

1.4 Para fazer as avaliações descritas no item 1.3, os investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, precisam de informações sobre:

- (a) os recursos econômicos da entidade, reivindicações contra a entidade e alterações nesses recursos e reivindicações (ver itens de 1.12 a 1.21); e
- (b) a eficiência e eficácia da administração e do órgão de administração da entidade no cumprimento de suas responsabilidades sobre o uso dos recursos econômicos da entidade (ver itens 1.22 e 1.23).

1.5 Muitos investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, não podem exigir que as entidades que reportam forneçam informações diretamente a

eles, devendo se basear em relatórios financeiros para fins gerais para muitas das informações financeiras de que necessitam. Consequentemente, eles são os principais usuários aos quais se destinam relatórios financeiros para fins gerais.

1.6 Contudo, relatórios financeiros para fins gerais não fornecem nem podem fornecer todas as informações de que necessitam investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais. Esses usuários precisam considerar informações pertinentes de outras fontes, como, por exemplo, condições e expectativas econômicas gerais, eventos políticos e ambiente político e perspectivas do setor e da empresa.

1.7 Relatórios financeiros para fins gerais não se destinam a apresentar o valor da entidade que reporta, mas fornecem informações para auxiliar investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, a estimar o valor da entidade que reporta.

1.8 Usuários primários individuais têm necessidades e desejos de informação diferentes e possivelmente conflitantes. Ao desenvolver as normas, busca-se fornecer um conjunto de informações que atenda às necessidades do maior número de principais usuários. Contudo, concentrar-se em necessidades de informação ordinárias não impede que a entidade que reporta inclua informações adicionais que sejam mais úteis para um subconjunto específico de principais usuários.

1.9 A administração da entidade que reporta também está interessada em informações financeiras sobre a entidade. Contudo, a administração não precisa se basear em relatórios financeiros para fins gerais, pois ela pode obter internamente as informações financeiras de que precisa.

1.10 Outras partes, como reguladores e o público em geral, que não investidores, credores por empréstimos e outros credores, podem também considerar relatórios financeiros para fins gerais úteis. Contudo, esses relatórios não são direcionados essencialmente a esses outros grupos.

1.11 Em grande medida, relatórios financeiros baseiam-se em estimativas, julgamentos e modelos e, não, em representações exatas. Esta Estrutura Conceitual estabelece os conceitos subjacentes a essas estimativas, julgamentos e modelos. Os conceitos são a meta que os responsáveis pela elaboração (preparadores) de relatórios financeiros se esforçam por atingir. Como na maioria das metas, a visão desta Estrutura Conceitual de relatório financeiro ideal é improvável de ser atingida integralmente, ao menos não em curto prazo, pois leva tempo para compreender, aceitar e implementar novas formas de analisar transações e outros eventos. Contudo, estabelecer uma meta a ser atingida é essencial para que o relatório financeiro evolua de modo a melhorar a sua utilidade.

**Informações sobre recursos econômicos da entidade que reporta, reivindicações contra a entidade e alterações em recursos e reivindicações**

1.12 Relatórios financeiros, para fins gerais, fornecem informações sobre a posição financeira da entidade que reporta, as quais consistem em informações sobre os recursos econômicos da entidade e as reivindicações contra a entidade que reporta. Os relatórios financeiros fornecem ainda informações sobre os efeitos de transações e outros eventos que alteram os recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta. Ambos os tipos de informações fornecem dados úteis para decisões referentes à oferta de recursos à entidade.

### Recursos econômicos e reivindicações

1.13 Informações sobre a natureza e os valores dos recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta podem auxiliar os usuários a identificar os pontos fortes e fracos financeiros da entidade que reporta. Essas informações podem auxiliar os usuários a avaliar a liquidez e solvência da entidade que reporta, suas necessidades de financiamento adicional e a sua probabilidade de êxito na obtenção desse financiamento. Essas informações também podem auxiliar os usuários a avaliar a gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade. Informações sobre prioridades e exigências de pagamento de reivindicações existentes auxiliam os usuários a prever como futuros fluxos de caixa serão distribuídos entre aqueles que tiverem reivindicações contra a entidade que reporta.

1.14 Diferentes tipos de recursos econômicos afetam diferentemente a avaliação, por usuário, das perspectivas de fluxos de caixa futuros da entidade que reporta. Alguns fluxos de caixa futuros resultam diretamente de recursos econômicos existentes, tais como contas a receber. Outros fluxos de caixa resultam da utilização de vários recursos em conjunto para produzir e comercializar produtos ou serviços a clientes. Embora esses fluxos de caixa não possam ser identificados com recursos econômicos (ou reivindicações) individuais, os usuários de relatórios financeiros precisam conhecer a natureza e o valor dos recursos disponíveis para uso nas operações da entidade que reporta.

### Alterações em recursos econômicos e reivindicações

1.15 Alterações nos recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta resultam do desempenho financeiro dessa entidade (ver itens de 1.17 a 1.20) e de outros eventos ou transações, como a emissão de instrumentos de dívida ou de instrumentos patrimoniais (ver item 1.21). Para avaliar adequadamente tanto as perspectivas de fluxos de entrada de caixa futuros para a entidade que reporta quanto à gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade, os usuários precisam ser capazes de identificar esses dois tipos de mudanças.

1.16 Informações sobre o desempenho financeiro da entidade que reporta ajudam os usuários a compreender o retorno produzido pela entidade sobre seus recursos econômicos. Informações sobre o retorno produzido pela entidade podem ajudar os usuários a avaliar a gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade. Informações sobre a variação e os componentes desse retorno também são importantes, especialmente na avaliação da incerteza dos fluxos de caixa futuros. Informações sobre o desempenho financeiro passado da entidade que reporta e sobre como a sua administração cumpriu suas responsabilidades de gestão de recursos são normalmente úteis para prever os retornos futuros da entidade sobre seus recursos econômicos.

### Desempenho financeiro refletido pela contabilização pelo regime de competência

1.17 O regime de competência reflete os efeitos de transações e outros eventos e circunstâncias sobre reivindicações e recursos econômicos da entidade que reporta nos períodos em que esses efeitos ocorrem, mesmo que os pagamentos e recebimentos à vista resultantes ocorram em período diferente. Isso é

importante porque informações sobre os recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta e mudanças em seus recursos econômicos e reivindicações durante o período fornecem uma base melhor para a avaliação do desempenho passado e futuro da entidade do que informações exclusivamente sobre recebimentos e pagamentos à vista durante esse período.

1.18 Informações sobre o desempenho financeiro da entidade que reporta durante o período, refletidas por mudanças em seus recursos econômicos e reivindicações, exceto aquelas resultantes da obtenção de recursos adicionais diretamente de investidores e credores (ver item 1.21), são úteis na avaliação da capacidade passada e futura da entidade de gerar fluxos de entrada de caixa líquidos. Essas informações indicam em que medida a entidade que reporta aumentou seus recursos econômicos disponíveis e, assim, a sua capacidade de gerar fluxos de entrada de caixa líquidos por meio de suas operações e, não, pela obtenção de recursos adicionais diretamente de investidores e credores. Informações sobre o desempenho financeiro da entidade que reporta durante o período também podem ajudar os usuários a avaliar a gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade.

1.19 Informações sobre o desempenho financeiro da entidade que reporta durante o período podem indicar também em que medida eventos como alterações nos preços de mercado ou nas taxas de juros aumentaram ou diminuíram os recursos econômicos e reivindicações da entidade, afetando assim a capacidade da entidade de gerar fluxos de entrada de caixa líquidos.

### Desempenho financeiro refletido por fluxos de caixa passados

1.20 Informações sobre os fluxos de caixa da entidade que reporta durante o período também auxiliam os usuários a avaliar a capacidade da entidade de gerar futuros fluxos de entrada de caixa líquidos e avaliar a gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade. Essas informações indicam como a entidade que reporta obtém e despense caixa, incluindo informações sobre contratação e amortização de dívida, divididos em dinheiro ou outras distribuições de caixa a investidores, e outros fatores que podem afetar a liquidez ou solvência da entidade. Informações sobre fluxos de caixa auxiliam os usuários a compreender as operações da entidade que reporta, avaliar suas atividades de financiamento e investimento, avaliar sua liquidez ou solvência e interpretar outras informações sobre o desempenho financeiro.

### Alterações em recursos econômicos e reivindicações não resultantes do desempenho financeiro

1.21 Os recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta podem sofrer alterações também por outras razões além do desempenho financeiro, como, por exemplo, a emissão de instrumentos de dívida ou de instrumentos patrimoniais. Informações sobre este tipo de alteração são necessárias para propiciar aos usuários pleno entendimento do motivo para as alterações nos recursos econômicos e reivindicações da entidade que reporta e das implicações dessas alterações em seu desempenho financeiro futuro.

**Informações sobre o uso de recursos econômicos da entidade**

1.22 Informações sobre a eficiência e a eficácia da administração da entidade que reporta no cumprimento de suas responsabilidades sobre o uso dos recursos econômicos da entidade ajudam os usuários a avaliar a gestão de recursos da administração sobre esses recursos. Essas informações também são úteis para prever quão eficiente e eficazmente a administração usará os recursos econômicos da entidade em períodos futuros. Portanto, podem ser úteis para avaliar as perspectivas da entidade de futuros fluxos de entrada de caixa líquidos.

1.23 Exemplos de responsabilidades da administração sobre o uso dos recursos econômicos da entidade incluem proteger esses recursos contra efeitos desfavoráveis de fatores econômicos, como mudanças de preços e tecnológicas, e garantir que a entidade cumpra as leis, regulamentos e disposições contratuais aplicáveis.

**CAPÍTULO 2****CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS ÚTEIS****Introdução**

2.1 As características qualitativas de informações financeiras úteis discutidas neste Capítulo identificam os tipos de informações que tendem a ser mais úteis a investidores, credores por empréstimos e outros credores, existentes e potenciais, para que tomem decisões sobre a entidade que reporta com base nas informações contidas em seu relatório financeiro (informações financeiras).

2.2 Relatórios financeiros fornecem informações sobre os recursos econômicos da entidade que reporta, reivindicações contra a entidade que reporta e os efeitos de transações e outros eventos e condições que alteram esses recursos e reivindicações. (Essas informações são referidas nesta Estrutura Conceitual como informações sobre os fenômenos econômicos.) Alguns relatórios financeiros incluem também material explicativo sobre as expectativas e estratégias da administração para a entidade que reporta e outros tipos de informações prospectivas.

2.3 As características qualitativas de informações financeiras úteis se aplicam a informações financeiras fornecidas nas demonstrações contábeis, bem como a informações financeiras fornecidas de outras formas. O custo, que é uma restrição generalizada sobre a capacidade da entidade que reporta de fornecer informações financeiras úteis, se aplica de forma similar. Contudo, as considerações, ao se aplicarem as características qualitativas e a restrição de custo, podem ser diferentes para tipos diferentes de informações. Por exemplo, aplicá-las a informações prospectivas pode ser diferente de aplicá-las a informações sobre recursos econômicos e reivindicações existentes e a alterações nesses recursos e reivindicações.

**Características qualitativas de informações financeiras úteis**

2.4 Se informações financeiras devem ser úteis, elas devem ser relevantes e representar fidedignamente aquilo que pretendem representar. A utilidade das informações financeiras é aumentada se forem comparáveis, verificáveis, tempestivas e compreensíveis.

**Características qualitativas fundamentais**

2.5 As características qualitativas fundamentais são relevância e representação fidedigna.

**Relevância**

2.6 Informações financeiras relevantes são capazes de fazer diferença nas decisões tomadas pelos usuários. Informações podem ser capazes de fazer diferença em uma decisão ainda que alguns usuários optem por não tirar vantagem delas ou já tenham conhecimento delas a partir de outras fontes.

2.7 Informações financeiras são capazes de fazer diferença em decisões se tiverem valor preditivo ou valor confirmatório, ou ambos.

2.8 Informações financeiras têm valor preditivo se podem ser utilizadas como informações em processos empregados pelos usuários para prever resultados futuros. Informações financeiras não precisam ser previsões ou prognósticos para ter valor preditivo. Informações financeiras com valor preditivo são empregadas por usuários ao fazer suas próprias previsões.

2.9 Informações financeiras têm valor confirmatório se fornecem feedback sobre (confirmam ou alteram) avaliações anteriores.

2.10 Os valores preditivo e confirmatório das informações financeiras estão inter-relacionados. Informações que possuem valor preditivo frequentemente possuem também valor confirmatório. Por exemplo, informações sobre receitas para o ano corrente, que podem ser utilizadas como base para prever receitas em anos futuros, também podem ser comparadas a previsões de receitas para o ano corrente que tenham sido feitas em anos anteriores. Os resultados dessas comparações podem ajudar o usuário a corrigir e a melhorar os processos que foram utilizados para fazer essas previsões anteriores.

**Materialidade**

2.11 A informação é material se a sua omissão, distorção ou obscuridade puder influenciar, razoavelmente, as decisões que os principais usuários de relatórios financeiros para fins gerais (ver item 1.5) tomam com base nesses relatórios, que fornecem informações financeiras sobre entidade específica que reporta. Em outras palavras, materialidade é um aspecto de relevância específico da entidade com base na natureza ou magnitude, ou ambas, dos itens aos quais as informações se referem no contexto do relatório financeiro da entidade individual. Consequentemente, não se pode especificar um limite quantitativo uniforme para materialidade ou predeterminar o que pode ser material em uma situação específica.

**Representação fidedigna**

2.12 Relatórios financeiros representam fenômenos econômicos em palavras e números. Para serem úteis, informações financeiras não devem apenas representar fenômenos relevantes, mas também representar de forma fidedigna a essência dos fenômenos que pretendem representar. Em muitas circunstâncias, a essência de fenômeno econômico e sua forma legal são as mesmas. Se não forem as mesmas, fornecer informações apenas sobre a forma legal não representaria fidedignamente o fenômeno econômico (ver itens de 4.59 a 4.62).

**IMPOSTO SOBRE A RENDA E PROVENTOS DE QUALQUER NATUREZA. CRITÉRIOS ORIENTADORES. RENDA E PROVENTOS. CONCEITO. DISPONIBILIDADE ECONÔMICA OU JURÍDICA. ACRÉSCIMO PATRIMONIAL**

**LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA**

**1. Imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza.**

**CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL – LEI 5.172/66**

Art. 43. O imposto, de competência da União, sobre a renda e proventos de qualquer natureza tem como fato gerador a aquisição da disponibilidade econômica ou jurídica:

I - de renda, assim entendido o produto do capital, do trabalho ou da combinação de ambos;

II - de proventos de qualquer natureza, assim entendidos os acréscimos patrimoniais não compreendidos no inciso anterior.

**§ 1º A incidência do imposto independe da denominação da receita ou do rendimento, da localização, condição jurídica ou nacionalidade da fonte, da origem e da forma de percepção.**

**§ 2º Na hipótese de receita ou de rendimento oriundos do exterior, a lei estabelecerá as condições e o momento em que se dará sua disponibilidade, para fins de incidência do imposto referido neste artigo.**

Art. 44. A base de cálculo do imposto é o montante, real, arbitrado ou presumido, da renda ou dos proventos tributáveis.

Art. 45. Contribuinte do imposto é o titular da disponibilidade a que se refere o artigo 43, sem prejuízo de atribuir a lei essa condição ao possuidor, a qualquer título, dos bens produtores de renda ou dos proventos tributáveis.

Parágrafo único. A lei pode atribuir à fonte pagadora da renda ou dos proventos tributáveis a condição de responsável pelo imposto cuja retenção e recolhimento lhe caibam.

**1.1. Critérios orientadores.**

**Fato gerador:** aquisição da disponibilidade econômica ou jurídica

**Base de cálculo:** é o montante, real, arbitrado ou presumido, da renda ou dos proventos tributáveis.

Lucro real: resultado obtido da operação: receitas tributáveis – despesas dedutíveis.

Lucro presumido: é uma forma mais simples para apuração do IR podendo ser utilizada pelas pessoas jurídicas obrigadas a apurar pelo lucro real. O resultado final será obtido aplicando-se um percentual definido em lei sobre as receitas brutas de vendas, acrescido de outras receitas que não sejam aquelas de vendas.

Lucro arbitrado: é uma forma mais onerosa de apuração da base de cálculo do IR pelo fato de que é imposta pela autoridade administrativa quando se constata omissão de declaração ou a falsidade dos valores declarados.

**Sujeito ativo:** contribuinte - é o titular da disponibilidade a que se refere o artigo 43, sem prejuízo de atribuir a lei essa condição ao possuidor, a qualquer título, dos bens produtores de renda ou dos proventos tributáveis. Poderá ser tributada tanto a pessoa jurídica quanto a pessoa física.

**Competência tributária:** nos termos da Constituição Federal artigo 153, compete a união instituir o Imposto sobre a renda. A competência exclusiva tem por objetivo propor uma espécie de redistribuição de renda e ser uniforme para todos os estados. Vejamos:

Art. 153. Compete à União instituir impostos sobre:

I importação de produtos estrangeiros;

II exportação, para o exterior, de produtos nacionais ou nacionalizados;

**III renda e proventos de qualquer natureza;**

IV produtos industrializados;

V operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários;

VI propriedade territorial rural;

VII grandes fortunas, nos termos de lei complementar.

**Finalidade do Imposto de Renda**

O imposto de renda tem por finalidade a arrecadação de receita para saldar as despesas provocadas pelas entidades de direito público interno; logo, sua finalidade é fiscal. Importante ressaltar que apesar de fiscal, o imposto sobre a renda também pode ter caráter extrafiscal, posto que sua utilização também é possível na promoção do equilíbrio do desenvolvimento socioeconômico.

**Apuração do Imposto e calendário**

1) Pessoas Jurídicas e Firms Individuais: devem fazer a apuração do IR e seu recolhimento trimestralmente e, após o encerramento do exercício devem fazer a Declaração Anual de Ajuste.

**É permitido às pessoas jurídicas que** apuram o IR pelo lucro real fazerem a apuração mensalmente com base em valores estimados, devendo fazer a declaração de ajuste após o encerramento do exercício.

2) Pessoas Físicas: no tocante aos rendimentos do trabalho, são tributadas no momento do recebimento dos rendimentos (retenção na fonte), sujeitando-se à declaração anual de ajuste

**Imunidade quanto ao Imposto sobre a Renda**

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

III cobrar tributos:

a) em relação a fatos geradores ocorridos antes do início da vigência da lei que os houver instituído ou aumentado;

b) no mesmo exercício financeiro em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou;

IV utilizar tributo com efeito de confisco;

V estabelecer limitações ao tráfego de pessoas ou bens por meio de tributos interestaduais ou intermunicipais, ressalvada a cobrança de pedágio pela utilização de vias conservadas pelo poder público;

VI instituir impostos sobre:

a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros;

b) templos de qualquer culto;

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão.

### 1.1.1. Renda e proventos. Conceito.

Renda: assim entendido o produto do capital, do trabalho ou da combinação de ambos.

Proventos de qualquer natureza: assim entendidos os acréscimos patrimoniais não compreendidos no inciso anterior.

### 1.1.2. Disponibilidade econômica ou jurídica.

Caracteriza-se pelo acréscimo econômico patrimonial do sujeito passivo por um direito ou elemento material que possa ser identificado como renda, não importando se esse direito é imediatamente exigível ou que o crédito seja de difícil e duvidosa liquidação.

A disponibilidade econômica ou jurídica não se confunde com a disponibilidade financeira. Enquanto esta última se refere à imediata “utilidade” da renda, a segunda está atrelada ao simples acréscimo patrimonial, independentemente da existência de recursos financeiros. Não é necessário que a renda se torne efetivamente disponível (disponibilidade financeira) para que se considere ocorrido o fato gerador do imposto de renda, limitando-se a lei a exigir a verificação do acréscimo patrimonial (disponibilidade econômica).

### 1.1.3. Acréscimo patrimonial.

Segundo Paul de Barros Carvalho, “a renda é todo acréscimo patrimonial, todo ingresso líquido, em bens materiais, imateriais ou serviços avaliáveis em dinheiro, periódico, transitório ou acidental, de caráter oneroso ou gratuito, que importe um incremento líquido do patrimônio de determinado indivíduo, em certo período de tempo”.

**TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS FÍSICAS. INCIDÊNCIA. RENDIMENTO. RENDIMENTO TRIBUTÁVEL. RENDIMENTOS ISENTOS OU NÃO TRIBUTÁVEIS. TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA. DEDUÇÕES. CONTRIBUINTES. RESPONSÁVEIS. DOMICÍLIO FISCAL. BASE DE CÁLCULO. ALÍQUOTAS. LANÇAMENTO. CÁLCULO DO TRIBUTO. SISTEMA DE BASES CORRENTES. PERÍODO DE APURAÇÃO. RECOLHIMENTO MENSAL OBRIGATÓRIO (CARNÊ-LEÃO). RECOLHIMENTO COMPLEMENTAR. TRIBUTAÇÃO DEFINITIVA**

O patrimônio amealhado pelas pessoas sofre naturais mutações no curso do tempo. Essas mutações podem ser de duas categorias: *permutativas ou modificativas*.

As mutações *permutativas* são aquelas que provocam mera troca de elementos patrimoniais, sem refletir no valor do patrimônio, que permanece inalterado. Já as mutações *modificativas* implicam alteração do valor do patrimônio, quer para reduzi-lo, quer para incrementá-lo. Quando há redução do patrimônio, fala-se em elemento diminutivo; quando há aumento, diz-se estar diante de elemento aumentativo.

A identificação de qualquer mutação patrimonial pressupõe a análise comparativa das entradas e das saídas patrimoniais. É justamente a diferença entre os ingressos e os desfalques que provoca a *diminuição*, a *manutenção* ou o *acrécimo* do patrimônio.

Sendo assim, não se pode concluir, apenas pela ocorrência da venda de um veículo, por exemplo, que o vendedor experimentou acréscimo patrimonial. É necessário fazer o confronto entre o valor de aquisição desse veículo pelo vendedor e o seu valor de venda. Caso o valor de venda supere o de aquisição, está-se diante de *mutação modificativa* de caráter aumentativo; caso os valores sejam idênticos, houve mera *mutação permutativa*; se, por fim, o carro foi adquirido por valor superior ao que foi vendido, resta configurada *mutação modificativa* de caráter diminutivo.

O imposto de renda atinge a específica hipótese de *mutação modificativa* de caráter *aumentativo*.

A renda pode ser identificada sob o sentido conotativo ou denotativo. Em *sentido denotativo*, enxerga-se como renda o salário, o aluguel, o *pro labore*, a doação, os alimentos (pensão), os juros, os dividendos, o lucro, a herança etc. Em *sentido conotativo* define-se renda como o acréscimo patrimonial, ou seja, a mais valia auferida pela pessoa.

O acréscimo patrimonial tributado pelo imposto sobre a renda pode decorrer de diversas origens, tais como do capital, do trabalho, da álea, de obrigações de natureza civil.

A definição da base de cálculo do imposto, prevista no art. 43 do CTN, tem natureza denotativa, haja vista que estabelece que o tributo incide sobre rendimentos decorrentes do trabalho, do capital, da combinação de ambos, e também de *proventos de qualquer natureza*. Esses proventos correspondem a todos os valores que têm natureza de acréscimo patrimonial, mas não derivam do capital ou do trabalho.

Considerando que a definição legal abrange todas as espécies de incrementos ao patrimônio, pode-se dizer que, implicitamente, estabeleceu que o tributo incide sobre o *acrécimo patrimonial*.

Esse *acrécimo patrimonial* representa riqueza nova, decorrente justamente do saldo positivo entre o confronto entre entradas e saídas patrimoniais.

### A definição do período e a constitucionalidade da restrição ao aproveitamento de prejuízos

Para a apuração desse saldo positivo, entretanto, é inexorável que se estabeleça um corte temporal, a fim de que se possa apurar todos os eventos que repercutirão na base de cálculo do tributo.

Sob a perspectiva da identificação do verdadeiro acréscimo patrimonial, o contexto ideal consistiria em cálculos provisórios, periódicos, sempre passíveis de ajuste no período seguinte. É que a atividade empresarial é ininterrupta e o acréscimo patrimonial deriva de uma sucessão de atos que não estão necessariamente relacionados ao período de apuração do tributo definido em lei. Assim, caso uma pessoa jurídica auferisse decréscimo patrimonial em um período, mas experimentasse acréscimo no período seguinte o correto seria o imposto incidir sobre o resultado ajustado de ambos os períodos, mediante o abatimento do prejuízo de um ano sobre o resultado positivo de outro.

Atualmente, quase todos os contribuintes estão sujeitos a apuração anual do imposto.

A lei permite que o contribuinte deduza apenas o equivalente a 30% da base de cálculo de um período com prejuízos incorridos em períodos anteriores. Diante disso, contribuintes questionaram judicialmente essa restrição à dedução integral de prejuízos anteriores.

Para o Supremo Tribunal Federal, no entanto, “o direito ao abatimento dos prejuízos fiscais acumulados em exercícios anteriores é expressivo de benefício fiscal em favor do contribuinte” (RE 344.994/PR), ou seja, não haveria qualquer vício na limitação ou mesmo em potencial proibição ao uso de prejuízos anteriores na base de cálculo do tributo.

#### Disponibilidade econômica ou jurídica

Uma vez configurado o *acréscimo patrimonial*, a incidência do tributo resta condicionada, ainda, à *disponibilidade econômica ou jurídica* dessa riqueza nova. A disponibilidade econômica corresponde ao recebimento dessa riqueza, ou seja, a dinheiro no bolso; a jurídica equivale ao mero direito de receber a riqueza, ainda que ela não tenha materialmente ingressado no patrimônio do contribuinte. Assim, quando uma pessoa jurídica vende a prazo um computador, adquire, desde o momento da venda, disponibilidade *jurídica*, pois já adquiriu o direito de receber as prestações; a disponibilidade *econômica* só emergirá na medida em que as prestações forem sendo quitadas, já que apenas aí haverá o efetivo recebimento da riqueza.

No caso do imposto de renda da pessoa jurídica, o mero direito de receber a riqueza já autoriza a incidência do tributo (regime de competência); para a pessoa física, o tributo só pode ser exigido quando o dinheiro ou o bem for efetivamente recebido pelo sujeito que experimentar acréscimo patrimonial (regime de caixa).

#### Imposto de renda e verbas indenizatórias

Uma vez definida a renda como acréscimo patrimonial, resta investigar quando se está diante dessa figura de elevação de patrimônio.

Uma das situações mais debatidas consiste no recebimento de indenizações. A idéia de indenização pressupõe reparação, retorno ao *status quo ante*. Nesse contexto, se a indenização se limita a recompor um dano, tem-se, como premissa, que tal hipótese implica mera configuração de *elemento permutativo* de patrimônio, haja vista que apenas se assegura ao lesado o retorno ao estado de riqueza anterior à ocorrência do dano. Dito de outro modo, em tal hipótese há o ingresso de uma disponibilidade financeira na exata quantia necessária para que haja a reposição patrimonial, ou seja, para tornar o patrimônio *indene*.

Por essas razões, a jurisprudência predominante estabelece que o recebimento de indenização, nessa hipótese, não dá margem à incidência do imposto de renda. Se, por outro lado, o valor recebido exceder a mera recomposição patrimonial, a parte que extravasar esse limite estará sujeita à incidência do imposto.

A fronteira que divisa a mera indenização tributada da sujeita à incidência do imposto foi assim definida pelo Ministro do Superior Tribunal de Justiça Teori Albino Zavascki:

TRIBUTÁRIO. IMPOSTO DE RENDA. PAGAMENTO A EMPREGADO, POR OCASIÃO DA RESCISÃO DO CONTRATO. GRATIFICAÇÃO POR LIBERALIDADE. NATUREZA. REGIME TRIBUTÁRIO DAS INDENIZAÇÕES. DISTINÇÃO ENTRE INDENIZAÇÃO POR DANOS AO PATRIMÔNIO MATERIAL E AO PATRIMÔNIO IMATERIAL. PRECEDENTES (RESP 674.392-SC E RESP 637.623-PR). EXISTÊNCIA DE NORMA DE ISENÇÃO (ART. 6º, V, DA LEI 7.713/88).

1. O imposto sobre renda e proventos de qualquer natureza tem como fato gerador, nos termos do art. 43 e seus parágrafos do CTN, os “acrécimos patrimoniais”, assim entendidos os acréscimos ao patrimônio material do contribuinte.

2. O pagamento de indenização pode ou não acarretar acréscimo patrimonial, dependendo da natureza do bem jurídico a que se refere. Quando se indeniza dano efetivamente verificado no patrimônio material (= dano emergente), o pagamento em dinheiro simplesmente reconstitui a perda patrimonial ocorrida em virtude da lesão, e, portanto, não acarreta qualquer aumento no patrimônio. Todavia, ocorre acréscimo patrimonial quando a indenização (a) ultrapassar o valor do dano material verificado (= dano emergente), ou (b) se destinar a compensar o ganho que deixou de ser auferido (= lucro cessante), ou (c) se referir a dano causado a bem do patrimônio imaterial (= dano que não importou redução do patrimônio material).

[...] (REsp 770.078/SP, Primeira Seção, julgado em 26/04/2006)

O recebimento de valores em decorrência de desapropriação é exemplo de verba meramente indenizatória, haja vista que o bem imóvel é substituído pelo valor correspondente à justa indenização prevista pelo texto constitucional. O que existe é mera troca do imóvel pelo dinheiro que lhe é equivalente. Logo, não incide o imposto de renda (STF, Representação nº 1260).

A indenização por dano moral também pode ser entendida como operação de efeito permutativo. Nesse caso, considera-se que a indenização pressupõe a ocorrência de dano e a reparação desse dano é arbitrada pelo Poder Judiciário.

Sendo assim, o valor recebido meramente recompõe o dano infligido, não representando acréscimo patrimonial. Esse é o entendimento do Superior Tribunal de Justiça, firmado sob o regime dos recursos repetitivos (art. 543-C do CPC):

PROCESSO CIVIL E TRIBUTÁRIO. RECURSO ESPECIAL REPRESENTATIVO DE CONTROVÉRSIA. ART. 543-C, DO CPC. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. INCIDÊNCIA DO IMPOSTO DE RENDA. IMPOSSIBILIDADE. CARÁTER INDENIZATÓRIO DA VERBA RECEBIDA. VIOLAÇÃO DO ART. 535 DO CPC NÃO CONFIGURADA.

1. A verba percebida a título de dano moral tem a natureza jurídica de indenização, cujo objetivo precípua é a reparação do sofrimento e da dor da vítima ou de seus parentes, causados pela lesão de direito, razão pela qual torna-se infensa à incidência do imposto de renda, porquanto inexistente qualquer acréscimo patrimonial. (Precedentes: REsp 686.920/MS, Rel. Ministra ELIANA CALMON, SEGUNDA TURMA, julgado em 06/10/2009, DJe 19/10/2009; AgRg no Ag 1021368/RS, Rel. Ministro LUIZ FUX, PRIMEIRA TURMA, julgado em 21/05/2009, DJe 25/06/2009; REsp 865.693/RS, Rel. Ministro TEORI ALBINO ZAVASCKI, PRIMEIRA TURMA, julgado em 18/12/2008, DJe 04/02/2009; AgRg no REsp 1017901/RS, Rel. Ministro FRANCISCO FALCÃO, PRIMEIRA TURMA, julgado em 04/11/2008, DJe 12/11/2008; REsp 963.387/RS, Rel. Ministro HERMAN BENJAMIN, PRIMEIRA SEÇÃO, julgado em 08/10/2008, DJe 05/03/2009; REsp 402035 / RN, 2ª Turma, Rel. Min. Franciulli Netto, DJ 17/05/2004; REsp 410347 / SC, desta Relatoria, DJ 17/02/2003).

2. In casu, a verba percebida a título de dano moral adveio de indenização em reclamação trabalhista.

3. Deveras, se a reposição patrimonial goza dessa não incidência fiscal, a fortiori, a indenização com o escopo de reparação imaterial deve sumir-se ao mesmo regime, porquanto *ubi eadem ratio, ibi eadem legis dispositio*.

[...] (REsp 1152764/CE, Rel. Ministro Luiz Fux, Primeira Seção, julgado em 23/06/2010)

**POLÍTICAS COMERCIAIS. PROTECIONISMO E LIVRE CAMBISMO. POLÍTICAS COMERCIAIS ESTRATÉGICAS. COMÉRCIO INTERNACIONAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. BARREIRAS TARIFÁRIAS. MODALIDADES DE TARIFAS. FORMAS DE PROTECIONISMO NÃO TARIFÁRIO**

### COMÉRCIO INTERNACIONAL

As políticas comerciais são ações governamentais que definem o comércio com outros países. Por isso é um ramo do Comércio Internacional.

Alguns são os conceitos, mas adotaremos este:

“A política comercial é um dos quatro pilares da política macro-econômica, que inclui ainda as políticas fiscal, cambial e monetária. A política comercial, especificamente, constitui-se num conjunto de medidas e ações, em geral públicas, que afetam as transações comerciais de um país com o resto do mundo”.

Essas medidas podem determinar maior ou menor integração econômica do país com as demais nações, dependendo da profundidade dos acordos comerciais negociados pelo país em questão, bem como do perfil dos instrumentos de política comercial que ele aplica em seus parceiros ou recebe dos mesmos. A título de exemplo, citam-se como os principais instrumentos da política comercial a tarifa, as quotas tarifárias, as medidas de defesa comercial, os subsídios à exportação e as barreiras não-tarifárias.

Desta forma, a política comercial de um país afeta diretamente os resultados de suas exportações e importações tanto no presente como no futuro, pois os compromissos assumidos nos acordos comerciais são negociados com prazos definidos de implementação. E também há o impacto nos níveis de atividade e de emprego domésticos na medida em que modifica o grau e o tipo de exposição da indústria nacional ao produto importado.

As Políticas Comerciais, são divididas em:

- a) – Protecionismo e livre-cambismo.
- b) – Barreiras tarifárias e não-tarifárias.

### PROTECIONISMO

Protecionismo é um conjunto de medidas a serem tomadas no sentido de favorecer as atividades econômicas internas, reduzindo e dificultando a importação de produtos e a concorrência estrangeira. Praticamente todos os países, em maior ou menor grau utilizam destas medidas, tais como a criação de altas tarifas e normas técnicas de qualidade para produtos estrangeiros, reduzindo a lucratividade desse; subsídios à indústria nacional, incentivando o desenvolvimento econômico interno; a fixação de quotas, limitando o número de produtos, a quantidade de serviços estrangeiros no mercado nacional, ou até mesmo o percentual que o acionário estrangeiro pode atingir em uma empresa.

O responsável pela fiscalização do comércio entre os países e dos atos protecionistas que os mesmos adotam é a OMC (Organização Mundial do Comércio), que tem por objetivo promover a liberalização do comércio internacional.

O protecionismo, num primeiro momento é vantajoso, por proteger a economia nacional da concorrência externa, garantir a criação de empregos e incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias. Mas estas políticas podem, em alguns casos, fazer com que o país perca espaço no mercado externo; provocar o atraso tecnológico e a acomodação por parte das empresas nacionais, já que essas medidas tendem a protegê-las; além de aumentar os preços internos.

É importante ressaltar que em havendo uma diminuição do comércio, consequência natural do protecionismo, há o enfraquecimento de políticas de combate à fome e ao desenvolvimento dos países pobres.

### LIVRE-CAMBISMO

É um modelo de mercado onde a troca de bens e serviços entre países não é afetada por restrições do mesmo. Ou seja, é o contrário ao protecionismo, as trocas podem ser restringidas pela aplicação de taxas e tarifas alfandegárias, quotas e subsídios as subvenções ou subsídios às exportações, legislação e leis *anti-dumping*. O objetivo é proteger a indústria nacional em detrimento da concorrência estrangeira.

### BARREIRAS TARIFÁRIAS

É o conjunto de instrumentos adotados pelo governo para controlar o comércio internacional de seu país, reduzindo ou até mesmo impedindo a entrada de concorrentes estrangeiros em seu território através do aumento das alíquotas incidentes na importação.

Estas podem ser legítimas e visar à tutela de determinado bem jurídico pelo Estado, como a proteção da saúde do consumidor ou a proteção do meio-ambiente. Mas, também, podem ser utilizadas como forma de protecionismo, promovendo um desestímulo à importação, de maneira artificial, por meio da imposição de tarifas, taxas, impostos, restrições quantitativas e outras barreiras não-tarifárias.

### BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS

O IPEA apresenta o seguinte trabalho sobre barreiras não tarifárias, assinado por Patricia Anderson, que traremos parte deste:

#### – As BNTs (Barreiras não tarifárias)

De acordo com Deardorff e Stern (1997), a dificuldade básica no estudo sobre BNTs é que sua definição é dada pelo que elas não são. Ou seja, as BNTs são todas as barreiras ao comércio que não sejam tarifas. Além disso, algumas BNTs são formais, no sentido de estarem explícitas na legislação do país, e outras são informais e advêm, por exemplo, de procedimentos administrativos e políticas ou regulamentações governamentais não publicadas; estrutura de mercado; e instituições políticas, sociais e culturais. Os impedimentos ao comércio associados às barreiras informais podem ser resultado de um esforço consciente do governo em favor dos interesses domésticos, ou o subproduto de práticas ou políticas enraizadas nas instituições domésticas.

A seguir estão listadas as maiores categorias de BNTs e algumas políticas relacionadas:

- a) restrições quantitativas e limitações específicas similares: quotas de importação; limite às exportações; licenças; restrições voluntárias às exportações etc.;
- b) encargos não-tarifários e políticas relacionadas que afetam as importações: requerimento de depósito antecipado; imposto antidumping; imposto anti-subsídio etc.;
- c) participação do governo no comércio, práticas restritivas e políticas governamentais em geral: subsídios e outras ajudas; compras do governo, monopólio do governo e franquias exclusivas; política industrial e medidas de desenvolvimento regional etc.;
- d) procedimentos alfandegários e práticas administrativas: procedimentos de valoração, classificação e desembaraço aduaneiros; e e) barreiras técnicas ao comércio: regulamentações sanitárias e de padrões de qualidade, de segurança e industrial; regulamentação de embalagem, etiqueta, inclusive registro de marca etc.

A ABIMAQ fornece as seguintes informações quanto as barreiras não tarifárias:

As Barreiras Não Tarifárias (BNTs) são quaisquer mecanismos e instrumentos de política econômica que influenciam o comércio internacional sem o uso de mecanismos tarifários.

O tipo clássico de BNT são as quotas de importação. As quotas são simplesmente uma forma de restrição à quantidade de produto importado, limitada a um número pré-estabelecido alocado sob a base global ou específica. As quotas possuem um sistema de administração e licenciamento próprio, que pode variar do leilão à concessão discricionária.

As quotas de importação podem também ser combinadas às barreiras tarifárias tradicionais, com tarifas que variam entre um valor mais baixo, quando a quantidade importada ainda está abaixo da quota (tarifa intra-quota), para um mais alto, uma vez que a quota seja extrapolada (tarifa extra-quota).

### Barreiras Técnicas

São um tipo muito específico de barreira não tarifária.

Reguladas pelo Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (TBT, em inglês), não são, stricto sensu, mecanismos de defesa comercial, mas sim de defesa da sociedade: é possível determinar barreiras técnicas à importações de determinados produtos motivado pelas necessidades da segurança nacional; pela prevenção contra práticas enganosas; pela proteção à saúde ou segurança humana, à saúde de plantas e animais, ou ainda ao meio ambiente. A proibição da entrada de carne produzida em área onde haja alguma epidemia animal ou a criação de critérios de higiene mínimos para o transporte de cerveja são exemplos de barreiras técnicas.

Um dos principais órgãos anuentes responsáveis pela imposição de barreiras técnicas é o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

Medidas de barreira técnica têm que considerar as informações técnicas e científicas disponíveis, as tecnologias de processamento e a destinação final dos produtos.

São tipos de barreiras técnicas, entre outros, as exigências ambientais, fitossanitárias, ambientais e laborais.

**A ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (OMC):  
TEXTOS LEGAIS, ESTRUTURA, FUNCIONAMENTO. O  
ACORDO GERAL SOBRE TARIFAS E COMÉRCIO (GATT-  
1994); PRINCÍPIOS BÁSICOS E OBJETIVOS. O ACORDO  
GERAL SOBRE O COMÉRCIO DE SERVIÇOS (GATS).  
PRINCÍPIOS BÁSICOS, OBJETIVOS E ALCANCE**

Conforme explica o texto a seguir, extraído do Itamaraty: a Organização Mundial do Comércio (OMC) iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1995 e desde então tem atuado como a principal instância para administrar o sistema multilateral de comércio. A organização tem por objetivo estabelecer um marco institucional comum para regular as relações comerciais entre os diversos Membros que a compõem, estabelecer um mecanismo de solução pacífica das controvérsias comerciais, tendo como base os acordos comerciais atualmente em vigor, e criar um ambiente que permita a negociação de novos acordos comerciais entre os Membros. Atualmente, a OMC conta com 164 Membros, sendo o Brasil um dos Membros fundadores. A sede da OMC está localizada em Genebra (Suíça) e as três línguas oficiais da organização são o inglês, o francês e o espanhol.

As origens da OMC remontam à assinatura do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), em 1947, mecanismo que foi responsável, entre os anos de 1948 a 1994, pela criação e gerenciamento das regras do sistema multilateral de comércio. No âmbito do GATT, foram realizadas oito rodadas de negociações comerciais, que tiveram por objetivo promover a progressiva redução de tarifas e outras barreiras ao comércio. A oitava rodada, conhecida como Rodada Uruguai, culminou com a criação da OMC e de um novo conjunto de acordos multilaterais que formaram o corpo normativo da nova Organização.

A OMC herdou do GATT um conjunto de princípios que fundamentam a regulamentação multilateral do comércio, dentre os quais se destacam:

- o da nação-mais-favorecida, segundo o qual um membro da OMC deve estender a todos os seus parceiros comerciais qualquer concessão, benefício ou privilégio concedido a outro membro;
- o do tratamento nacional, pelo qual um produto ou serviço importado deve receber o mesmo tratamento que o produto ou serviço similar quando entra no território do membro importador;
- o da consolidação dos compromissos, de acordo com o qual um membro deve conferir aos demais tratamento não menos favorável que aquele estabelecido na sua lista de compromissos; e
- o da transparência, por meio do qual os membros devem dar publicidade às leis, regulamentos e decisões de aplicação geral relacionados a comércio internacional, de modo que possam ser amplamente conhecidas por seus destinatários.

A OMC é composta por diversos órgãos, sendo os principais:

- a Conferência Ministerial, instância máxima da organização composta pelos ministros das Relações Exteriores ou de Comércio Exterior dos membros;
- o Conselho Geral, órgão composto pelos representantes permanentes dos membros em Genebra, que ora se reúne como Órgão de Solução de Controvérsias (OSC) e ora como Órgão de Revisão de Política Comercial;
- o Conselho para o Comércio de Bens;
- o Conselho para o Comércio de Serviços;
- o Conselho para os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados ao Comércio;
- os diversos Comitês, entre eles os Comitês de Acesso a Mercados, Agrícola e de Subsídios, entre outros; e
- o Secretariado, que tem por função apoiar as atividades da organização e é composto por cerca de 700 funcionários, chefiados pelo Diretor-Geral da OMC, cargo ocupado atualmente pelo embaixador Roberto Azevêdo.

### ACORDO GERAL SOBRE O COMÉRCIO DE SERVIÇOS

Os Membros,

*Reconhecendo* a importância crescente do comércio de serviços para o crescimento e desenvolvimento da economia mundial;

*Desejando* estabelecer um quadro de princípios e regras para o comércio de serviços com vistas à expansão do mesmo sob condições de transparência e liberalização progressiva e como forma de promover o crescimento de todos os parceiros comerciais e o desenvolvimento dos países em desenvolvimento;

*Desejando* a rápida obtenção de níveis de liberalização progressivamente mais elevados no comércio de serviços mediante sucessivas rodadas de negociações multilaterais que objetivem a promoção dos interesses de todos os participantes na base de vantagem mútua e lograr um equilíbrio geral de direitos e obrigações e, ao mesmo tempo, respeitando os objetivos das políticas nacionais;

*Reconhecendo* o direito do membros de regulamentar e de introduzir novas regulamentações sobre serviços dentro de seus territórios para atingir os objetivos nacionais e, dadas as assimetrias existentes com respeito ao grau de desenvolvimento das regulamentações sobre serviços em diferentes países, a necessidade particular de os países em desenvolvimento exercerem tal direito;

*Desejando* facilitar a participação crescente dos países em desenvolvimento no comércio de serviços e a expansão de suas exportações de serviços, inclusive, *inter alia*, mediante o fortalecimento da capacidade nacional de seus serviços e sua eficiência e competitividade;

*Levando* em consideração particular a séria dificuldade dos países de menor desenvolvimento relativo em vista de sua situação econômica especial e suas necessidades comerciais, financeiras e de desenvolvimento;

*Acordam* o seguinte:

## **PARTE I ALCANCE E DEFINIÇÃO**

### **ARTIGO I ALCANCE E DEFINIÇÃO**

1. Este Acordo se aplica às medidas adotadas pelos Membros que afetem o comércio de serviços.

2. Para os propósitos deste Acordo, o comércio de serviços é definido como a prestação de um serviço:

- a) Do território de um Membro ao território de qualquer outro Membro;
- b) No território de um Membro aos consumidores de serviços de qualquer outro Membro;
- c) Pelo prestador de serviços de um Membro, por intermédio da presença comercial, no território de qualquer outro Membro;
- d) Pelo prestador de serviços de um Membro, por intermédio da presença de pessoas naturais de um Membro no território de qualquer outro Membro.

3. Para os propósitos deste Acordo:

a) “Medidas adotadas pelos Membros” significa medidas adotadas por:

- I) governos e autoridades centrais, regionais e locais; e
- II) órgãos não-governamentais no exercício de poderes delegados por governos e autoridades centrais, regionais e locais;

No cumprimento de suas obrigações e compromissos sob este Acordo, cada Membro deve tomar medidas razoáveis que estejam a seu alcance para assegurar a observância dos mesmos pelos governos e autoridades regionais e locais e pelos órgãos não-governamentais dentro de seu território.

b) “Serviços” inclui qualquer serviço em qualquer setor exceto aqueles prestados no exercício da autoridade governamental.

c) Um serviço prestado no exercício da autoridade governamental significa qualquer serviço que não seja prestado em bases comerciais, nem em competição com um ou mais prestadores de serviços.

## **PARTE II OBRIGAÇÕES E DISCIPLINAS GERAIS**

### **ARTIGO II TRATAMENTO DA NAÇÃO MAIS FAVORECIDA**

1. Com respeito a qualquer medida coberta por este Acordo, cada Membro deve conceder imediatamente e incondicionalmente aos serviços e prestadores de serviços de qualquer outro Membro, tratamento não menos favorável do aquele concedido a serviços e prestadores de serviços similares de qualquer outro país.

2. Um Membro poderá manter uma medida incompatível com o parágrafo 1 desde que a mesma esteja listada e satisfaça as condições do Anexo II sobre Isenções ao Artigo II.

3. As disposições deste Acordo não devem ser interpretadas de forma a impedir que qualquer Membro conceda vantagens a países adjacentes destinadas a facilitar o intercâmbio de serviços produzidos e consumidos localmente em zonas de fronteira contígua.

### **ARTIGO III TRANSPARÊNCIA**

1. Cada Membro deve publicar prontamente e, salvo em circunstâncias emergenciais, pelo menos até a data de entrada em vigor, todas as medidas relevantes de aplicação geral pertinentes ao presente Acordo ou que afetem sua operação. Acordos internacionais dos quais um Membro seja parte relativos ao comércio de serviços ou que afetem tal comércio também devem ser publicados.

2. Quando a publicação referida no parágrafo 1 não for possível as informações devem ser tornadas públicas por outros meios.

3. Cada Membro deve informar o Conselho para o Comércio de Serviços prontamente ou pelo menos uma vez por ano da introdução ou modificação de quaisquer novas legislações, regulamentações ou normas administrativas que afetem significativamente o comércio de serviços coberto por seus compromissos específicos assumidos sob este Acordo.

4. Cada Membro deve responder prontamente a todos os pedidos de informação específica apresentados por qualquer outro Membro a respeito de medidas de aplicação geral ou acordos internacionais referidos no parágrafo 1. Cada Membro também deve estabelecer pontos focais para fornecer, mediante solicitação, informações para qualquer outro Membro sobre tais matérias e igualmente sobre aquelas mencionadas no parágrafo. Os pontos focais devem ser estabelecidos até dois anos após a entrada em vigor do Acordo Constitutivo da OMC. Para países em desenvolvimento individualmente, poderá ser acordada flexibilidade quanto ao período de estabelecimento de ditos pontos focais.

5. Qualquer Membro pode notificar o Conselho para o Comércio de Serviços de qualquer medida adotada por qualquer outro Membro que considere afetar a operação deste Acordo.

### **ARTIGO III BIS REVELAÇÃO DE INFORMAÇÃO COMERCIAL**

Nada no presente Acordo exige que qualquer Membro forneça informações confidenciais, cuja revelação possa dificultar o cumprimento da lei, ser contrária ao interesse público ou que possa prejudicar interesses comerciais legítimos de empresas específicas, públicas ou privadas.

**JURISDIÇÃO ADUANEIRA. TERRITÓRIO ADUANEIRO. PORTOS, AEROPORTOS E PONTOS DE FRONTEIRA ALFANDEGADOS. ALFANDEGAMENTO. RECINTOS ALFANDEGADOS. ADMINISTRAÇÃO ADUANEIRA**

**Jurisdição Aduaneira**

O termo jurisdição é derivado do latim *jurisdicto* e significa “todo poder ou autoridade conferida à pessoa, em virtude da qual pode conhecer de certos negócios públicos e os resolver”.

É o poder atribuído à autoridade aduaneira para que se faça cumprir a administração das atividades e a fiscalização, bem como o controle e a tributação das operações de comércio exterior.

No Brasil, a jurisdição aduaneira estende-se por todo o território aduaneiro, abrangendo:

- Zona Primária: constituída pelas seguintes áreas demarcadas pela autoridade aduaneira local:
  - a área terrestre ou aquática, contínua ou descontínua, nos portos alfandegados;
  - a área terrestre, nos aeroportos alfandegados;
  - a área terrestre, que compreende os pontos de fronteira alfandegados.
- Zona Secundária, que compreende a parte restante do território aduaneiro, nela incluídas as águas territoriais e o espaço aéreo.
- Áreas de Controle Integrado criadas em regiões limítrofes dos países integrantes do Mercosul com o Brasil.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizaremos como base o estudo a respeito deste assunto do professor João Valério, no qual aborda com grande clareza e facilidade de entendimento.

**Território Aduaneiro**

A jurisdição dos serviços aduaneiros abrange todo o território aduaneiro, sendo que no Brasil, o território aduaneiro ocupa o mesmo espaço do território nacional.

Ou seja, a extensão territorial na qual o Direito Aduaneiro é aplicável abrange todo o território nacional, não existindo áreas livres do exercício das funções aduaneiras.

O território aduaneiro encontra-se dividido em duas grandes áreas:

**- Zona Primária**

- a) A área, terrestre ou aquática, contínua ou descontínua, dos portos alfandegados;
- b) A área terrestre dos aeroportos alfandegados; e
- c) A área terrestre que corresponde aos pontos de fronteira alfandegados.

Vale ressaltar que todas essas áreas que compõem a zona primária têm que ser alfandegados, ou seja, têm que ser autorizados a exercer o controle aduaneiro, ter autorização para que neles a autoridade competente exerça o controle aduaneiro. As zonas de processamento de exportação constituem zona primária.

**- Zona Secundária**

- a) Restante do território aduaneiro;
- b) Águas territoriais;
- c) Espaço aéreo.

A autoridade aduaneira poderá exigir que a zona primária, ou parte dela, seja protegida por obstáculos que impeçam o acesso indiscriminado de veículos, pessoas ou animais, podendo, ainda, estabelecer, em locais e recintos alfandegados, restrições à entrada de pessoas que ali não exerçam atividades profissionais, e a veículos não utilizados em serviço.

A jurisdição dos serviços aduaneiros estende-se ainda às Áreas de Controle Integrado criadas em regiões limítrofes dos países integrantes do Mercosul com o Brasil.

O Ministro de Estado da Fazenda poderá demarcar, na orla marítima ou na faixa de fronteira, zonas de vigilância aduaneira, nas quais a permanência de mercadorias ou a sua circulação e a de veículos, pessoas ou animais ficarão sujeitas às exigências fiscais, proibições e restrições que forem estabelecidas.

O ato que demarcar a zona de vigilância aduaneira poderá:

- I - ser geral em relação à orla marítima ou à faixa de fronteira, ou específico em relação a determinados segmentos delas;
- II - estabelecer medidas específicas para determinado local; e
- III - ter vigência temporária.

Na orla marítima, a demarcação da zona de vigilância aduaneira levará em conta, além de outras circunstâncias de interesse fiscal, a existência de portos ou ancoradouros naturais, propícios à realização de operações clandestinas de carga e descarga de mercadorias.

Compreende-se na zona de vigilância aduaneira a totalidade do Município atravessado pela linha de demarcação, ainda que parte dele fique fora da área demarcada.

**Portos, Aeroportos e Pontos de Fronteira Alfandegados**

A zona primária tem como pressuposto básico a existência de portos, aeroportos ou pontos de fronteira alfandegados, que são aqueles nos quais a autoridade aduaneira é autorizada, por meio de ato administrativo, a exercer o controle das seguintes operações:

- Estacionamento ou trânsito de veículos
- Carga, descarga, armazenagem e passagem de mercadorias.
- Embarque, desembarque e trânsito de viajantes.
- Em todos os casos procedentes do exterior ou a ele destinados

O alfandegamento de portos, aeroportos ou pontos de fronteira será precedido da respectiva habilitação ao tráfego internacional pelas autoridades competentes em matéria de transporte. Ao iniciar o processo de habilitação, a autoridade competente notificará a Secretaria da Receita Federal do Brasil.

O ato que declarar o alfandegamento estabelecerá as operações aduaneiras autorizadas e os termos, limites e condições para sua execução.

Somente nos portos, aeroportos e pontos de fronteira alfandegados poderá efetuar-se a entrada ou a saída de mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas.

O disposto acima não se aplica à importação e à exportação de mercadorias conduzidas por linhas de transmissão ou por dutos, ligados ao exterior, observadas as regras de controle estabelecidas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

**Alfandegamento**

O alfandegamento de portos, aeroportos e pontos de fronteira compete à Secretaria da Receita Federal do Brasil e somente poderá ser efetivado:

- I - depois de atendidas as condições de instalação do órgão de fiscalização aduaneira e de infraestrutura indispensável à segurança fiscal;
- II - se atestada a regularidade fiscal do interessado;

III - se houver disponibilidade de recursos humanos e materiais; e

IV - se o interessado assumir a condição de fiel depositário da mercadoria sob sua guarda.

Em se tratando de permissão ou concessão de serviços públicos, o alfandegamento poderá ser efetivado somente após a conclusão do devido procedimento licitatório pelo órgão competente, e o cumprimento das condições fixadas em contrato.

O alfandegamento poderá abranger a totalidade ou parte da área dos portos e dos aeroportos.

Poderão, ainda, ser alfandegados silos ou tanques, para armazenamento de produtos a granel, localizados em áreas contíguas a porto organizado ou instalações portuárias, ligados a estes por tubulações, esteiras rolantes ou similares, instaladas em caráter permanente.

Nas cidades fronteiriças, poderão ser alfandegados pela autoridade aduaneira regional, pontos de fronteira para o tráfego local e exclusivo de veículos matriculados nessas cidades.

As autoridades aduaneiras locais com jurisdição sobre as cidades fronteiriças poderão instituir, no interesse do controle aduaneiro, cadastros de pessoas que habitualmente cruzam a fronteira.

#### **Recintos Alfandegados**

Recintos alfandegados são locais situados tanto em zona primária quanto secundária, onde se realizam, sob controle aduaneiro, as atividades de movimentação, armazenagem e despacho aduaneiro de:

I - mercadorias procedentes do exterior, ou a ele destinadas;

II - bagagens de viajantes procedentes do exterior, ou a ele destinadas; e

III - remessas postais internacionais.

Em zona primária, podem ser alfandegados recintos destinados à instalação de lojas francas.

#### **Administração Aduaneira**

O exercício da administração aduaneira compreende a fiscalização e o controle sobre o comércio exterior, essenciais à defesa dos interesses fazendários nacionais, em todo o território aduaneiro, sendo que as atividades de fiscalização de tributos incidentes sobre as operações de comércio exterior serão supervisionadas e executadas por Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil.

A fiscalização aduaneira poderá ser ininterrupta, em horários determinados, ou eventual, nos portos, aeroportos, pontos de fronteira e recintos alfandegados. A administração aduaneira determinará os horários e as condições de realização dos serviços aduaneiros, sendo que o atendimento em dias e horas fora do expediente normal da unidade aduaneira é considerado serviço extraordinário, devendo os interessados, na forma estabelecida em ato normativo da Secretaria da Receita Federal do Brasil, ressarcir a administração das despesas decorrentes dos serviços a eles efetivamente prestados.

Nas áreas de portos, aeroportos, pontos de fronteira e recintos alfandegados, bem como em outras áreas nas quais se autorize carga e descarga de mercadorias, ou embarque e desembarque de viajante, procedentes do exterior ou a ele destinados, a autoridade aduaneira tem precedência sobre os demais órgãos que ali exerçam atribuições.

A precedência de que trata acima implica:

- A obrigação, por parte dos demais órgãos, de prestar auxílio imediato, sempre que requisitado pela autoridade aduaneira, disponibilizando pessoas, equipamentos ou instalações necessários à ação fiscal; e

- A competência da autoridade aduaneira, sem prejuízo das atribuições de outras autoridades, para disciplinar a entrada, a permanência, a movimentação e a saída de pessoas, veículos, unidades de carga e mercadorias nos locais referidos acima, no que interessar à Fazenda Nacional.

O disposto acima aplica-se igualmente à zona de vigilância aduaneira, devendo as demais autoridades prestar à autoridade aduaneira a colaboração que for solicitada.

O importador, o exportador ou o adquirente de mercadoria importada por sua conta e ordem têm a obrigação de manter, em boa guarda e ordem, os documentos relativos às transações que realizarem, pelo prazo decadencial estabelecido na legislação tributária a que estão submetidos, e de apresentá-los à fiscalização aduaneira quando exigidos.

Compreendem: os documentos de instrução das declarações aduaneiras, a correspondência comercial, incluídos os documentos de negociação e cotação de preços, os instrumentos de contrato comercial, financeiro e cambial, de transporte e seguro das mercadorias, os registros contábeis e os correspondentes documentos fiscais, bem como outros que a Secretaria da Receita Federal do Brasil venha a exigir em ato normativo.

A obrigação de guarda dos documentos aplica-se também ao despachante aduaneiro, ao transportador, ao agente de carga, ao depositário e aos demais intervenientes em operação de comércio exterior quanto aos documentos e registros relativos às transações em que intervierem na forma e nos prazos estabelecidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Na hipótese de qualquer sinistro que provoque a perda ou deterioração dos documentos deverá ser feita comunicação, por escrito, no prazo de 48 horas do sinistro, à unidade de fiscalização aduaneira da Secretaria da Receita Federal do Brasil que jurisdicione o domicílio matriz do sujeito passivo, instruída com os documentos que comprovem o registro da ocorrência junto à autoridade competente para apurar o fato.

No caso de encerramento das atividades da pessoa jurídica, a guarda dos documentos referidos no caput será atribuída à pessoa responsável pela guarda dos demais documentos fiscais, nos termos da legislação específica.

O descumprimento de obrigação referida no caput implicará o não reconhecimento de tratamento mais benéfico de natureza tarifária, tributária ou aduaneira eventualmente concedido, com efeitos retroativos à data da ocorrência do fato gerador, caso não sejam apresentadas provas do regular cumprimento das condições previstas na legislação específica para obtê-lo.

As pessoas físicas ou jurídicas exibirão aos Auditores-Fiscais da Receita Federal do Brasil, sempre que exigidos, as mercadorias, livros das escritas fiscal e geral, documentos mantidos em arquivos magnéticos ou assemelhados, e todos os documentos, em uso ou já arquivados, que forem julgados necessários à fiscalização, e lhes franquearão os seus estabelecimentos, depósitos e dependências, bem assim veículos, cofres e outros móveis, a qualquer hora do dia, ou da noite, se à noite os estabelecimentos estiverem funcionando.

As pessoas físicas ou jurídicas, usuárias de sistema de processamento de dados, deverão manter documentação técnica completa e atualizada do sistema, suficiente para possibilitar a sua auditoria, facultada a manutenção em meio magnético, sem prejuízo da sua emissão gráfica, quando solicitada.

As pessoas jurídicas que utilizarem sistemas de processamento eletrônico de dados para registrar negócios e atividades econômicas ou financeiras, escriturar livros ou elaborar documentos de natureza contábil ou fiscal ficam obrigadas a manter, à disposição da Secretaria da Receita Federal do Brasil, os respectivos arquivos digitais e sistemas, pelo prazo decadencial previsto na legislação tributária.

Os documentos instrutivos de declaração aduaneira ou necessários ao controle aduaneiro podem ser emitidos, transmitidos e recepcionados eletronicamente, assim como a outorga de poderes a representante legal, inclusive quando residente no Brasil, para emitir e firmar os documentos também pode ser realizada por documento emitido e assinado eletronicamente.

Os documentos eletrônicos referidos acima são válidos para os efeitos fiscais e de controle aduaneiro, observado o disposto na legislação sobre certificação digital e atendidos os requisitos estabelecidos pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Para os efeitos da legislação tributária, não têm aplicação quaisquer disposições legais excludentes ou limitativas do direito de examinar mercadorias, livros, arquivos, documentos, papéis de efeitos comerciais ou fiscais, dos comerciantes, industriais ou produtores, ou da obrigação destes de exibi-los.

Os livros obrigatórios de escrituração comercial e fiscal e os comprovantes dos lançamentos neles efetuados serão conservados até que ocorra a prescrição dos créditos tributários decorrentes das operações a que se refram.

Mediante intimação escrita, são obrigados a prestar à autoridade fiscal todas as informações de que disponham com relação aos bens, negócios ou atividades de terceiros:

I - os tabeliães, os escrivães e demais serventuários de ofício;

II - os bancos, as casas bancárias, as caixas econômicas e demais instituições financeiras;

III - as empresas de administração de bens;

IV - os corretores, os leiloeiros e os despachantes oficiais;

V - os inventariantes;

VI - os síndicos, os comissários e os liquidatários; e

VII - quaisquer outras entidades ou pessoas que a lei designe, em razão de seu cargo, ofício, função, ministério, atividade ou profissão.

A obrigação acima não abrange a prestação de informações quanto a fatos sobre os quais o informante esteja legalmente obrigado a observar segredo em razão de cargo, ofício, função, ministério, atividade ou profissão, nos termos da legislação específica.

A autoridade aduaneira que proceder ou presidir a qualquer procedimento fiscal lavrará os termos necessários para que se documente o início do procedimento, que fixará prazo máximo para a sua conclusão e serão lavrados, sempre que possível, em um dos livros fiscais exibidos pela pessoa sujeita à fiscalização. Quando os termos forem lavrados em separado, deles se entregará, à pessoa sujeita à fiscalização, cópia autenticada pela autoridade aduaneira.

No exercício de suas atribuições, a autoridade aduaneira terá livre acesso a quaisquer dependências do porto e às embarcações, atracadas ou não, e aos locais onde se encontrem mercadorias procedentes do exterior ou a ele destinadas.

Para o desempenho de suas atribuições, a autoridade aduaneira poderá requisitar papéis, livros e outros documentos, bem como o apoio de força pública federal, estadual ou municipal, quando julgar necessário.

## CONTROLE ADUANEIRO DE VEÍCULOS

Da mesma maneira é que se segue o estudo elaborado pelo professor João Valério, especialista em legislação aduaneira.

A entrada ou a saída de veículos procedentes do exterior ou a ele destinados só poderá ocorrer em porto, aeroporto ou ponto de fronteira alfandegado. O controle aduaneiro do veículo será exercido desde o seu ingresso no território aduaneiro até a sua efetiva saída, e será estendido a mercadorias e a outros bens existentes a bordo, inclusive a bagagens de viajantes.

É proibido ao condutor de veículo procedente do exterior ou a ele destinado:

I - estacionar ou efetuar operações de carga ou descarga de mercadoria, inclusive transbordo, fora de local habilitado;

II - trafegar no território aduaneiro em situação ilegal quanto às normas reguladoras do transporte internacional correspondente à sua espécie; e

III - desviá-lo da rota estabelecida pela autoridade aduaneira, sem motivo justificado.

É proibido ao condutor do veículo colocá-lo nas proximidades de outro, sendo um deles procedente do exterior ou a ele destinado, de modo a tornar possível o transbordo de pessoa ou mercadoria, sem observância das normas de controle aduaneiro.

Excetuam-se da proibição, os veículos:

I - de guerra, salvo se utilizados no transporte comercial;

II - das repartições públicas, em serviço;

III - autorizados para utilização em operações portuárias ou aeroportuárias, inclusive de transporte de passageiros e tripulantes; e

IV - que estejam prestando ou recebendo socorro.

O ingresso em veículo procedente do exterior ou a ele destinado será permitido somente aos tripulantes e passageiros, às pessoas em serviço, devidamente identificadas, e às pessoas expressamente autorizadas pela autoridade aduaneira.

Quando conveniente aos interesses da Fazenda Nacional, poderá ser determinado, pela autoridade aduaneira, o acompanhamento fiscal de veículo pelo território aduaneiro.

Poderá ser vedado o acesso, a locais ou recintos alfandegados, de veículos cuja permanência possa ser considerada inconveniente aos interesses da Fazenda Nacional.

O responsável por embarcação de recreio, aeronave particular ou veículo de competição que entrar no País por seus próprios meios deverá apresentar-se à unidade aduaneira do local habilitado de entrada, no prazo de vinte e quatro horas, para a adoção dos procedimentos aduaneiros pertinentes.

### Prestação de Informações pelo Transportador

O transportador deve prestar à Secretaria da Receita Federal do Brasil, na forma e no prazo estabelecidos por ela, as informações sobre as cargas transportadas, bem como sobre a chegada de veículo procedente do exterior ou a ele destinado.

O agente de carga, assim considerada qualquer pessoa que, em nome do importador ou do exportador, contrate o transporte de mercadoria, consolide ou desconsolide cargas e preste serviços conexos, e o operador portuário também devem prestar as informações sobre as operações que executem e as respectivas cargas.

Após a prestação das informações e a efetiva chegada do veículo ao País, será emitido o respectivo termo de entrada, sendo que as operações de carga, descarga ou transbordo em embarcações procedentes do exterior somente poderão ser executadas depois de prestadas estas informações.

As empresas de transporte internacional que operem em linha regular, por via aérea ou marítima, deverão prestar informações sobre tripulantes e passageiros.

### Busca em Veículos

A autoridade aduaneira poderá proceder a buscas em qualquer veículo para prevenir e reprimir a ocorrência de infração à legislação aduaneira, inclusive em momento anterior à prestação das informações acima. A busca será precedida de comunicação, verbal ou por escrito, ao responsável pelo veículo.