



CÓD: OP-097AG-23
7908403540396

CRC-RJ

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO DE JANEIRO

Analista Administrativo

EDITAL Nº 01, DE 8 DE AGOSTO DE 2023

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos;	7
2. figuras;	7
3. coesão e coerência;	11
4. tipologia e gênero textual;	11
5. significação das palavras; denotação e conotação;	12
6. emprego das classes de palavras;	13
7. sintaxe da oração e do período;	19
8. pontuação;	23
9. concordância verbal e nominal;	26
10. regência verbal e nominal;	28
11. estudo da crase;	29
12. semântica e estilística.	30

Raciocínio Lógico-matemático

1. Princípio da Regressão ou Reversão.	41
2. Lógica dedutiva, argumentativa e quantitativa. Lógica matemática qualitativa. Equências lógicas envolvendo números, letras e figuras.	42
3. Regra de três simples e compostas.	69
4. Razões especiais.	71
5. Análise combinatória e probabilidade.	72
6. Progressões aritmética e geométrica.....	78
7. Conjuntos: as relações de pertinência, inclusão e igualdade;	83
8. Operações entre conjuntos, união, interseção e diferença.	84
9. Geometria plana e espacial.	87
10. Trigonometria.	100
11. Conjuntos numéricos.	107
12. Equações de 1º e 2º grau. Inequações de 1º e 2º grau.	113
13. Funções de 1º e 2º grau.	117
14. Geometria analítica.....	157
15. Matrizes determinantes e sistemas lineares.....	157
16. Polinômios.	169

Noções de Informática

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.....	173
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365).....	174
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10).	179

ÍNDICE

4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. Programa de correio eletrônico: MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet.	186
5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.	193
6. Segurança da informação: procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.).	195
7. Procedimentos de backup.	196

Noções de Direito Constitucional e Administrativo

1. Constituição Federal de 1988: Dos Princípios Fundamentais. Dos Direitos e Garantias Fundamentais. Dos direitos sociais. Da Organização do Estado. Da Administração Pública. Da Organização dos Poderes. Da Ordem Social	201
2. Organização Administrativa: Centralização e Descentralização. Autarquia, Fundação, Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista	253
3. Lei da improbidade administrativa (Lei nº 8.429/1992, alterada pela Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021) e suas alterações.	255
4. Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021 e suas alterações. Dos Princípios. Das Definições. Das Modalidades, Limites e Dispensa. Dos Contratos.	264
5. Processo Administrativo na Administração Federal (Lei nº 9.784/99) e suas alterações.....	280
6. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso a Informação.	286
7. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018: Lei Geral de Proteção de Dados.....	293

Legislação e Ética na Administração Pública

1. Decreto-Lei nº 9.295/1946, alterado pela Lei nº 12.249/2010 nos arts. 76 e 77.	309
2. Decreto-Lei nº 1.040/1969.	312
3. Resolução CFC nº 1.523/2017.....	313
4. Resolução CFC nº 1.554/2018.....	317
5. Resolução CFC nº 1.555/2018.....	320
6. Resolução CFC nº 1.612/2021.....	322
7. Resolução CRCRJ nº 622, de 17 de julho de 2023.....	326
8. ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA: Ética no Setor Público.....	331
9. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações.	332
10. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (processo administrativo).....	341
11. Acesso à informação: Lei nº 12.527/2011; e Decreto nº 7.724/2012.....	347
12. Decreto nº 9.830/2019.	363

Noções de Administração Pública

1. Princípios fundamentais que regem a Administração Federal: enumeração e descrição.....	369
2. Administração Federal: administração direta e indireta, estruturação, características e descrição dos órgãos e entidades públicos.....	370
3. Os Ministérios e respectivas áreas de competência	374
4. Os poderes e deveres do administrador público	381

Orçamento Público

1. Princípios orçamentários.	391
2. Noções de administração financeira.....	393

Gestão de Pessoas

1. Equilíbrio organizacional.....	403
2. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas	404
3. Gestão de desempenho.	408
4. Gestão do Conhecimento	413
5. Comportamento, clima e cultura organizacional	419
6. Gestão por competências.	422
7. Liderança, motivação e satisfação no trabalho.....	426
8. Análise e descrição de cargos.	431
9. Educação, treinamento e desenvolvimento.	432
10. Educação corporativa.....	438
11. Qualidade de vida no trabalho.	440

Organização

1. Conceito e tipos de estrutura organizacional	447
2. Noções de arquivamento e procedimentos administrativos	448
3. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho	461

Noções de Administração de Patrimônio, Materiais e Logística

1. Compras e contratações públicas (legislação sobre licitações).....	471
2. coleta de preços.....	489
3. gestão e controle de estoque	489
4. distribuição de material	495
5. inventário de bens patrimoniais	505

Redação Oficial

1. Conceituação. Objetivos. Características textuais. Adequação linguística..... 509
2. Tipos de documentos oficiais. 510
3. Redação de expedientes oficiais, conforme Manual de Redação da Presidência da República 524

Atendimento ao Público

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discrição; conduta; objetividade..... 531
 2. Trabalho em equipe: personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua..... 536
 3. Postura profissional 538
 4. relações interpessoais..... 540
 5. Ética Profissional 543
-

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS;

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...**

FIGURAS;

FIGURAS DE LINGUAGEM¹

Também chamadas de Figuras de Estilo. É possível classificá-las em quatro tipos:

¹ SCHICAIR. Nelson M. Gramática do Português Instrumental. 2ª. ed Niterói: Impetus, 2007.

- Figuras de Palavras (ou semânticas);
- Figuras Sonoras;
- Figuras de Construção (ou de sintaxe);
- Figuras de Pensamento.

— Figuras de Palavras

²São as que dependem do uso de determinada palavra com sentido novo ou com sentido incomum. Vejamos:

Metáfora

É um tipo de comparação (mental) sem uso de conectivos comparativos, com utilização de verbo de ligação explícito na frase. Consiste em usar uma palavra referente a algo no lugar da característica propriamente dita, depreendendo uma relação de semelhança que pode ser compreendida por conta da flexibilidade da linguagem.

Ex.: “Sua boca **era** um pássaro escarlate.” (Castro Alves)

Catacrese

Consiste em transferir a uma palavra o sentido próprio de outra, fazendo uso de formas já incorporadas aos usos da língua. Se a metáfora surpreende pela originalidade da associação de ideias, o mesmo não ocorre com a catacrese, que já não chama a atenção por ser tão repetidamente usada. Toma-se emprestado um termo já existente e o “emprestamos” para outra coisa.

Ex.: Batata da perna; Pé da mesa; Cabeça de alho; Asa da xícara.

Comparação ou Símile

É a comparação entre dois elementos comuns, semelhantes, de forma mais explícita. Como assim? Normalmente se emprega uma conjunção comparativa: *como, tal qual, assim como, que nem*.

Ex.: “Como um anjo caído, fiz questão de esquecer...” (Legião Urbana)

Sinestesia

É a fusão de no mínimo dois dos cinco sentidos físicos, sendo bastante utilizada na arte, principalmente em músicas e poesias.

Ex.: “De **amargo** e então **salgado** ficou **doce**, - *Paladar*

Assim que teu **cheiro** forte e lento - *Olfato*

Fez casa nos **meus braços** e ainda leve - *Tato*

E forte e **cego** e tenso fez saber - *Visão*

Que ainda era muito e muito pouco.” (Legião Urbana)

Antonomásia

Quando substituímos um nome próprio pela qualidade ou característica que o distingue. Pode ser utilizada para eliminar repetições e tornar o texto mais rico, devendo apresentar termos que sejam conhecidos pelo público, para não prejudicar a compreensão.

Ex.: O Águia de Haia (= Rui Barbosa)

O Pai da Aviação (= Santos Dumont)

² <https://bit.ly/37nLTfx>

Epíteto

Significa “posto ao lado”, “acrescentado”. É um termo que designa “apelido” ou “alunha”, isto é, expressões ou palavras que são acrescentados a um nome. Epíteto vem do Grego *EPÍTHETON*, “algo adicionado, apelido”, de *EPI-*, “sobre”, e *TITHENAI*, “colocar”.

Aparece logo após o nome da pessoa, de personagens literários, da história de militares, de reis e de muitos outros.

Ex.: Nelson Rodrigues: o “Anjo Pornográfico”, por sua obra de cunho bastante sexual.

Augusto Dos Anjos: o “Poeta da Morte”, já que seu principal tema era a morte.

Metonímia

Troca-se uma palavra por outra com a qual ela se relaciona. Ocorre quando um único nome é citado para representar um todo referente a ele.

A metonímia ocorre quando substituímos:

– **O autor ou criador pela obra.** **Ex.:** Gosto de ler *Jorge Amado* (observe que o nome do autor está sendo usado no lugar de suas obras).

– **O efeito pela causa e vice-versa.** **Ex.:** Ganho a vida com o suor do meu rosto. (o suor é o efeito ou resultado e está sendo usado no lugar da causa, ou seja, o “trabalho”).

– **O continente pelo conteúdo.** **Ex.:** Ela comeu uma caixa de doces. (= doces).

– **O abstrato pelo concreto e vice-versa.** **Ex.:** A velhice deve ser respeitada. (= pessoas velhas).

– **O instrumento pela pessoa que o utiliza.** **Ex.:** Ele é bom no volante. (= piloto ou motorista).

– **O lugar pelo produto.** **Ex.:** Gosto muito de tomar um Porto. (= o vinho da cidade do Porto).

– **O símbolo ou sinal pela coisa significada.** **Ex.:** Os revolucionários queriam o trono. (= império, o poder).

– **A parte pelo todo.** **Ex.:** Não há teto para os necessitados. (= a casa).

– **O indivíduo pela classe ou espécie.** Exemplo: Ele foi o Judas do grupo. (= espécie dos homens traidores).

– **O singular pelo plural.** **Ex.:** O homem é um animal racional. (o singular homem está sendo usado no lugar do plural homens).

– **O gênero ou a qualidade pela espécie.** **Ex.:** Nós mortais, somos imperfeitos. (= seres humanos).

– **A matéria pelo objeto.** **Ex.:** Ele não tem um níquel. (= moeda).

Observação: os últimos 5 casos recebem também o nome de **Sinédoque**.

Sinédoque

Significa a troca que ocorre por relação de compreensão e que consiste no uso do todo, pela parte do plural pelo singular, do gênero pela espécie, ou vice-versa.

Ex.: O mundo é violento. (= os homens)

Perífrase

Trata-se da substituição de um nome por uma expressão por alguma característica marcante ou por algum fato que o tenha tornado célebre.

Ex.: O país do futebol acredita no seu povo. (país do futebol = Brasil)

Analogia

Trata-se de uma espécie de comparação, contudo, neste caso, realizada por meio de uma correspondência entre duas entidades diferentes.

Na escrita, pode ocorrer a analogia quando o autor pretender estabelecer uma aproximação equivalente entre elementos através do sentido figurado e dos conectivos de comparação.

Ex.: A árvore é um ser vivo. Tem metabolismo e reproduz-se. O ser humano também. Nisto são semelhantes. Ora se são semelhantes nestas coisas e a árvore cresce podemos concluir que o ser humano também cresce.

Hipérbole

É a figura do exagero, a fim de proporcionar uma imagem chocante ou emocionante. É a exaltação de uma ideia, visando causar maior impacto.

Ex.: “Rios te correrão dos olhos, se chorares!” (*Olavo Bilac*)
“Estou morta de fome”.

Eufemismo

Figura que atenua, que dá um tom mais leve a uma expressão.

Ex.: “E pela paz derradeira que enfim vai nos redimir Deus lhe pague.” (*Chico Buarque*)

Paz derradeira = morte

“Aquele homem de índole duvidosa apropriou-se (ladrão) indevidamente dos meus pertences.” (roubou)

Disfemismo

Expressão grosseira em lugar de outra, que poderia ser mais suave, branda.

Ex.: “Você não passa de um porco ... um pobretão.”

Pleonasmo

Repetição da ideia, ou seja, redundância semântica e sintática, divide-se em:

– **Gramatical:** com objetos direto ou indireto redundantes, chamam-nos pleonásticos.

Ex.: “Perdoo-te a ti, meu amor.”

“O carro velho, eu o vendi ontem.”

– **Vicioso:** deve ser evitado por não acrescentar informação nova ao que já havia sido dito anteriormente.

Ex.: subir para cima; descer para baixo; repetir de novo; hemorragia sanguínea; protagonista principal; monopólio exclusivo.

Anáfora

É a repetição intencional de palavras, no início de um período, frase ou verso.

Ex.: “Eu quase não saio

Eu quase não tenho amigo

Eu quase não consigo

Ficar na cidade sem viver contrariado.”

(*Gilberto Gil*)

Ambiguidade ou Anfibologia

Esta é uma figura de linguagem bastante utilizada no meio artístico, de forma poética e literária. Entretanto, em textos técnicos e redações, ela é considerada um vício (e precisa ser evitada). Ocorre quando uma frase fica com duplo sentido, dificultando sua interpretação.

Ex.: A mãe avisou à filha que estava terminando o serviço. (Quem terminava o serviço: a mãe ou a filha?)

Alegoria

Utilizada de maneira retórica, com o objetivo de ampliar o significado de uma palavra (ou oração). A alegoria ajuda a transmitir um (ou mais) sentidos do texto, além do literal.

Ex.: “Vivemos em uma constante montanha russa: estamos em alta velocidade e os altos e baixos se revezam de maneira vertiginosa, sem que possamos pensar direito.” (Aqui, o enunciador propõe equalizarmos o cotidiano a uma “montanha russa” e, na sequência, cria relações contínuas entre os dias e os movimentos propiciados pelo mecanismo de brinquedo.)

Simbologia

É o uso de simbologias para indicar algo.

Ex.: “A pomba branca simboliza a paz.”

Figuras de Harmonia

São as que reproduzem **os efeitos de repetição de sons**, ou ainda quando se busca representa-los. São elas:

Aliteração

Repetição **consonantal** fonética (som da letra) geralmente no início da palavra. Dá ritmo e também pode criar trava-línguas.

Ex.: “O rato roeu a roupa do rei de Roma”;
“Quem com ferro fere, com ferro será ferido”.

Assonância

Repetição da vogal tônica ou de sílabas com as mesmas consoantes e vogais distintas.

Ex.: “É a **moda** / da **menina muda** / da **menina trombuda** / que **muda** de **modos** / e dá **medo**” (*Moda da Menina Trombuda - Cecília Meireles*)

Paronomásia

É o uso de palavras iguais ou com sons semelhantes, porém que possuem sentidos distintos.

Ex.: “Berro pelo **aterro** pelo **desterro**
Berro por seu **berro** pelo seu **erro**” (*Caetano Veloso*)
“Quem **casa**, quer **casa**”.

Cacofonia

Trata-se da junção de duas palavras (as últimas sílabas de uma + as sílabas iniciais da outra), que podem tornar o som diferente e criar um novo significado. A cacofonia é notada ao falar, com o som fazendo parecer algo diferente daquilo que realmente foi dito.

Ex.: A boca **dela**. (cadela)
A prova valia 10 pontos, um **por cada** acerto. (porcada)

Onomatopeia

Este é um recurso empregado com a intenção de reproduzir um barulho, som ou ruído. É muito usada em histórias em quadrinhos e na literatura. No exemplo a seguir, o “tic-tac” reproduz o som de um relógio.

Ex.: “Passa, tempo, tic-tac / Tic-tac, passa, hora / Chega logo, tic-tac / Tic-tac, e vai-te embora” (*O Relógio - Vinícius de Moraes*)

Figuras de Construção

Dizem respeito aos desvios de padrão de concordância quer quanto à ordem, omissões ou excessos. Dão maior fluidez ao texto. Dividem-se em:

Assíndeto

Ocorre por falta ou supressão de conectivos. Geralmente, é substituído por vírgula.

Ex.: “Saí, bebi, enfim, vivi.” (*Nel de Moraes*)
“Meu filho não quer trabalhar, estudar, ser autônomo, ser independente”.

Polissíndeto

Repetição enfática de conectivos que ligam termos da oração ou períodos. Na maioria das vezes, as conjunções coordenativas são repetidas.

Ex.: “E saber, e crescer, e ser, e haver
E perder, e sofrer, e ter horror.”

(*Vinícius de Moraes*)

Elipse

É a omissão de um termo que não prejudica ou altera o sentido da frase.

Ex.: “Queria ser um pássaro dentro da noite.” (omissão de “Eu”)
“Quero mais respeito.” (omissão de “Eu” e “receber”)

Zeugma

Elipse especial que consiste na supressão de um termo já expresso, anteriormente, no contexto.

Ex.: “Nós nos desejamos e não nos possuímos.” (supressão de “nós”)
“Eu prefiro literatura, ele, linguística” (supressão de “prefere”)

Anacoluto

É uma alteração na estrutura da frase, que é interrompida por algum elemento inserido de maneira “solta”. Há estudiosos que defendem que o anacoluto é um erro gramatical. O anacoluto é parecido com o pleonasma, ou melhor, na tentativa de um pleonasma sintático, muitas vezes, acaba-se por criar a ruptura.

Ex.: “Os meus vizinhos, não confio mais neles.” - a função sintática de “os meus vizinhos” é nula; entretanto, se houvesse preposição (“Nos meus vizinhos, não confio mais neles”), o termo seria objeto indireto, enquanto “neles” seria o objeto indireto pleonástico.

Anástrofe

Inversão sintática leve.

Ex.: “Tão leve estou que já nem sombra tenho.” (ordem inversa) (*Mário Quintana*)
“Estou tão leve que já não tenho sombra.” (ordem direta)

Hipálage

Inversão de um adjetivo (uma qualidade que pertence a um é atribuída a outro substantivo).

Ex.: “A mulher degustava lânguida cigarrilha.”
Lânguida = sensual, portanto lânguida é a mulher, e não a cigarrilha como faz supor.
“Em cada olho um grito castanho de ódio.” (*Dalton Trevisan*)
Castanhos são os olhos, e não o grito.

RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO

PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO.

Esta técnica consiste em determinar um valor inicial pedido pelo problema a partir de um valor final dado. Ou seja, é um método para resolver alguns problemas do primeiro grau, ou seja, problemas que recaem em equações do primeiro grau, de “trás para frente”.

ATENÇÃO:

Você precisa saber transformar algumas operações:

Soma \leftrightarrow a regressão é feita pela **subtração**.

Subtração \leftrightarrow a regressão é feita pela **soma**.

Multiplicação \leftrightarrow a regressão é feita pela **divisão**.

Divisão \leftrightarrow a regressão é feita pela **multiplicação**

Exemplos:

(SENAI) O sr. Altair deu muita sorte em um programa de capitalização bancário. Inicialmente, ele apresentava um saldo devedor X no banco, mas resolveu depositar 500 reais, o que cobriu sua dívida e ainda lhe sobrou uma certa quantia A. Essa quantia A, ele resolveu aplicar no programa e ganhou quatro vezes mais do que tinha, ficando então com uma quantia B. Uma segunda vez, o sr. Altair resolveu aplicar no programa, agora a quantia B que possuía, e novamente saiu contente, ganhou três vezes o valor investido. Ao final, ele passou de devedor para credor de um valor de R\$ 3 600,00 no banco. Qual era o saldo inicial X do sr. Altair?

- (A) -R\$ 350,00.
- (B) -R\$ 300,00.
- (C) -R\$ 200,00.
- (D) -R\$ 150,00.
- (E) -R\$ 100,00.

Resolução:

Devemos partir da última aplicação. Sabemos que a última aplicação é 3B, logo:

$$3B = 3600 \rightarrow B = 3600/3 \rightarrow B = 1200$$

A 1ª aplicação resultou em B e era 4A: $B = 4A \rightarrow 1200 = 4A \rightarrow A = 1200/4 \rightarrow A = 300$

A é o saldo que sobrou do pagamento da dívida X com os 500 reais: $A = 500 - X \rightarrow 300 = 500 - X \rightarrow$

$$-X = 300 - 500 \rightarrow -X = -200. (-1) \rightarrow X = 200.$$

Como o valor de X representa uma dívida representamos com o sinal negativo: a dívida era de R\$ -200,00.

Resposta: C

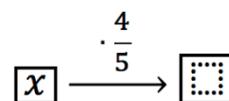
(IDECAN/AGU) Um pai deu a seu filho mais velho $1/5$ das balinhas que possuía e chupou 3. Ao filho mais novo deu $1/3$ das balinhas que sobraram mais 2 balinhas. Ao filho do meio, João, deu $1/6$ das balinhas que sobraram, após a distribuição ao filho mais novo. Sabe-se que o pai ainda ficou com 30 balinhas. Quantas balinhas ele possuía inicialmente?

- (A) 55
- (B) 60
- (C) 75
- (D) 80
- (E) 100

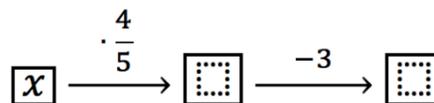
Resolução:

Basta utilizar o princípio da reversão e resolver de trás para frente. Antes, vamos montar o nosso diagrama. Digamos que o pai possuía x balinhas inicialmente.

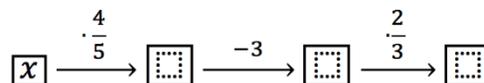
Se o pai deu $1/5$ das balinhas para o filho mais velho, então ele ficou com $4/5$ das balinhas.



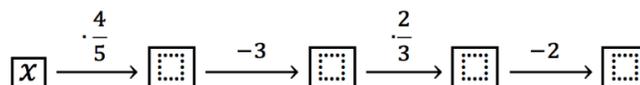
Se ele chupou 3 balas, vamos diminuir 3 unidades do total que restou.



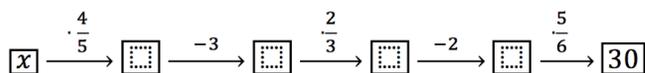
Ao filho mais novo, deu $1/3$ das balinhas. Assim, sobraram $2/3$ das balinhas.



Em seguida, ele deu mais duas balinhas para o filho mais novo. Assim, vamos subtrair duas balinhas.



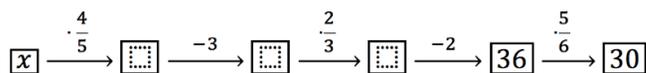
Finalmente, ele deu 1/6 do restante para o filho do meio. Assim, restaram 5/6 das balinhas, que corresponde a 30 balinhas.



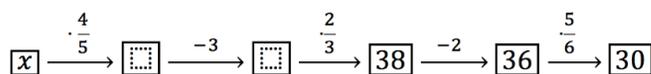
Agora é só voltar realizando as operações inversas.

Se na ida nós multiplicamos por 5/6, na volta nós devemos dividir por 5/6, ou seja, devemos multiplicar por 6/5.

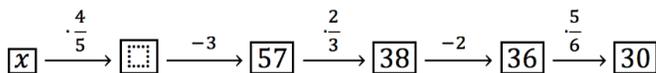
Vamos preencher o penúltimo quadradinho com $30 \cdot 6/5 = 36$.



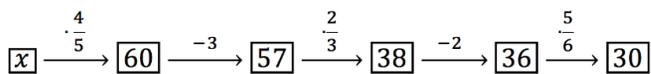
Se na ida nós subtraímos 2, então na volta devemos adicionar 2. Vamos preencher o quadradinho anterior com $36 + 2 = 38$.



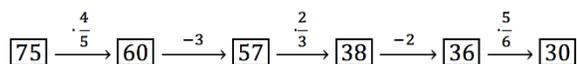
Seguindo o mesmo raciocínio, o próximo quadradinho será preenchido por $38 \cdot 3/2 = 57$.



Agora temos $57 + 3 = 60$.



Finalmente, temos 60. $5/4 = 75$.



Resposta: C

LÓGICA DEDUTIVA, ARGUMENTATIVA E QUANTITATIVA. LÓGICA MATEMÁTICA QUALITATIVA. EQUÊNCIAS LÓGICAS ENVOLVENDO NÚMEROS, LETRAS E FIGURAS

Raciocínio lógico matemático

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

- Operação com conjuntos.
- Cálculos com porcentagens.

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

RACIOCÍNIO LÓGICO DEDUTIVO

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

ORIENTAÇÕES ESPACIAL E TEMPORAL

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

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

- Lógica sequencial
- Calendários

RACIOCÍNIO VERBAL

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

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

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

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

ESTRUTURAS LÓGICAS

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

Elas podem ser:

- **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:
 - Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem?
 - Fez Sol ontem?
 - Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
 - Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
 - Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

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

Proposições simples e compostas

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

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

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

Proposições Compostas – Conectivos

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

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

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA: TIPOS DE COMPUTADORES, CONCEITOS DE HARDWARE E DE SOFTWARE, INSTALAÇÃO DE PERIFÉRICOS.

Hardware

Hardware refere-se a parte física do computador, isto é, são os dispositivos eletrônicos que necessitamos para usarmos o computador. Exemplos de hardware são: CPU, teclado, mouse, disco rígido, monitor, scanner, etc.

Software

Software, na verdade, são os programas usados para fazer tarefas e para fazer o hardware funcionar. As instruções de software são programadas em uma linguagem de computador, traduzidas em linguagem de máquina e executadas por computador.

O software pode ser categorizado em dois tipos:

- Software de sistema operacional
- Software de aplicativos em geral

• Software de sistema operacional

O software de sistema é o responsável pelo funcionamento do computador, é a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

• Software de aplicação

O software de aplicação é aquele utilizado pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos de software de aplicativos incluem Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, etc.

Para não esquecer:

HARDWARE	É a parte física do computador
SOFTWARE	São os programas no computador (de funcionamento e tarefas)

Periféricos

Periféricos são os dispositivos externos para serem utilizados no computador, ou mesmo para aprimora-lo nas suas funcionalidades. Os dispositivos podem ser essenciais, como o teclado, ou aqueles que podem melhorar a experiência do usuário e até mesmo melhorar o desempenho do computador, tais como design, qualidade de som, alto falantes, etc.

Tipos:

PERIFÉRICOS DE ENTRADA	Utilizados para a entrada de dados;
PERIFÉRICOS DE SAÍDA	Utilizados para saída/visualização de dados

• Periféricos de entrada mais comuns.

- O teclado é o dispositivo de entrada mais popular e é um item essencial. Hoje em dia temos vários tipos de teclados ergonômicos para ajudar na digitação e evitar problemas de saúde muscular;
- Na mesma categoria temos o scanner, que digitaliza dados para uso no computador;
- O mouse também é um dispositivo importante, pois com ele podemos apontar para um item desejado, facilitando o uso do computador.

• Periféricos de saída populares mais comuns

- Monitores, que mostra dados e informações ao usuário;
- Impressoras, que permite a impressão de dados para material físico;
- Alto-falantes, que permitem a saída de áudio do computador;
- Fones de ouvido.

Sistema Operacional

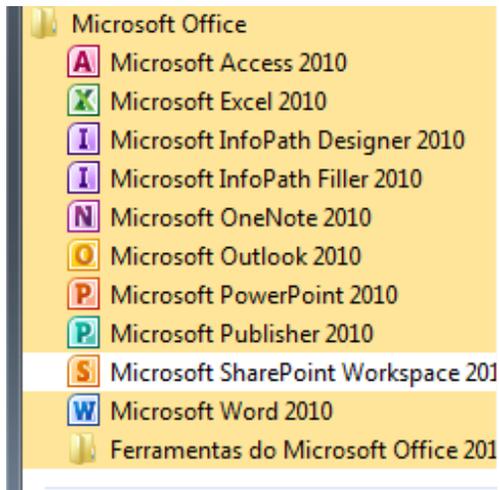
O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

• Aplicativos e Ferramentas

São softwares utilizados pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, além de ferramentas construídas para fins específicos.

**EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES
(AMBIENTE MICROSOFT OFFICE, VERSÕES 2010, 2013
E 365).**

Microsoft Office



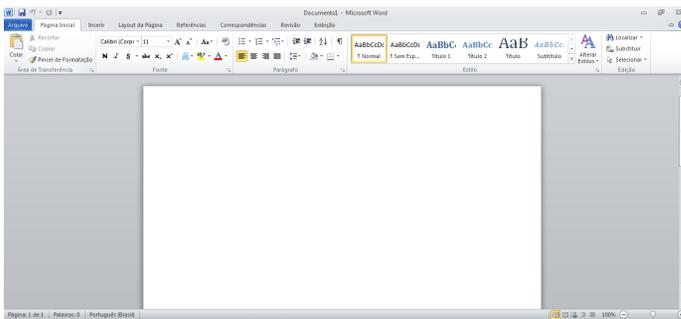
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização mais comum:

Word

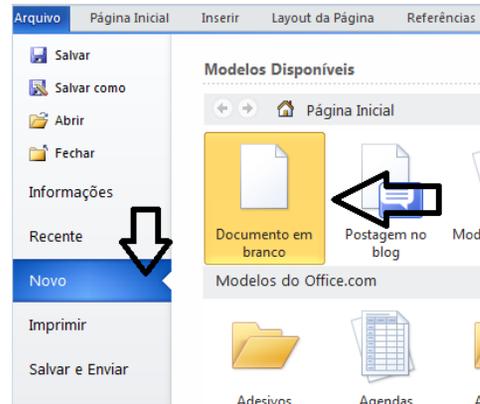
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

• Área de trabalho do Word

Nesta área podemos digitar nosso texto e formata-lo de acordo com a necessidade.



• Iniciando um novo documento



A partir deste botão retornamos para a área de trabalho do Word, onde podemos digitar nossos textos e aplicar as formatações desejadas.

• Alinhamentos

Ao digitar um texto, frequentemente temos que alinhá-lo para atender às necessidades. Na tabela a seguir, verificamos os alinhamentos automáticos disponíveis na plataforma do Word.

GUIA PÁGINA INICIAL	ALINHAMENTO	TECLA DE ATALHO
	Justificar (arruma a direita e a esquerda de acordo com a margem)	Ctrl + J
	Alinhamento à direita	Ctrl + G
	Centralizar o texto	Ctrl + E
	Alinhamento à esquerda	Ctrl + Q

• Formatação de letras (Tipos e Tamanho)

Presente em *Fonte*, na área de ferramentas no topo da área de trabalho, é neste menu que podemos formatar os aspectos básicos de nosso texto. Bem como: tipo de fonte, tamanho (ou pontuação), se será maiúscula ou minúscula e outros itens nos recursos automáticos.



GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
	Tipo de letra
	Tamanho
	Aumenta / diminui tamanho

	Recursos automáticos de caixa-altas e baixas
	Limpa a formatação

• **Marcadores**

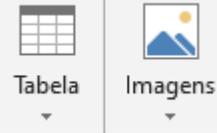
Muitas vezes queremos organizar um texto em tópicos da seguinte forma:

- **Item 1**
- **Item 2**
- **Item 2**

Podemos então utilizar na página inicial os botões para operar diferentes tipos de marcadores automáticos:



• Outros Recursos interessantes:

GUIA	ÍCONE	FUNÇÃO
Página inicial		- Mudar Forma - Mudar cor de Fundo - Mudar cor do texto
Inserir		- Inserir Tabelas - Inserir Imagens
Revisão		Verificação e correção ortográfica
Arquivo		Salvar

Excel

O Excel é um editor que permite a criação de tabelas para cálculos automáticos, análise de dados, gráficos, totais automáticos, dentre outras funcionalidades importantes, que fazem parte do dia a dia do uso pessoal e empresarial.

São exemplos de planilhas:

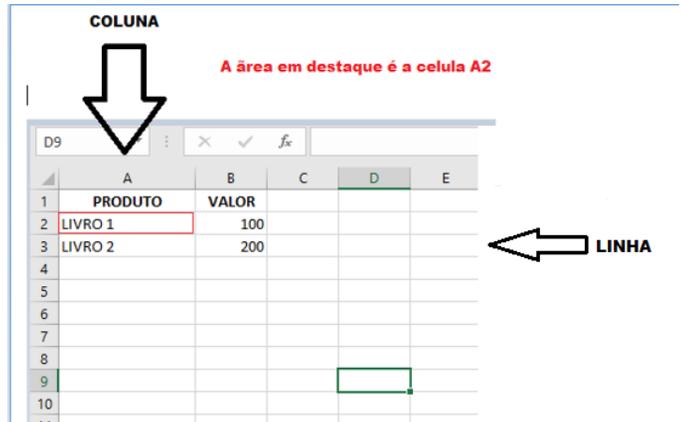
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

Desta forma ao inserirmos dados, os valores são calculados automaticamente.

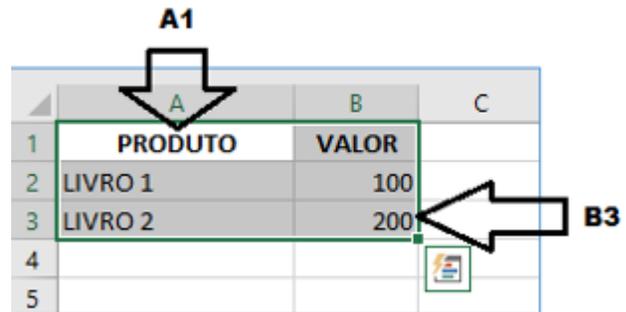
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

- Quando inseridos em alguma célula da planilha, os dados são calculados automaticamente mediante a aplicação de fórmulas específicas do aplicativo.

- A unidade central do Excel nada mais é que o cruzamento entre a linha e a coluna. No exemplo coluna A, linha 2 (A2)

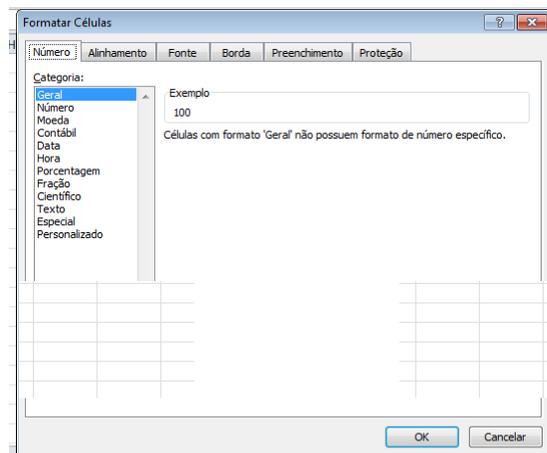


- Podemos também ter o intervalo A1..B3



- Para inserirmos dados, basta posicionarmos o cursor na célula, selecionarmos e digitarmos. Assim se dá a iniciação básica de uma planilha.

• **Formatação células**



NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988: DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS. DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS. DOS DIREITOS SOCIAIS. DA ORGANIZAÇÃO DO ESTADO. DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. DA ORGANIZAÇÃO DOS PODERES. DA ORDEM SOCIAL

TÍTULO I DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

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; (Vide Lei nº 13.874, de 2019)
- V - o pluralismo político.

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

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

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

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

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

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

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

TÍTULO II DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

CAPÍTULO I DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta e recusar-se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XI - a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial; (Vide Lei nº 13.105, de 2015) (Vi-gência)

XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal; (Vide Lei nº 9.296, de 1996)

XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVI - todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII - é garantido o direito de propriedade;

XXIII - a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV - a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV - no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI - a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

XXX - é garantido o direito de herança;

XXXI - a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhes seja mais favorável a lei pessoal do "de cujus";

XXXII - o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (Regulamento) (Vide Lei nº 12.527, de 2011)

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;

b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;

XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;

XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada;

XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção;

XXXVIII - é reconhecida a instituição do júri, com a organização que lhe der a lei, assegurados:

a) a plenitude de defesa;

b) o sigilo das votações;

c) a soberania dos veredictos;

d) a competência para o julgamento dos crimes dolosos contra a vida;

XXXIX - não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal;

XL - a lei penal não retroagirá, salvo para beneficiar o réu;

XLI - a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais;

XLII - a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei;

XLIII - a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, se omitirem; (Regulamento)

XLIV - constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático;

XLV - nenhuma pena passará da pessoa do condenado, podendo a obrigação de reparar o dano e a decretação do perdimento de bens ser, nos termos da lei, estendidas aos sucessores e contra eles executadas, até o limite do valor do patrimônio transferido;

XLVI - a lei regulará a individualização da pena e adotará, entre outras, as seguintes:

a) privação ou restrição da liberdade;

b) perda de bens;

c) multa;

d) prestação social alternativa;

e) suspensão ou interdição de direitos;

XLVII - não haverá penas:

a) de morte, salvo em caso de guerra declarada, nos termos do art. 84, XIX;

b) de caráter perpétuo;

c) de trabalhos forçados;

d) de banimento;

e) cruéis;

XLVIII - a pena será cumprida em estabelecimentos distintos, de acordo com a natureza do delito, a idade e o sexo do apenado;

XLIX - é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral;

L - às presidiárias serão asseguradas condições para que possam permanecer com seus filhos durante o período de amamentação;

LI - nenhum brasileiro será extraditado, salvo o naturalizado, em caso de crime comum, praticado antes da naturalização, ou de comprovado envolvimento em tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, na forma da lei;

LII - não será concedida extradição de estrangeiro por crime político ou de opinião;

LIII - ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente;

LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal;

LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;

LVI - são inadmissíveis, no processo, as provas obtidas por meios ilícitos;

LVII - ninguém será considerado culpado até o trânsito em julgado de sentença penal condenatória;

LVIII - o civilmente identificado não será submetido a identificação criminal, salvo nas hipóteses previstas em lei; (Regulamento)

LIX - será admitida ação privada nos crimes de ação pública, se esta não for intentada no prazo legal;

LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem;

LXI - ninguém será preso senão em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, salvo nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, definidos em lei;

LXII - a prisão de qualquer pessoa e o local onde se encontre serão comunicados imediatamente ao juiz competente e à família do preso ou à pessoa por ele indicada;

LXIII - o preso será informado de seus direitos, entre os quais o de permanecer calado, sendo-lhe assegurada a assistência da família e de advogado;

LXIV - o preso tem direito à identificação dos responsáveis por sua prisão ou por seu interrogatório policial;

LXV - a prisão ilegal será imediatamente relaxada pela autoridade judiciária;

LXVI - ninguém será levado à prisão ou nela mantido, quando a lei admitir a liberdade provisória, com ou sem fiança;

LXVII - não haverá prisão civil por dívida, salvo a do responsável pelo inadimplemento voluntário e inescusável de obrigação alimentícia e a do depositário infiel;

LXVIII - conceder-se-á habeas corpus sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder;

LXIX - conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público;

LXX - o mandado de segurança coletivo pode ser impetrado por:

a) partido político com representação no Congresso Nacional;

b) organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída e em funcionamento há pelo menos um ano, em defesa dos interesses de seus membros ou associados;

LXXI - conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania;

LXXII - conceder-se-á habeas data:

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;

b) para a retificação de dados, quando não se preferir fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo;

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência;

LXXIV - o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos;

LXXV - o Estado indenizará o condenado por erro judiciário, assim como o que ficar preso além do tempo fixado na sentença;

LXXVI - são gratuitos para os reconhecidamente pobres, na forma da lei: (Vide Lei nº 7.844, de 1989)

a) o registro civil de nascimento;

b) a certidão de óbito;

LXXVII - são gratuitas as ações de habeas corpus e habeas data, e, na forma da lei, os atos necessários ao exercício da cidadania. (Regulamento)

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)(Vide ADIN 3392)

LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 115, de 2022)

§ 1º As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

§ 2º Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

§ 3º Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004) (Vide DLG nº 186, de 2008), (Vide Decreto nº 6.949, de 2009), (Vide DLG 261, de 2015), (Vide Decreto nº 9.522, de 2018) (Vide ADIN 3392) (Vide DLG 1, de 2021), (Vide Decreto nº 10.932, de 2022)

§ 4º O Brasil se submete à jurisdição de Tribunal Penal Internacional a cuja criação tenha manifestado adesão. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

CAPÍTULO II DOS DIREITOS SOCIAIS

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 90, de 2015)

Parágrafo único. Todo brasileiro em situação de vulnerabilidade social terá direito a uma renda básica familiar, garantida pelo poder público em programa permanente de transferência de renda, cujas

LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECRETO-LEI Nº 9.295/1946, ALTERADO PELA LEI Nº
12.249/2010 NOS ARTS. 76 E 77.**

DECRETO-LEI Nº 9.295, DE 27 DE MAIO DE 1946.

Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o artigo 180 da Constituição,

DECRETA:

CAPÍTULO I DO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE E DOS CONSELHOS REGIONAIS

Art. 1º Ficam criados o Conselho Federal de Contabilidade e os Conselhos Regionais de Contabilidade, de acordo com o que preceitua o presente Decreto-lei.

Art. 2º A fiscalização do exercício da profissão contábil, assim entendendo-se os profissionais habilitados como contadores e técnicos em contabilidade, será exercida pelo Conselho Federal de Contabilidade e pelos Conselhos Regionais de Contabilidade a que se refere o art. 1º. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 3º Terá sua sede no Distrito Federal o Conselho Federal de Contabilidade, ao qual ficam subordinado os Conselhos Regionais.

Art. 4º O Conselho Federal de Contabilidade será constituído de nove (9) membros brasileiros, com habilitação profissional legalmente adquirida, e obedecerá à seguinte composição:

a) um dos membros designado pelo Governo Federal e que será o presidente do Conselho;

b) os demais serão escolhidos em Assembléia que se realizará no Distrito Federal, na qual tomará, parte uma representação de cada associação profissional ou sindicato de classe composta de três membros, sendo dois contadores e um guarda-livros.

Parágrafo único. A Constituição do Conselho Federal de Contabilidade obedecerá, em relação aos membros enumerados e na alínea b deste artigo a seguinte proporção: dois terços de contadores e um terço de guarda-livros. (Redação dada pela Lei nº 570, de 22.12.1964)

Art. 5º O mandato dos membros do Conselho Federal de Contabilidade durará três anos, salvo o do representante do Governo Federal. (Redação dada pelo Decreto Lei nº 9.710, de 3.9.1946)

Parágrafo único. Um terço dos membros do Conselho Federal será renovado para o seguinte triênio (Redação dada pelo Decreto Lei nº 9.710, de 3.9.1946)

Art. 6º São atribuições do Conselho Federal de Contabilidade:

a) organizar o seu Regimento Interno;

b) aprovar os Regimentos Interno organizados pelos Conselhos Regionais modificando o que se tornar necessário, a fim de manter a respectiva unidade de ação;

c) tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais e dirimi-las;

d) decidir, em última instância, recursos de penalidade imposta pelos Conselhos Regionais;

e) publicar o relatório anual de seus trabalhos, em que deverá figurar a relação de todos os profissionais registrados.

f) regular acerca dos princípios contábeis, do Exame de Suficiência, do cadastro de qualificação técnica e dos programas de educação continuada; e editar Normas Brasileiras de Contabilidade de natureza técnica e profissional. (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 7º – Ao Presidente compete, além da direção do Conselho suspensão de qualquer decisão que mesmo tome e lhe pareça inconveniente.

Parágrafo único – O ato da suspensão vigorará até novo julgamento do caso, para o qual o Presidente convocará segunda reunião no prazo de quinze dias, a contar de seu ato, e se segundo julgamento o Conselho mantiver, por dois terços de seus membros, a decisão suspensa, esta entrará em vigor imediatamente.

Art. 8º – Constitui renda do Conselho Federal de Contabilidade:

a) 1/5 da renda bruta de cada Conselho Regional nela não se compreendendo doações, legados e subvenções;

b) doações e legados;

c) subvenções dos Governos.

Art. 9º – Os Conselhos Regionais de Contabilidade serão organizados nos moldes do Conselho Federal, cabendo a este fixar-lhes o número de componentes, determinando a forma da eleição local para sua composição, inclusive do respectivo Presidente.

Parágrafo único – O Conselho promoverá a instalação, nos Estados, nos Territórios e nos Municípios dos Órgãos julgados necessários, podendo estender-se a mais de um Estado a ação de qualquer deles.

Art. 10 – São atribuições dos Conselhos Regionais:

a) expedir e registrar a carteira profissional prevista no artigo 17. (Redação dada pelo Decreto Lei nº 9.710, de 3.9.1946)

b) examinar reclamações a representações escritas acerca dos serviços de registro e das infrações dos dispositivos legais vigentes, relativos ao exercício da profissão de contabilista, decidindo a respeito;

c) fiscalizar o exercício das profissões de contador e guarda-livros, impedindo e punindo as infrações, e bem assim, enviando às autoridades competentes minuciosos e documentados relatórios sobre fatos que apurarem, e cuja solução ou repressão não seja de sua alçada;

d) publicar relatório anual de seus trabalhos e a relação dos profissionais registrados;

e) elaborar a proposta de seu regimento interno, submetendo-o à aprovação do Conselho Federal de Contabilidade;

f) representar ao Conselho Federal Contabilidade acerca de novas medidas necessárias, para regularidade do serviço e para fiscalização do exercício das profissões previstas na alínea “b”, deste artigo;

g) admitir a colaboração das entidades de classe nos casos relativos à matéria das alíneas anteriores

Art. 11 – A renda dos Conselhos Regionais será constituída do seguinte:

- a) 4/5 da taxa de expedição das carteiras profissionais estabelecidas no art. 17 e seu parágrafo único;
- b) 4/5 das multas aplicadas conforme alínea “b,” do artigo anterior,
- c) 4/5 da arrecadação da anuidade prevista no art. 21 e seus parágrafos.
- d) doações e legados;
- e) subvenções dos Governos.

CAPÍTULO II

DO REGISTRO DA CARTEIRA PROFISSIONAL

Art. 12. – Os profissionais a que se refere este Decreto-lei, somente poderão exercer a profissão depois de regularmente registrados no órgão competente do Ministério da Educação e Saúde e ao Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos.

Art. 12. Os profissionais a que se refere este Decreto-Lei somente poderão exercer a profissão após a regular conclusão do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, aprovação em Exame de Suficiência e registro no Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 1º O exercício da profissão, sem o registro a que alude este artigo, será considerado como infração do presente Decreto-lei. (Renumerado pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 2º Os técnicos em contabilidade já registrados em Conselho Regional de Contabilidade e os que venham a fazê-lo até 1º de junho de 2015 têm assegurado o seu direito ao exercício da profissão. (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 13 – Os profissionais punidos por inobservância do artigo anterior, e seu parágrafo único, não poderão obter o registro sem provar o pagamento das multas em que houverem incorrido.

Art. 14 – Se o profissional, registrado em qualquer dos Conselhos Regionais de Contabilidade mudar de domicílio, fará visar, no Conselho Regional a que o novo local dos seus trabalhos estiver sujeito, a carteira profissional de que trata o art. 17 Considera-se que há mudança, desde que o profissional exerça qualquer das profissões, no novo domicílio, por prazo maior de noventa dias.

Art. 15 – Os indivíduos, firmas, sociedades, associações, companhias e empresas em geral, e suas filiais que exerçam ou explorem, sob qualquer forma, serviços técnicos contábeis, ou a seu cargo tiverem alguma seção que a tal se destine, somente poderão executar os respectivos serviços, depois de provarem, perante os Conselhos de Contabilidade que os encarregados da parte técnica são exclusivamente profissionais habilitados e registrados na forma da lei.

Parágrafo único – As substituições dos profissionais obrigam a nova, prova, por parte das entidades a que se refere este artigo.

Art. 16 – O Conselho Federal organizará, anualmente, com as alterações havidas e em ordem alfabética, a relação completa dos registros, classificados conforme os títulos de habilitação e a fará publicar no Diário Oficial.

Art. 17. A todo profissional registrado de acordo com este Decreto-lei, será entregue uma carteira profissional, numerada, registrada e visada no Conselho Regional respectivo, a qual conterà: (Redação dada pelo Decreto Lei nº 9.710, de 3.9.1946)

- a) seu nome por extenso;
- b) sua filiação;
- c) sua nacionalidade e naturalidade;
- d) a data do seu nascimento;
- e) denominação da escola em que se formou ou declaração de sua categoria de provisionado;
- f) a data em que foi diplomado ou provisionado, bem como, indicação do número do registro no órgão competente do Departamento Nacional de Educação;
- g) a natureza do título ou dos títulos de sua habilitação;
- h) o número do registro do Conselho Regional respectivo;
- i) sua fotografia de frente e impressão dactiloscópica do polegar;
- j) sua assinatura.

Parágrafo único. A expedição da carteira fica sujeita à taxa de Cr\$ 30,00 (trinta cruzeiros) .

Art. 18. A carteira profissional substituirá, o diploma ou o título de provisionamento para os efeitos legais; servirá de carteira de identidade e terá fé pública.

Art. 19. As autoridades federais, estaduais e municipais, só receberão impostos relativos ao exercício da profissão de contabilista, mediante exibição da carteira a que se refere o art. 18.

Art. 20. Todo aquele que, mediante anúncios, placas, cartões comerciais, ou outros meios. se propuser ao exercício da profissão de contabilista, em qualquer de seus ramos, fica sujeito às penalidades aplicáveis ao exercício ilegal da profissão, se não estiver devidamente registrado.

Parágrafo único. Para fins de fiscalização, ficam os profissionais obrigados a declarar, em todo e qualquer trabalho realizado e nos elementos previstos neste artigo, a sua categoria profissional de contador ou guarda-livros, bem como o número de seu registro no Conselho Regional.

CAPÍTULO III

DA ANUIDADE DEVIDA AOS CONSELHOS REGIONAIS

Art. 21. Os profissionais registrados nos Conselhos Regionais de Contabilidade são obrigados ao pagamento da anuidade. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 1º O pagamento da, anuidade será efetuado até 31 de Março de cada ano, devendo, no primeiro ano de exercício da profissão, realizar-se por ocasião de ser expedida a carteira profissional.

§ 2º As anuidades pagas após 31 de março serão acrescidas de multa, juros de mora e atualização monetária, nos termos da legislação vigente. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 3º Na fixação do valor das anuidades devidas ao Conselho Federal e aos Conselhos Regionais de Contabilidade, serão observados os seguintes limites: (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

I - R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais), para pessoas físicas; (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

II - R\$ 950,00 (novecentos e cinquenta reais), para pessoas jurídicas. (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 4º Os valores fixados no § 3º deste artigo poderão ser corrigidos anualmente pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA, calculado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 22. Às empresas ou a quaisquer organizações que explorem ramo dos serviços contábeis é obrigatório o pagamento de anuidade ao Conselho Regional da respectiva jurisdição. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 1º A anuidade deverá ser paga até o dia 31 de março, aplicando-se, após essa data, a regra do § 2º do art. 21. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

§ 2º O pagamento da primeira anuidade deverá ser feito por ocasião da inscrição inicial no Conselho Regional.

Art. 23. O profissional ou a organização contábil que executarem serviços contábeis em mais de um Estado são obrigados a comunicar previamente ao Conselho Regional de Contabilidade no qual são registrados o local onde serão executados os serviços. (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 24. Somente poderão ser admitidos à execução de serviços públicos contábil, inclusive à organização dos mesmos, por contrato particular, sob qualquer modalidade, o profissional ou pessoas jurídicas que provem quitação de suas anuidades de outras contribuições a que estejam sujeitos.

CAPÍTULO IV DAS ATRIBUIÇÕES PROFISSIONAIS

Art. 25. São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;

b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;

c) perícias judiciais ou extra-judiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extra-judiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

§ 1º Os serviços profissionais de contabilidade são, por sua natureza, técnicos e singulares, quando comprovada sua notória especialização, nos termos da lei. (Incluído pela Lei nº 14.039, de 2020)

§ 2º Considera-se notória especialização o profissional ou a sociedade de profissionais de contabilidade cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato. (Incluído pela Lei nº 14.039, de 2020)

Art. 26. Salvo direitos adquiridos ex-vi do disposto no art. 2º do Decreto nº 21.033, de 8 de Fevereiro de 1932, as atribuições definidas na alínea do artigo anterior são privativas dos contadores diplomados.

CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

Art. 27. As penalidades ético-disciplinares aplicáveis por infração ao exercício legal da profissão são as seguintes: (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

a) multa de 1 (uma) a 10 (dez) vezes o valor da anuidade do exercício em curso aos infratores dos arts. 12 e 26 deste Decreto-Lei; (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

b) multa de 1 (uma) a 10 (dez) vezes aos profissionais e de 2 (duas) a 20 (vinte) vezes o valor da anuidade do exercício em curso às empresas ou a quaisquer organizações contábeis, quando se tratar de infração dos arts. 15 e 20 e seus respectivos parágrafos; (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

c) multa de 1 (uma) a 5 (cinco) vezes o valor da anuidade do exercício em curso aos infratores de dispositivos não mencionados na alínea para os quais não haja indicação de penalidade especial; (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

d) suspensão do exercício da profissão, pelo período de até 2 (dois) anos, aos profissionais que, dentro do âmbito de sua atuação e no que se referir à parte técnica, forem responsáveis por qualquer falsidade de documentos que assinarem e pelas irregularidades de escrituração praticadas no sentido de fraudar as rendas públicas; (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

e) suspensão do exercício da profissão, pelo prazo de 6 (seis) meses a 1 (um) ano, ao profissional com comprovada incapacidade técnica no desempenho de suas funções, a critério do Conselho Regional de Contabilidade a que estiver sujeito, facultada, porém, ao interessado a mais ampla defesa; (Redação dada pela Lei nº 12.249, de 2010)

f) cassação do exercício profissional quando comprovada incapacidade técnica de natureza grave, crime contra a ordem econômica e tributária, produção de falsa prova de qualquer dos requisitos para registro profissional e apropriação indevida de valores de clientes confiados a sua guarda, desde que homologada por 2/3 (dois terços) do Plenário do Tribunal Superior de Ética e Disciplina; (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

g) advertência reservada, censura reservada e censura pública nos casos previstos no Código de Ética Profissional dos Contabilistas elaborado e aprovado pelos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, conforme previsão do art. 10 do Decreto-Lei nº 1.040, de 21 de outubro de 1969. (Incluído pela Lei nº 12.249, de 2010)

Art. 28. São considerados como exercendo ilegalmente a profissão e sujeitos à pena estabelecida na alínea do artigo anterior:

a) os profissionais que desempenharem quaisquer das funções especificadas na alínea c, do artigo 25 sem possuírem, devidamente legalizado, o título a que se refere o artigo 26 deste Decreto-Lei;

b) os profissionais que, embora legalmente habilitados, não fizerem, ou com referência a eles não for feita a comunicação exigida no artigo 15 e seu parágrafo único.

Art. 29. O profissional suspenso do exercício da profissão fica obrigado a depositar a carteira profissional ao Conselho Regional de Contabilidade que tiver aplicado a penalidade, até a expiração do prazo de suspensão, sob pena de apreensão desse documento.

Art. 30. A falta de pagamento de multa devidamente confirmada, importará, decorridos trinta (30) dias da notificação, em suspensão, por noventa dias, do profissional ou da organização que nela, tiver incorrido.

Art. 31. As penalidades estabelecidas neste Capítulo não isentam de outras, em que os infratores hajam incorrido, por violação de outras leis.

Art. 32. Das multas impostas pelos Conselhos Regionais poderá, dentro do prazo de sessenta dias, contados da notificação, ser interposto recurso, sem efeito suspensivo, para o Conselho Federal de Contabilidade.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: ENUMERAÇÃO E DESCRIÇÃO

Administração pública

Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade de 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:

SENTIDO SUBJETIVO	Sentido amplo {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	Sentido estrito {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido amplo {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido estrito {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 funções hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõem 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.

SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
INDISPONIBILIDADE DO INTERESSE PÚBLICO	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.

Vejam os:

— **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.

b) Em relação à sua própria atuação, administrador deve executar atos de forma impessoal, como dispõe e exige o parágrafo primeiro do art. 37 da CF/88 ao afirmar que: “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”

— **Princípio da Moralidade:** Dispõe que a atuação administrativa deve ser totalmente pautada nos princípios da ética, honestidade, probidade e boa-fé. Esse princípio está conexo à não corrupção na Administração Pública.

O princípio da moralidade exige que o administrador tenha conduta pautada de acordo com a ética, com o bom senso, bons costumes e com a honestidade. O ato administrativo terá que obedecer a Lei, bem como a ética da própria instituição em que o agente atua. Entretanto, não é suficiente que o ato seja praticado apenas nos parâmetros da Lei, devendo, ainda, obedecer à moralidade.

— **Princípio da Publicidade:** Trata-se de um mecanismo de controle dos atos administrativos por meio da sociedade. A publicidade está associada à prestação de satisfação e informação da atuação pública aos administrados. Via de regra é que a atuação da Administração seja pública, tornando assim, possível o controle da sociedade sobre os seus atos.

Ocorre que, no entanto, o princípio em estudo não é absoluto. Isso ocorre pelo fato deste acabar por admitir exceções previstas em lei. Assim, em situações nas quais, por exemplo, devam ser preservadas a segurança nacional, relevante interesse coletivo e intimidade, honra e vida privada, o princípio da publicidade deverá ser afastado.

Sendo a publicidade requisito de eficácia dos atos administrativos que se voltam para a sociedade, pondera-se que os mesmos não poderão produzir efeitos enquanto não forem publicados.

— **Princípio da Eficiência:** A atividade administrativa deverá ser exercida com presteza, perfeição, rendimento, qualidade e economicidade. Anteriormente era um princípio implícito, porém, hodiernamente, foi acrescentado, de forma expressa, na CFB/88, com a EC n. 19/1998.

São decorrentes do princípio da eficiência:

a. A possibilidade de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos, bem como de entidades administrativas, desde que haja a celebração de contrato de gestão.

b. A real exigência de avaliação por meio de comissão especial para a aquisição da estabilidade do servidor Efetivo, nos termos do art. 41, § 4º da CFB/88.

ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA, ESTRUTURAÇÃO, CARACTERÍSTICAS E DESCRIÇÃO DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES PÚBLICAS

Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto

os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estrutu-

ção interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

ÓRGÃO — é criado por meio de lei.

ORGANIZAÇÃO INTERNA — pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.

ÓRGÃOS DE CONTROLE — Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

Pessoas administrativas

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder político e encontram-se vinculadas à entidade política que as criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

Pessoas políticas

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna, elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

Autarquias

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles,

ORÇAMENTO PÚBLICO

PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.

Princípios Orçamentários¹

Desde seus primórdios, a instituição orçamentária foi cercada de uma série de regras com a finalidade de aumentar-lhe a consistência no cumprimento de sua principal finalidade: auxiliar o controle parlamentar sobre os Executivos. Essas regras ou princípios receberam grande ênfase na fase que os orçamentos possuíam grande conotação jurídica, chegando alguns incorporados na corrente legislativa: basicamente na Constituição, na Lei 4.320/64 e nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDOs). Os princípios orçamentários são premissas a serem observadas na concepção da proposta orçamentária.

- **Unidade:** o orçamento deve ser uno, ou seja, deve existir apenas um orçamento para cada exercício financeiro. Dessa forma integrado, é possível obter eficazmente um retrato geral das finanças públicas e, o mais importante, permite-se ao Poder Legislativo o controle racional e direto das operações financeiras de responsabilidade do Executivo.

São evidências do cumprimento deste princípio, o fato de que apenas um único orçamento é examinado, aprovado e homologado. Além disso, tem-se um caixa único e uma única contabilidade.

O princípio da unidade é respaldado legalmente por meio do Art. 2º da Lei 4.320/64 e pelo § 5º do art. 165 da CF 88.

Mas mesmo assim, o princípio clássico da unidade não estava, na verdade, sendo observado. As dificuldades começaram antes da Constituição de 88 em razão da própria evolução do sistema orçamentário brasileiro. Na década de 80, havia um convívio simultâneo com três orçamentos distintos, o orçamento fiscal, o orçamento monetário e o orçamento das estatais. Não ocorria nenhuma consolidação entre os mesmos.

Na verdade, o art.62, da Constituição de 1967, emendada, limitava o alcance de sua aplicação, ao excluir expressamente do orçamento anual as entidades que não recebessem subvenções ou transferências à conta do orçamento (exemplo: Banco do Brasil - exceto se houver integralização de capital pela União).

No seu § 1º, estabelecia que a inclusão, no orçamento anual, da despesa e da receita dos órgãos da administração indireta será feita em dotações globais e não lhes prejudicará a autonomia na gestão legal dos seus recursos.

O orçamento Fiscal era sempre equilibrado e era aprovado pelo Legislativo. O orçamento monetário e o das Empresas Estatais eram deficitários e sem controle e, além do mais, não eram votados. Ora, como o déficit público e os subsídios mais importantes estavam no orçamento monetário, o Legislativo encontrava-se, praticamente, alijado das decisões mais relevantes em relação à política fiscal e monetária da Nação.

¹ <http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/principios.html>

- **Totalidade:** coube à doutrina tratar de reconceituar o princípio da unidade de forma que abrangesse as novas situações. Surgiu, então, o princípio da totalidade, que possibilitava a coexistência de múltiplos orçamentos que, entretanto, devem sofrer consolidação, de forma a permitir uma visão geral do conjunto das finanças públicas.

A Constituição de 1988 trouxe melhor entendimento para a questão ao precisar a composição do orçamento anual que passará a ser integrado pelas seguintes partes: a) orçamento fiscal; b) orçamento da seguridade social e c) orçamento de investimentos das estatais. Este modelo, em linhas gerais segue o princípio da totalidade.

- **Universalidade:** princípio pelo qual o orçamento deve conter todas as receitas e todas as despesas do Estado. Indispensável para o controle parlamentar, pois possibilita:

a) conhecer a priori todas as receitas e despesas do governo e dar prévia autorização para respectiva arrecadação e realização;

b) impedir ao Executivo a realização de qualquer operação de receita e de despesa sem prévia autorização Legislativa;

c) conhecer o exato volume global das despesas projetadas pelo governo, a fim de autorizar a cobrança de tributos estritamente necessários para atendê-las.

Na Lei 4.320/64, o cumprimento da regra é exigido nos seguintes dispositivos:

▪ *Art.2º A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e da despesa, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade.*

▪ *Art.3º A Lei do Orçamento compreenderá todas as receitas, inclusive as operações de crédito autorizadas em lei.*

A Emenda Constitucional n.º 1/69 consagra essa regra de forma peculiar: "O orçamento anual compreenderá obrigatoriamente as despesas e receitas relativas a todos os Poderes, órgãos, fundos, tanto da administração direta quanto da indireta, excluídas apenas as entidades que não recebam subvenções ou transferências à conta do orçamento.

Observa-se, claramente, que houve um mal entendimento entre a condição de auto-suficiência ou não da entidade com a questão, que é fundamental, da utilização ou não de recursos públicos.

Somente a partir de 1988 as operações de crédito foram incluídas no orçamento. Além disso, as empresas estatais e de economia mista, bem como as agências oficiais de fomento (BNDES, CEF, Banco da Amazônia, BNB) e os Fundos Constitucionais (FINAM, FINOR, PIN/PROTERRA) não têm a obrigatoriedade de integrar suas despesas e receitas operacionais ao orçamento público. Esses orçamentos são organizados e acompanhados com a participação do Ministério do Planejamento (MPO), ou seja, não são apreciados pelo Legislativo. A inclusão de seus investimentos no Orçamento da União é justificada na medida que tais aplicações contam com o apoio do orçamento fiscal e até mesmo da seguridade.

- **Anualidade ou Periodicidade:** o orçamento deve ser elaborado e autorizado para um determinado período de tempo, geralmente um ano. A exceção se dá nos créditos especiais e extraordinários autorizados nos últimos quatro meses do exercício, reabertos nos limites de seus saldos, serão incorporados ao orçamento do exercício subsequente.

Este princípio tem origem na questão surgida na Idade Média sobre a anualidade do imposto. E aí se encontra a principal consequência positiva em relação a este princípio, pois dessa forma exige-se autorização periódica do Parlamento. No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, como sói acontecer na maioria dos países. Mas isso não é regra geral. Na Itália e na Suécia o exercício financeiro começa em 1/7 e termina em 30/6. Na Inglaterra, no Japão e na Alemanha o exercício financeiro vai de 1/4 a 31/3. Nos Estados Unidos começa em 1/10, prolongando-se até 30/9.

O § 5º do art. 165 da CF 88 dá respaldo legal a este princípio quando dispõe que: “A lei orçamentária anual compreenderá:”

O cumprimento deste princípio torna-se evidente nas ementas das Leis Orçamentárias, como por exemplo, a da Lei 10.837/2004: “Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2004.”

Observe-se, finalmente, que a programação financeira, trimestral na Lei 4.320/64 e mensal nos Decretos de Contingenciamento, limitando a faculdade de os órgãos empenhar despesas, não mais ao montante das dotações anuais, pode ser entendido como um abandono parcial do princípio da anualidade.

- **Exclusividade:** a lei orçamentária deverá conter apenas matéria orçamentária ou financeira. Ou seja, dela deve ser excluído qualquer dispositivo estranho à estimativa de receita e à fixação de despesa. O objetivo deste princípio é evitar a presença de “caldas e rabilongos”

Não se inclui na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita.

Este princípio encontra-se expresso no art. 165, § 8º da CF de 88: “A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa.”

- **Especificação, Especialização ou Discriminação:** as receitas e as despesas devem aparecer de forma discriminada, de tal forma que se possa saber, pormenorizadamente, as origens dos recursos e sua aplicação. Como regra clássica tinha o objetivo de facilitar a função de acompanhamento e controle do gasto público, pois inibe a concessão de autorizações genéricas (comumente chamadas de emendas curinga ou “rachadinhas”) que propiciam demasiada flexibilidade e arbítrio ao Poder Executivo, dando mais segurança ao contribuinte e ao Legislativo.

A Lei nº 4.320/64 incorpora o princípio no seu art. 5º: “A Lei de Orçamento não consignará dotações globais para atender indistintamente as despesas...,”

O art. 15 da referida Lei exige também um nível mínimo de detalhamento: “...a discriminação da despesa far-se-á, no mínimo, por elementos”.

Como evidência de cumprimento deste princípio pode-se citar a Atividade 4775, cujo título é “Capacitação de agentes atuantes nas culturas de oleaginosas”. Mas, também, existem vários exemplos do não cumprimento como, por exemplo, a Ação 0620 “Apoio

a projetos municipais de infraestrutura e serviços em agricultura familiar”, ou o subtítulo “Ações de Saneamento Básico em pequenas cidades da Região Sul”

- **Não Vinculação ou Não Afetação das Receitas:** nenhuma parcela da receita geral poderá ser reservada ou comprometida para atender a certos casos ou a determinado gasto. Ou seja, a receita não pode ter vinculações. Essas reduzem o grau de liberdade do gestor e engessa o planejamento de longo, médio e curto prazos.

Este princípio encontra-se claramente expresso no inciso IV do art. 167 da CF de 88, mas aplica-se somente às receitas de impostos.

“São vedados “a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts., 158 e 159, a destinação de recursos para manutenção e desenvolvimento do ensino (art. 212), prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º”.

As evidências de receitas afetadas são abundantes:

- Taxas, contribuições: servem para custear certos serviços prestados;

- Empréstimos: comprometidos para determinadas finalidades;

- Fundos: receitas vinculadas.

Observe-se ainda que as vinculações foram eliminadas no governo Figueiredo, mas, infelizmente, ressuscitadas na Constituição de 1988.

- **Orçamento Bruto:** este princípio clássico surgiu juntamente com o da universalidade, visando ao mesmo objetivo. Todas as parcelas da receita e da despesa devem aparecer no orçamento em seus valores brutos, sem qualquer tipo de dedução.

A intenção é a de impedir a inclusão de valores líquidos ou de saldos resultantes do confronto entre receitas e as despesas de determinado serviço público.

Lei 4.320/64 consagra este princípio em seu art. 6º: “Todas as receitas e despesas constarão da Lei do Orçamento pelos seus totais, vedadas quaisquer deduções. Reforçando este princípio, o § 1º do mesmo artigo estabelece o mecanismo de transferência entre unidades governamentais “

Dessa forma, as cotas de receita que uma entidade pública deva transferir a outra incluir-se-ão, como despesa, no orçamento da entidade obrigada à transferência e, como receita, no orçamento da que as deva receber. Como exemplo desse procedimento pode-se citar o caso da Arrecadação do Imposto Territorial Rural, que se constitui numa receita prevista no orçamento da União para 2004 com o valor de R\$ 309,4 milhões. No mesmo orçamento, fixa-se uma despesa relativa à Transferência para Municípios (UO 73108-Transferências Constitucionais) no valor de R\$ 154,7 milhões.

Ou seja, se o Orçamento registrasse apenas uma entrada líquida para a União de apenas R\$ 154,7 milhões, parte da história estaria perdida.

- **Equilíbrio:** princípio clássico que tem merecido maior atenção, mesmo fora do âmbito específico do orçamento, pautado nos ideais liberais dos economistas clássicos (Smith, Say, Ricardo). O keynesianismo (a partir dos anos 30) tornou-se uma contraposição ao princípio do orçamento equilibrado, justificando a intervenção do governo nos períodos de recessão. Admitia-se o déficit (dívida) e seu financiamento. Economicamente haveria compensação, pois

a utilização de recursos ociosos geraria mais emprego, mais renda, mais receita para o Governo e, finalmente, recolocaria a economia na sua rota de crescimento.

No Brasil, as últimas Constituições têm tratado essa questão ora de maneira explícita ora de forma indireta. A Constituição de 1967 dispunha que: “O montante da despesa autorizada em cada exercício financeiro não poderá ser superior ao total de receitas estimadas para o mesmo período.”

Observa-se a existência de dificuldades estruturais para o cumprimento desse princípio, principalmente em fases de crescimento da economia, pois as despesas públicas normalmente crescem mais que as receitas públicas quando há crescimento da renda interna.

De qualquer forma, *ex-ante*, o equilíbrio orçamentário é respeitado, conforme pode ser verificado nos Arts. 2º e 3º da Lei 10.837/2003, onde: A Receita Total é estimada em R\$ 1.469.087.336,00, e a Despesa Total é fixada em R\$ 1.469.087.336,00.

Entretanto, nas cifras acima encontra-se um tremendo déficit, devidamente financiado por empréstimos. O déficit aparece embutido nas chamadas Operações de Crédito que classificam tanto os financiamentos de longo prazo contratados para obras, as operações de curto prazo de recomposição de caixa e que se transformam em longo prazo pela permanente rolagem e a receita com a colocação de títulos e obrigações emitidas pelo Tesouro.

A CF 88 adotou uma postura mais realista. Propôs o equilíbrio entre operações de crédito e as despesas de capital. O art. 167, inciso III, veda: “a realização de operações de créditos que excedam o montante das despesas de capital ...”;

Qual a mensagem que se encontra vinculada a esse dispositivo? Claramente a de que o endividamento só pode ser admitido para a realização de investimento ou abatimento da dívida. Ou seja, deve-se evitar tomar dinheiro emprestado para gastar com despesa corrente, mas pode pegar emprestado para cobrir despesa de capital (o déficit aqui é permitido). Essa é uma norma lógica e de grande importância para as finanças públicas do País. Na verdade, é a Regra de Ouro reforçada na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF, art. 12, § 2º): “O montante previsto para as receitas de operações de crédito não poderá ser superior ao das despesas de capital constantes do projeto de lei orçamentária.”

Essa Regra também significa, por outro lado, que a receita corrente deve cobrir as despesas correntes (não pode haver déficit corrente). A Regra de Ouro vem sendo adequadamente cumprida nos últimos orçamentos, exceto nos dois últimos (2003 e 2004). Para o exercício de 2004, o valor das operações de crédito dos orçamentos fiscal e da seguridade é de R\$ 629,7 bilhões. Se somado a esse, o valor corresponde ao Orçamento de Investimento das Estatais &mdash OIE - (R\$ 5,9 milhões) chega-se ao total de R\$ 635,6 bilhões.

Já as despesas de capital dos orçamentos fiscal e da seguridade social somam R\$ 612,7 bilhões. Com R\$ 23,8 do OIE, chega-se ao total de R\$ 636,5 bilhões. Ou seja, só se cumpre a regra de ouro se se considera na contabilização os dados relativos ao Orçamento das Estatais.

Ainda com relação ao princípio do equilíbrio, um terceiro conceito surge a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal &mdash o chamado Equilíbrio Fiscal. Na verdade, exige-se mais que o equilíbrio, exige-se um superávit (fiscal), ou seja, a receita (primária) deve superar a despesa (primária) de forma que o saldo possa ser utilizado para pagamento do serviço da dívida pública.

Essa variação do princípio do equilíbrio faz parte das orientações orçamentárias constantes das leis de diretrizes orçamentárias. O art. 15 da Lei nº 10.707, de 30 de julho de 2003 (LDO 2004) dispõe, por exemplo, que: “Art. 15. A elaboração do projeto da lei orçamentária de 2004, a aprovação e a execução da respectiva lei deverão levar em conta a obtenção de superávit primário em percentual do Produto Interno Bruto - PIB, conforme discriminado no Anexo de Metas Fiscais, constante do Anexo III desta Lei.”

- **Legalidade:** historicamente, sempre se procurou dar um cunho jurídico ao orçamento, ou seja, para ser legal, tanto as receitas e as despesas precisam estar previstas a Lei Orçamentária Anual, ou seja, a aprovação do orçamento deve observar processo legislativo porque trata-se de um dispositivo de grande interesse da sociedade.

O respaldo a este princípio pode ser encontrado nos art. 37 166 da CF de 1988. O Art. 166 dispõe que: “Os projetos de lei relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas Casas do Congresso Nacional, na forma do regimento comum.”

A evidência de seu cumprimento encontra-se na própria ementa das leis orçamentárias, como por exemplo, a da Lei nº 10.837/2003: “O Presidente da República Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:”

- **Publicidade:** o conteúdo orçamentário deve ser divulgado (publicado) nos veículos oficiais de comunicação para conhecimento do público e para eficácia de sua validade. Este princípio é consagrado no art. 37 da CF de 88: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: ...”

- **Clareza ou Objetividade:** o orçamento público deve ser apresentado em linguagem clara e compreensível a todas pessoas que, por força do ofício ou interesse, precisam manipulá-lo. Difícil de ser empregado em razão da facilidade de a burocracia se expressar em linguagem complexa. Observe-se, por exemplo, o título da ação nº 0373 do orçamento para 2004: “Equalização de Juros e Bônus de Adimplência no Alongamento de Dívidas Originárias do Crédito Rural”.

- **Exatidão:** de acordo com esse princípio as estimativas devem ser tão exatas quanto possível, de forma a garantir à peça orçamentária um mínimo de consistência para que possa ser empregado como instrumento de programação, gerência e controle. Indiretamente, os autores especializados em matéria orçamentária apontam os arts. 7º e 16 do Decreto-Lei nº 200/67 como respaldo ao mesmo.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco (GROPPELLI e NIKBAKT, 2006).

GESTÃO DE PESSOAS

EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.

TEORIA DO EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

Concepção de um sistema que recebe contribuição das pessoas que nela trabalham em troca oferece incentivos e alicientes.

A Teoria do Equilíbrio Organizacional alia a análise de vários fatores da organização com a participação dos agentes e seu desempenho em termos de eficiência e eficácia.

Para *Chiavenato*¹, ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas visualizam a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou trabalho e em troca oferece alicientes e incentivos.

Partindo do princípio de que toda organização é um sistema vivo, gerido por pessoas que se agem e se inter-relacionam para satisfazer necessidades, cada participante de cada grupo tem suas recompensas em troca dos quais faz contribuições à organização.

Sendo assim, todo participante manterá sua ação participativa na organização na medida em que os estímulos (motivação e incentivo) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos. As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte da qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes. Portanto, a organização continuará existindo somente e enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos para conduzir os participantes à prestação de contribuições.

Conceitos básicos do Equilíbrio Organizacional:

Incentivos ou alicientes: são “pagamentos” feitos pela organização aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.).

Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo. É a função utilidade, subjetiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais.

Contribuições: são os “pagamentos” que cada participante efetua à sua organização (como trabalho, dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.).

Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que este alcance seus objetivos².

Segundo Chiavenato, os postulados básicos da Teoria do Equilíbrio Organizacional são:

- A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivo (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- A organização será solvente – e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.

A decisão de participar é essencial na teoria do equilíbrio organizacional. O equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização.

Tendo assim um efeito sinérgico: a resposta exponencial de incremento de atividades, resultado da eliminação sistemática de falhas, adequação perfeita dos resultados, ajuste das interações bilaterais e multilaterais. Isto é, combinação de dois elementos de forma que o resultado dessa combinação seja maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam separadamente.

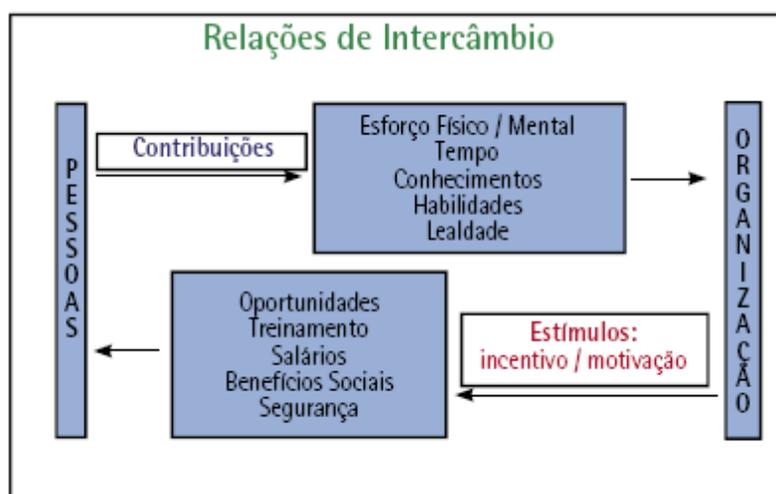
¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8ª edição, Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2011.

² MARCH, J.; SIMON, H. *A teoria do equilíbrio da organização*. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1975.

Tipos de Participantes

Participantes (Parceiros)	Contribuições (Investimentos Pessoais)	Incentivos (Retorno Esperado)
Empregados	Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Contribuem com dinheiro ou capital na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Motivados por rentabilidade, lucratividade, dividendos, liquidez, retorno do investimento.
Fornecedores	Contribuem com matérias-primas, materiais, tecnologias, serviços especializados.	Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios.
Cientes	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização.	Motivado pelo preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades.

A base do Equilíbrio Organizacional está na capacidade de garantir que tantos os incentivos oferecidos como pagamentos a seus participantes – salários, benefícios sociais, prêmios etc., quanto às contribuições de seus funcionários à organização como – trabalho, esforço, assiduidade, lealdade dedicação, pontualidade etc. sejam coerentes e satisfatórios a ambos, organização e funcionário.



Para tanto, cabe ao Administrador de RH identificar um conjunto de estímulos capazes de incentivar e motivar os funcionários e as contribuições de interesse das organizações.

Portanto, podemos afirmar que o equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização.

OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos Individuais e Objetivos Organizacionais

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

<i>Objetivos Organizacionais</i>	<i>Objetivos Individuais</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência - Crescimento Sustentado - Lucratividade - Produtividade - Qualidade nos Produtos/Serviços - Redução de Custos - Participação no mercado - Novos mercados - Novos clientes - Competitividade - Imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores salários - Melhores benefícios - Estabilidade no emprego - Segurança no trabalho - Qualidade de vida no trabalho - Satisfação no trabalho - Consideração e respeito - Oportunidade de crescimento - Liberdade para trabalhar - Liderança liberal - Orgulho da organização

Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

As pessoas como Parceiras da Organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

- Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias.
- Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.
- Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.
- Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado.
- Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortalecer seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Graças ao emergente sistêmico - que é o efeito sinérgico da organização - este consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio.

Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa.

Acontece que **o parceiro mais íntimo da organização é o empregado**: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

<i>Parceiros da Organização</i>	<i>Contribuem com:</i>	<i>Esperam retornos de:</i>
Acionistas e Investidores	Capital de risco e investimento	Lucros e dividendos, valor agregado
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e Novos negócios
Clientes e Consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

Os parceiros da organização.

Pessoas como Recursos ou como Parceiras da Organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como Recursos Organizacionais ou como Parceiras da Organização.

Os empregados podem ser tratados como Recursos Produtivos das Organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Isso significa "coisificar" as pessoas.

As pessoas devem ser visualizadas como Parceiras das Organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (como recursos).

ORGANIZAÇÃO

CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA

As **organizações formais modernas** caracterizam-se como um sistema constituído de elementos interativos, que recebe entradas do ambiente, transformando-os, e emite saídas para o ambiente externo. Nesse sentido, os elementos interativos da organização, pessoas e departamentos, dependem uns dos outros e devem trabalhar juntos.

As organizações podem ser formais e informais.

→ Formais

A estrutura formal das organizações é composta pela estrutura instituída pela vontade humana para atingir determinado objetivo. Ela é representada por um organograma composto por órgãos, cargos e relações de autoridade e responsabilidade.

Elas são regidas por normas e regulamentos que estabelecem e especificam os padrões para atingir os objetivos organizacionais.

Características das Organizações Formais

- São instituídas pela vontade humana;
- São planejadas e deliberadamente estruturadas;
- São tangíveis (visíveis);
- Seus líderes se valem da autoridade e responsabilidade (líderes formais);
- São regidas por normas e regulamentos definidos de forma racional (lógica);
- São representadas por organogramas;
- São flexíveis às modificações em sua estrutura e nos processos organizacionais, em face da hierarquia formal e impessoal.

→ Informais

Visto as organizações formais serem compostas por redes de relacionamento no ambiente de trabalho, esse relacionamento dá origem à organização informal. As organizações informais definem-se como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, sendo esta paralela à organização formal.

As organizações informais não possuem objetivos predeterminados, surgem de forma natural, estando presentes nos usos e costumes, e se manifestam por meio de sentimentos e necessidade de associação pelos membros da organização formal.

Características das Organizações Informais

- São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
- Sua relação é de coesão ou antagonismo;
- As lideranças são informais, por meio da influência;
- Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;
- Têm possibilidade de oposição à organização formal;

Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;

São intangíveis (não visíveis);

São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

— Tipos de estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. É um meio para o alcance dos objetivos, estando relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

a) Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;

b) Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;

c) Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

a) Estrutura Divisional: é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;

b) Estrutura Matricial: combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização do produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc.

O que a difere das outras formas de estrutura organizacional, é que características de mais de uma estrutura atuam ao mesmo tempo sobre os empregados. Além disso, existe múltipla subordina-

ção, ou seja, os empregados se reportam a mais de um chefe, o que pode gerar confusão nos subordinados e se tornar uma desvantagem desse tipo de estrutura.

É uma ótima alternativa para empresas que trabalham desenvolvendo projetos e ações temporárias. Nesse tipo de estrutura o processo de decisão é descentralizado, com existência de centros de resultados de duração limitada a determinados projetos;

c) Estrutura em Rede: competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta. As redes organizacionais se caracterizam por constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas;

d) Estrutura por Projeto: manutenção dos recursos necessários sob o controle de um único indivíduo.

— Natureza

Estão entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa:

- a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros;
- as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- a sequência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam;
- as funções administrativas a desempenhar;
- as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- as necessidades sociais dos membros da empresa; e
- o tamanho da empresa.

Da mesma forma consideram-se os elementos e as mudanças no ambiente externo que são também forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas. Mas para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes e níveis de influência.

— Finalidades

A estrutura formal tem como finalidade o sistema de autoridade, responsabilidade, divisão de trabalho, comunicação e processo decisório. São princípios fundamentais da organização formal:

a) Divisão do trabalho: é a decomposição de um processo complexo em pequenas tarefas, proporcionando maior produtividade, melhorando a eficiência organizacional e o desempenho dos envolvidos e reduzindo custos de produção;

b) Especialização: considerada uma consequência da divisão do trabalho. Cada cargo passa a ter funções específicas, assim como cada tarefa;

c) Hierarquia: divisão da empresa e, camadas hierárquicas. A hierarquia visa assegurar que os subordinados aceitem e executem rigorosamente as ordens e orientações dadas pelos seus superiores;

d) Amplitude administrativa: também chamada de amplitude de controle ou amplitude de comando, determina o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. A estrutura organizacional que apresenta pequena amplitude de controle é a aguda ou vertical.

— Critérios de departamentalização

Departamentalização é o nome dado à especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. É o agrupamento adequado das atividades em departamentos específicos.

São critérios de departamentalização:

a) Departamentalização Funcional: representa o agrupamento por atividades ou funções principais. A divisão do trabalho ocorre internamente, por especialidade. Abordagem indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras;

b) Departamentalização por Produtos ou Serviços: representa o agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. A divisão do trabalho ocorre por linhas de produtos/serviços. A orientação é para o alcance de resultados, por meio da ênfase nos produtos/serviços;

c) Departamentalização Geográfica: também chamada de Departamentalização Territorial, representa o agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica;

d) Departamentalização por Clientela: representa o agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Possui ênfase e direcionamento para o cliente;

e) Departamentalização por Processos: representa o agrupamento por etapas do processo, do produto ou da operação. Possui ênfase na tecnologia utilizada;

f) Departamentalização por Projetos: representa o agrupamento em função de entregas (saídas) ou resultados quanto a um ou mais projetos. É necessária uma estrutura flexível e adaptável às circunstâncias do projeto, pois o mesmo pode ser encerrado antes do prazo previsto. Dessa forma, os recursos envolvidos, ao término do projeto, são liberados;

g) Departamentalização Matricial: também chamada de organização em grade, combina duas formas de departamentalização, a funcional com a departamentalização de produto ou projeto, na mesma estrutura organizacional. Representa uma estrutura mista ou híbrida.

O desenho matricial apresenta duas dimensões: gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto. Logo, não há unidade de comando. É criada uma balança de duplo poder e, por consequência, dupla subordinação.

NOÇÕES DE ARQUIVAMENTO E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, temos quatro definições para o termo arquivologia:

1. Conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
2. Instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos.
3. Instalações onde funcionam arquivos.
4. Móvel destinado à guarda de documentos.

Podemos entender ela como um conjunto de princípios, normas, técnicas e procedimentos para gerenciar as informações no processo de produção, organização, processamento, guarda, utilização, identificação, preservação e uso de documentos de arquivos.

Um **arquivo** é o conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública e privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.

Um **documento** é o registro de informações, independente da natureza do suporte que a contém.

Já **informação** é um “elemento referencial, noção, ideia ou mensagem contidos num documento.

O suporte é o meio física, aquela que contém o documento, podendo ser: papel; pen-drive; película fotográfica; microfilme; CD; DVD; entre outros.

Outros conceitos importantes de se ter claro na mente:

- Arquivos: órgãos que recolhem naturalmente os documentos de arquivo, que são acumulados organicamente pela entidade, de forma ordenada, preservando-os para a consecução dos objetivos funcionais, legais e administrativos, tendo em conta sua utilidade futura.

- Bibliotecas: reúnem documentos de biblioteca, que são materiais ordenados para estudo, pesquisa e consulta.

- Museus: colecionam documentos (bidimensionais e/ou tridimensionais) de museu, que são criações artísticas ou culturais de uma civilização ou comunidade, possuindo utilidade cultural, de informação, educação e entretenimento.

- Centros de documentação ou informação: é um órgão/instituição/serviço que busca juntar, armazenar, classificar, selecionar e disseminar informação das mais diversas naturezas, incluindo aquelas próprias da biblioteconomia, da arquivística, dos museus e da informática.

Princípios

A arquivologia possui uma série de princípios fundamentais para o seu funcionamento. São eles:

- *Princípio da proveniência, respeito aos fundos ou método histórico*: fundo é um conjunto de documentos de uma mesma proveniência. Eles podem ser fundos abertos ou fechados.

Fundo aberto é aquele ao qual podem ser acrescentados novos documentos em função do fato de a entidade produtora continuar em atividade.

Fundo fechado é aquele que não recebe acréscimo de documentos, uma vez que a entidade produtora não se encontra mais em atividade. Porém, ele pode continuar recebendo acréscimo de documentos desde que seja proveniente da mesma entidade produtora de quando a organização estava funcionando.

- *Princípio da indivisibilidade ou integridade arquivística*: é necessário manter a integridade do arquivo, sem dispersar, mutilar, alienar, destruir sem autorização ou adicionar documento indevido.

- *Princípio do respeito à ordem original, ordem primitiva ou “santidade” da ordem original*: o arquivo deve conservar o arranjo dado por quem o produziu, seja uma entidade coletiva, pessoa ou família. Ou seja, ele deve ser colocado no seu lugar de origem dentro do fundo de onde provém.

- *Princípio da Organicidade*: é o princípio que possibilita a diferenciação entre documentos de arquivo e outros documentos existentes no ambiente organizacional.

- *Princípio da Unicidade*: independentemente de forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos.

- *Princípio da cumulatividade ou naturalidade*: seus registros são formados de maneira progressiva, natural e orgânica em função do desempenho natural das atividades da organização, família ou pessoa, por produção e recebimento, e não de maneira artificial.

- *Princípio da reversibilidade*: todo procedimento ou tratamento aplicado aos arquivos poderá, necessariamente, ser revertido, caso seja necessário. Para se evitar a desintegração ou perda de unidade do fundo.

- *Princípios da inalienabilidade e imprescritibilidade*: aplicado ao setor público, estabelecendo que a transferência de propriedade dos arquivos públicos a terceiros é proibida; e que o direito público sobre os seus arquivos não prescreve com o tempo.

- *Princípio da universalidade*: implica ao arquivista uma abordagem mais geral sobre a gestão dos documentos de arquivo antes que ele possa se aprofundar em maiores detalhes sobre cada natureza documental.

- *Princípio da proveniência territorial/territorialidade*: estabelece que os documentos deverão ser arquivados no território onde foram produzidos.

- *Princípio da pertinência territorial*: afirma que os documentos deverão ser arquivados no local de sua pertinência, e não de sua acumulação.

Os arquivos públicos são conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e Municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias. (Lei nº 8.159/91).

Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades. Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional. (Lei nº 8.159/91).

CONARQ

O Conselho Nacional de Arquivos é um órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional, criado pelo art. 26 da Lei 8159, de 8 de Janeiro de 1991, que dispõe da Política Nacional de Arquivos e regulamentado pelo decreto n.º 1173 de 19 de Junho de 1994, alterado pelo decreto n.º 1491, de 25 de Abril de 1995, que tem por finalidade:

I - Definir a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados;

II - Exercer a orientação normativa visando à Gestão Documental e à proteção especial aos documentos de arquivo.

Dentre as competências delegadas ao órgão, destacam-se as seguintes:

- Definir normas gerais e estabelecer diretrizes para o pleno funcionamento do SINAR. Visando à Gestão, à preservação e ao acesso aos documentos do arquivo;

- Promover o inter-relacionamento de arquivos público de privados com vistas ao intercâmbio e à integração sistêmica das atividades arquivísticas;

- Zelar pelo cumprimento dos dispositivos constitucionais e legais que preservam o funcionamento e acesso aos arquivos públicos;

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE PATRIMÔNIO, MATERIAIS E LOGÍSTICA

COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS (LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES)

Conceito de Compra

É a função responsável pela obtenção do material no mercado fornecedor, interno ou externo, através da mais correta tradução das necessidades em termos de fornecedor / requisitante. É ainda, a unidade organizacional que, agindo em nome das atividades requisitantes, compra o material certo, ao preço certo, na hora certa, na quantidade certa e da fonte certa.

Administração de Compras

Compreendendo os seus Objetivos

Toda atividade realizada em uma empresa, seja ela industrial, comercial ou burocrática, necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para ser executada.

Portanto, a administração de compras é um elemento essencial da área de materiais no alcance dos objetivos empresariais. Uma seção de compras tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, realizar o planejamento quantitativo e qualitativo, satisfazer as necessidades no momento certo com quantidades corretas, bem como verificar todo o montante comprado, providenciando o transporte, armazenamento e distribuição.

Segundo Dias (1993), podemos concluir que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam:

- a) obter um fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender aos programas de produção;
- b) coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c) comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) procurar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo.

Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume.

Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços. A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras.

A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, e isso é importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado e completo de fornecedores e com cotações de preços feitas semestralmente, muitos problemas serão evitados.

Independentemente do porte da empresa, os princípios básicos da organização de compras constituem-se de normas fundamentais assim consideradas:

- a) Autoridade para compra;
- b) Registro de compra;
- c) Registro de preço;
- d) Registro de estoque e consumo;
- e) Registro de fornecedores;
- f) Arquivo e especificações;
- g) Arquivo de catálogos.

Completando a organização, podemos incluir como atividade da seção de compras:

a) Pesquisa dos fornecedores (ou pesquisa de preços): Nesse item envolverá o estudo de mercado e dos materiais, análise de custos, investigação das fontes de fornecimento e desenvolvimento de fontes de materiais alternativos;

b) Aquisição: Ressaltando a importância da conferência de requisições, análise das cotações, decisão de compra, entrevista a vendedores, negociação de contratos e encomendas e acompanhamento do recebimento de materiais.

c) Administração: Envolvendo as funções de manutenção de estoques mínimos, transferências de materiais, conferência sistemática para evitar excessos e obsolescência de estoque, cuidando de relações comerciais recíprocas, padronização, entre outras que for necessário.

Segundo Dias (1993), a pesquisa é o elemento básico para a própria operação da seção de compras. A busca e a investigação estão vinculadas diretamente às atividades básicas de compras: a determinação e o encontro da qualidade certa, a localização de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estabelecimento de padrões e análises de valores são exemplos de pesquisas.

Gestão de compras de recursos materiais¹

A gestão de compras é muito importante, pois pode criar vantagens competitivas. Comprar significa procurar e providenciar a entrega de materiais, suprimentos e máquinas, dentro da qualidade especificada e no prazo pedido a um preço justo, para a manutenção, a expansão e o funcionamento da empresa.

A função compras “assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros”.

Como a função compras exerce uma grande influência sobre os lucros da organização, a responsabilidade de comprador consiste em comprar materiais com qualidade correta, na quantidade certa, no instante certo e ao preço correto, da fonte certa, para entrega no local correto. Dessa forma, a compra tem em vista responder às necessidades da empresa, para esta obter lucros. Por esse motivo, os materiais comprados têm enorme impacto nos lucros das empresas mesmo nas manufatureiras automatizadas, conferindo à atividade de compras uma importância crescente.

Os materiais adquiridos devem ser compatíveis com as necessidades de produção e da competitividade, considerando o papel que estes exercem no custo total da produção.

Qualquer atividade industrial necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços que possa operar. Em todo sistema empresarial, para se manter um volume de vendas, um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura de custo total.

Para as organizações não manufatureiras a administração de compras exerce uma grande importância no controle financeiro, considerando que “os órgãos públicos estão cada vez mais trabalhando com menos dinheiro, o que significa esforços extenuantes para reduzir custos por meio de compras mais eficazes [...] a tarefa do executivo responsável por esses serviços é atender às demandas exigidas dentro das restrições orçamentárias”.

Desse modo, é importante que o gestor da área de compras desempenhe a sua função consciente de que faz parte do sistema empresa e das elevadas somas envolvidas no investimento em bens públicos, de modo a dar uma resposta positiva ao público consumidor dos serviços. A função compras ou suprimentos para uma organização de prestação de serviços tem a missão de proporcionar ao cliente final a garantia de que este receberá o produto final de acordo com as suas expectativas.

Na Administração Pública, a Administração de Recursos Materiais pode ser definida como um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições.

Tais atividades abrangem a aquisição, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o registro, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques, etc. Visam gerenciar de maneira eficaz os recursos do processo produtivo, indo além de um simples controle de estoques, envolvendo um vasto campo de relações que são interdependentes e que precisam ser bem geridos para evitar desperdícios.

Por isso, para um desempenho adequado e eficiente do gestor de compras é necessário que se perceba que este exerce uma ligação vital entre a empresa e os fornecedores. Para os gestores de compras realizarem suas atividades de maneira eficaz “precisam compreender em detalhe tanto as necessidades de todos os processos da empresa que estão servindo, como as capacitações dos fornecedores [...] que potencialmente podem fornecer produtos e serviços para a organização”.

(...) o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa [...] a missão do departamento de compras é perceber as prioridades competitivas necessárias para cada produto/serviço importante (baixos custos de produção, entregas rápidas e no tempo certo, produtos/serviços de alta qualidade e flexibilidade) e desenvolver planos de compras para cada produto/serviço importante que sejam coerentes com as estratégias de operações.

Desta visão, entende-se que a função compras deve ser manejada de forma a manter os estoques equilibrados para responder às necessidades da empresa. À área de compras também compete o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois, embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, acarretam um custo exagerado para sua manutenção - despesas com o espaço ocupado, custo do capital, pessoal de almoxarifado e controles

Baixos níveis de estoque, por outro lado, podem fazer com que a empresa trabalhe em um limiar arriscado, no qual qualquer detalhe, por menor que seja, acabe prejudicando ou parando a produção.

Neste sentido, e com vista a responder ao controle de estoques na organização, a função compras deve ter diversos cuidados visando alcançar as seguintes metas/objetivos fundamentais.

- a) permitir continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo de produção;
- b) coordenar os fluxos com o mínimo de investimentos em estoques e adequado cumprimento dos programas;
- c) comprar materiais e produtos aos mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços;
- d) evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado;
- e) permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociações justas e credibilidade;
- f) manter parceria com os fornecedores para crescer junto com a empresa.

Slack et al. (1997) define cinco objetivos, também denominados “os cinco corretos de compras”:

- Comprar ao preço correto
- Acertar entrega para o momento correto
- Garantir produtos e serviços na qualidade correta
- Garantir produtos e serviços na quantidade correta
- Garantir o fornecedor correto.

1 TCHAMO, Joaquim Eugênio. *Administração de Bens Materiais e Patrimoniais na Universidade Pedagógica de Maputo (Moçambique) – Um Estudo de Caso / Joaquim Eugênio Tchamo – Piracicaba, São Paulo, 2007.*
Cláudia de Oliveira; Juliana Jeronymo Jorvino. *COMPRAS: NEGOCIAÇÃO, ESTRATÉGIA, REDUÇÃO DE CUSTOS SÃO ELEMENTOS PARA AGREGAR EM SUA EMPRESA?*
DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: Uma abordagem logística. 4a edição. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1993.*

Organização do setor de compras

O setor de compras deve se organizar de modo a atender aos cinco corretos de compras:

A complexidade da função de compras e de sua estruturação é proporcional ao tamanho da empresa. O seu gestor responde por deveres administrativos e executivos, por isso “é responsável pelo perfeito relacionamento com as empresas fornecedoras e com as exigências operacionais dos demais departamentos da organização”.

Atividade	Especificações
Informação Básica	<ul style="list-style-type: none"> <i>Controle e registro de fornecedores</i> <i>Controle e registro de compras</i> <i>Controle e registro de preços</i> <i>Controle e registro de especificações</i> <i>Controle e registro de estoques</i> <i>Controle e registro de consumo</i> <i>Controle e registro de catálogos</i> <i>Controle e registro econômicos</i>
Pesquisa de Suprimento	<ul style="list-style-type: none"> <i>Estudo de mercado</i> <i>Especificações de materiais</i> <i>Análise de custos</i> <i>Análise financeira</i> <i>Desenvolvimento de novos fornecedores</i> <i>Desenvolvimento de novos materiais</i> <i>Qualificação de fornecedores</i>
Administração de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> <i>Garantir atendimento das requisições</i> <i>Manutenção de estoques</i> <i>Evitar excesso de estoques</i> <i>Melhorar giro de estoques</i> <i>Garantir transferência de materiais</i> <i>Padronizar embalagens</i> <i>Elaborar relatórios</i>
Sistema de Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> <i>Negociar contratos</i> <i>Efetivar as compras</i> <i>Analisar cotações</i> <i>Analisar requisições</i> <i>Analisar condições de contratos</i> <i>Verificar recebimento de materiais</i> <i>Conferir fatura de compra</i> <i>Contatar vendedores</i> <i>Negociar redução e preços</i> <i>Relacionamento interdepartamental</i>
Ações Diversas	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dispor de materiais obsoletos</i> <i>Projeções de custos</i> <i>Comparações de materiais</i> <i>Manter relações comerciais de confiabilidade</i>
Atividades Partilhadas com outros setores	
<ul style="list-style-type: none"> <i>Padronização</i> <i>Normatização</i> <i>Projetos de Produção</i> <i>Controle de estoques</i> <i>Testes de novos produtos</i> <i>Diretrizes de reciprocidade</i> <i>Especificação de fornecedores</i> <i>Definir em comprar ou fabricar</i> <i>Contatar seguros e sistemas de transportes</i> 	

Fonte: Adaptado in POZO, 2001, Pp. 142-144

REDAÇÃO OFICIAL

CONCEITUAÇÃO. OBJETIVOS. CARACTERÍSTICAS TEXTUAIS. ADEQUAÇÃO LINGUÍSTICA

A redação oficial¹ é a maneira pela qual o Poder Público redige comunicações oficiais e atos normativos. A redação oficial não é necessariamente áspera e contrária à evolução da língua, é que sua finalidade básica é de comunicar com objetividade e máxima clareza, onde se impõe certos parâmetros ao uso que se faz na língua, de forma corriqueira, como em literatura, texto jornalístico, correspondência particular, entre outras.

Principais Características da Redação Oficial

a) Clareza e Precisão: deve ser a qualidade básica de todo texto oficial. Pode-se definir como claro aquele texto que possibilita imediata compreensão pelo leitor. Não se concebe que um documento oficial ou um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência é requisito do próprio Estado de Direito. O princípio constitucional da publicidade não se esgota na mera publicação do texto, estendendo-se, ainda, à necessidade de que o texto seja claro. Para obtenção de clareza é sugerido:

- Utilizar palavras e expressões simples, em seu sentido comum, salvo quando o texto versar sobre assunto técnico, hipótese em que se utilizará nomenclatura própria da área;
- Usar frases curtas, bem estruturadas; apresentar as orações na ordem direta e evitar intercalações excessivas. Em certas ocasiões, para evitar ambiguidade, sugere-se a adoção da ordem inversa da oração;
- Buscar a uniformidade do tempo verbal em todo o texto;
- Não utilizar regionalismos e neologismos;

Já o atributo da precisão complementa a clareza e caracteriza-se por:

- Articulação da linguagem comum ou técnica para a perfeita compreensão da ideia veiculada no texto;
- Manifestação do pensamento ou da ideia com as mesmas palavras, evitando o emprego de sinonímia com propósito meramente estilístico;
- Escolha de expressão ou palavra que não confira duplo sentido ao texto

b) Objetividade: ir diretamente ao assunto que se deseja abordar, sem voltas e sem redundâncias. Para conseguir isso, é fundamental que o redator saiba de antemão qual é a ideia principal e quais são as secundárias a serem tratadas. A objetividade conduz o leitor ao contato mais direto com o assunto e com as informações,

¹ MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; 3ª edição, revista, atualizada e ampliada - 2018 - www.planalto.gov.br/legislacao.

sem serem evasivas, sem excessos de palavras e de ideias. É errado supor que a objetividade suprime a delicadeza de expressão ou torna o texto rude e grosseiro.

c) Concisão: é antes uma qualidade do que uma característica do texto oficial. Conciso é o texto que consegue transmitir o máximo de informações com o mínimo de palavras. Não se deve de forma alguma entendê-la como economia de pensamento, isto é, não se deve eliminar passagens substanciais do texto com o único objetivo de reduzi-lo em tamanho. Trata-se, exclusivamente, de excluir palavras inúteis, redundâncias e passagens que nada acrescentem ao que já foi dito.

d) Coesão e Coerência: É indispensável que o texto tenha coesão e coerência. Tais atributos favorecem a conexão, a ligação, a harmonia entre os elementos de um texto. Percebe-se que o texto tem coesão e coerência quando se lê um texto e se verifica que as palavras, as frases e os parágrafos estão entrelaçados, dando continuidade uns aos outros. Alguns mecanismos que estabelecem a coesão e a coerência de um texto são:

I - Referência: diz respeito aos termos que se relacionam a outros necessários à sua interpretação. Esse mecanismo pode dar-se por retomada de um termo, relação com o que é precedente no texto, ou por antecipação de um termo cuja interpretação dependa do que se segue.

II - Substituição e Elipse: é a colocação de um item lexical² no lugar de outro(s) ou no lugar de uma oração. Já a elipse consiste na omissão de um termo recuperável pelo contexto.

III - Uso de conjunção: outra estratégia para proporcionar coesão e coerência ao texto é utilizar conjunção para estabelecer ligação entre orações, períodos ou parágrafos.

e) Impessoalidade: decorre de princípio constitucional - Constituição Federal no art. 37³ e seu significado remete a dois aspectos. O primeiro é a obrigatoriedade de que a administração pública proceda de modo a não privilegiar ou prejudicar ninguém, de que o seu norte seja, sempre, o interesse público. Já o segundo, a abstração da pessoalidade dos atos administrativos, pois, apesar de a ação administrativa ser exercida por intermédio de seus servidores, é resultado tão-somente da vontade estatal.

f) Formalidade e Padronização: comunicações administrativas devem ser sempre formais, ou seja, obedecer certas regras de forma. Isso é válido tanto para as comunicações feitas em meio eletrônico, como e-mail por exemplo, quanto para os eventuais documentos impressos.

² São palavras simples ou agrupamentos de palavras no léxico de uma determinada língua. Por exemplo: "Bola" quando poderia dizer: "Isto é uma bola ou Olha para a bola"

³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm

É essencial, ainda, certa formalidade de tratamento, não se tratando somente do correto emprego deste ou daquele pronome de tratamento para uma autoridade de certo nível. A formalidade diz respeito à civilidade no próprio enfoque dado ao assunto do qual cuida a comunicação.

Na redação oficial em razão de seu caráter público e de sua finalidade, os atos normativos e os expedientes oficiais requerem o uso do padrão culto do idioma, que acata os preceitos da gramática formal e emprega um léxico compartilhado pelo conjunto dos usuários da língua. O uso do padrão culto é, portanto, indispensável na redação oficial por estar acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas e também dos modismos vocabulares e das particularidades linguísticas.

TIPOS DE DOCUMENTOS OFICIAIS.

O Padrão Ofício

O Manual de Redação da Presidência da República lista três tipos de expediente que, embora tenham finalidades diferentes, possuem formas semelhantes: Ofício, Aviso e Memorando. A diagramação proposta para esses expedientes é denominada padrão ofício.

O Ofício, o Aviso e o Memorando devem conter as seguintes partes:

Tipo e número do expediente, seguido da sigla do órgão que o expede

Exemplos:

Of. 123/2002-MME

Aviso 123/2002-SG

Mem. 123/2002-MF

Local e data

Devem vir por extenso com alinhamento à direita.

Exemplo:

Brasília, 20 de maio de 2011

Assunto

Resumo do teor do documento. Exemplos:

Assunto: Produtividade do órgão em 2010.

Assunto: Necessidade de aquisição de novos computadores.

Destinatário

O nome e o cargo da pessoa a quem é dirigida a comunicação. No caso do ofício, deve ser incluído também o endereço.

Texto

Nos casos em que não for de mero encaminhamento de documentos, o expediente deve conter a seguinte estrutura:

Introdução

Que se confunde com o parágrafo de abertura, na qual é apresentado o assunto que motiva a comunicação. Evite o uso das formas: "Tenho a honra de", "Tenho o prazer de", "Cumpreme informar que", empregue a forma direta;

Desenvolvimento

No qual o assunto é detalhado; se o texto contiver mais de uma ideia sobre o assunto, elas devem ser tratadas em parágrafos distintos, o que confere maior clareza à exposição;

Conclusão

Em que é reafirmada ou simplesmente reapresentada a posição recomendada sobre o assunto.

Os parágrafos do texto devem ser numerados, exceto nos casos em que estes estejam organizados em itens ou títulos e subtítulos.

Quando se tratar de mero encaminhamento de documentos, a estrutura deve ser a seguinte:

Introdução: deve iniciar com referência ao expediente que solicitou o encaminhamento. Se a remessa do documento não tiver sido solicitada, deve iniciar com a informação do motivo da comunicação, que é encaminhar, indicando a seguir os dados completos do documento encaminhado (tipo, data, origem ou signatário, e assunto de que trata), e a razão pela qual está sendo encaminhado, segundo a seguinte fórmula:

"Em resposta ao Aviso nº 112, de 10 de fevereiro de 2011, encaminhado, anexa, cópia do Ofício nº 34, de 3 de abril de 2010, do Departamento Geral de Administração, que trata da requisição do servidor Fulano de Tal."

ou

"Encaminhado, para exame e pronunciamento, a anexa cópia do telegrama nº 112, de 11 de fevereiro de 2011, do Presidente da Confederação Nacional de Agricultura, a respeito de projeto de modernização de técnicas agrícolas na região Nordeste."

Desenvolvimento: se o autor da comunicação desejar fazer algum comentário a respeito do documento que encaminha, poderá acrescentar parágrafos de desenvolvimento; em caso contrário, não há parágrafos de desenvolvimento em aviso ou ofício de mero encaminhamento.

- Fecho.
- Assinatura.
- Identificação do Signatário

Forma de Diagramação

Os documentos do padrão *ofício* devem obedecer à seguinte forma de apresentação:

- Deve ser utilizada fonte do tipo Times New Roman de corpo 12 no texto em geral, 11 nas citações, e 10 nas notas de rodapé;
- Para símbolos não existentes na fonte Times New Roman, poderão utilizar as fontes *symbol* e *Wingdings*;
- É obrigatório constar a partir da segunda página o número da página;
- Os ofícios, memorandos e anexos destes poderão ser impressos em ambas as faces do papel. Neste caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares ("margem espelho");
- O início de cada parágrafo do texto deve ter 2,5 cm de distância da margem esquerda;
- O campo destinado à margem lateral esquerda terá, no mínimo 3,0 cm de largura;
- O campo destinado à margem lateral direita terá 1,5 cm;

- Deve ser utilizado espaçamento simples entre as linhas e de 6 pontos após cada parágrafo, ou, se o editor de texto utilizado não comportar tal recurso, de uma linha em branco;

- Não deve haver abuso no uso de negrito, itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a elegância e a sobriedade do documento;

- A impressão dos textos deve ser feita na cor preta em papel branco. A impressão colorida deve ser usada apenas para gráficos e ilustrações;

- Todos os tipos de documento do padrão *ofício* devem ser impressos em papel de tamanho A4, ou seja, 29,7 x 21,0 cm;

- Deve ser utilizado, preferencialmente, o formato de arquivo *Rich Text* nos documentos de texto;

- Dentro do possível, todos os documentos elaborados devem ter o arquivo de texto preservado para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos;

- Para facilitar a localização, os nomes dos arquivos devem ser formados da seguinte maneira: tipo do documento + número do documento + palavras-chave do conteúdo. Exemplo:

“Of. 123 relatório produtividade ano 2010”

Ato Administrativo

É toda manifestação unilateral de vontade da administração pública que, agindo nesta qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos ou impor obrigações aos administradores ou a si própria, segundo Bellotto⁴.

O ato tem como característica:

a) Finalidade: O ato administrativo só pode ter um fim público, determinado pela lei, não cabendo ao administrador qualquer direito de escolha. Este fim tem que atender de forma vinculada um interesse ou finalidade pública.

b) Espécie: é a maneira pela qual se exterioriza o ato, ou seja, a configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações. Como por exemplo espécies de: Deliberação, Resolução, Portaria, Instrução, Informação, Ofício, Ofício circular e Memorando.

Atestado

Atestado administrativo é o ato pelo qual a Administração comprova um fato ou uma situação de que tenha conhecimento por seus órgãos competentes.

Estrutura:

Título: atestado (em maiúsculas e centralizado, sobre o texto).

Texto: exposição do fato.

Local e data: por extenso.

Assinatura: titular da unidade organizacional correspondente ao assunto tratado. Dão

Documento oficial, com base em documento original, objetivando comprovar a existência de ato ou assentamento de interesse de alguém.

Certidão

Documento oficial, com base em documento original, objetivando comprovar a existência de ato ou assentamento de interesse de alguém. Deve reproduzir fielmente, de inteiro teor ou resumidamente, atos ou fatos constantes de processo, livro ou documento que se encontre nas repartições públicas. Sua expedição é no prazo de 15 dias improrrogável – Lei nº 9.051, de 18/5/95.

Estrutura:

Título: certidão (em maiúscula e centralizado sobre o texto).

Texto: transcrição do que foi requerido e encontrado referente ao pedido. Deve ser escrita em linhas corridas, sem emendas ou rasuras. Qualquer engano ou erro poderá ser retificado, empregando-se a palavra “digo” ou “em tempo”: “na linha... onde se lê, leia-se”.

Local e data: por extenso.

Assinatura: de quem lavrou a certidão e visto do titular da unidade organizacional que a autorizou.

Circular

Correspondência oficial, de caráter interno, enviada, simultaneamente, a diversos destinatários, com texto idêntico, transmitindo informações, instruções, ordens, recomendações ou esclarecendo o conteúdo de leis, normas e regulamentos.

Estrutura:

Título: circular, número, ano e sigla da unidade organizacional.

Local e

Data: por extenso.

Destinatários: nomes dos cargos dos destinatários.

Texto: desenvolvimento do assunto tratado.

Assinatura: Titular da unidade organizacional.

Comunicado

Correspondência oficial utilizada na unidade organizacional ou entre unidades organizacionais para transmitir informações, solicitar esclarecimentos ou providências de ordem geral.

Estrutura:

Título: comunicado (iniciais em maiúsculas e o restante em minúsculas),

Seguida do número de ordem, ano e da sigla da unidade organizacional.

Data: 1 cm abaixo do código de identificação com alinhamento à direita.

Destinatário: ao senhor (cargo que ocupa).

Assunto: resumo do teor da comunicação em negrito.

Texto: desenvolvimento do teor da comunicação. Deve ser iniciado a 1,5 cm

Verticais, abaixo do item assunto. Todos os parágrafos devem ser numerados

Na margem esquerda do corpo do texto, excetuado o fecho.

Fecho: atenciosamente ou respeitosamente, conforme o caso.

Assinatura: Titular e servidor da unidade organizacional.

⁴ Bellotto, Heloisa Liberalli - Arquivística. *Objetos, Princípios e Rumos* - São

Paulo. 2002

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO:
COMUNICABILIDADE; APRESENTAÇÃO; ATENÇÃO;
CORTESIA; INTERESSE; PRESTEZA; EFICIÊNCIA;
TOLERÂNCIA; DISCRICÃO; CONDUTA; OBJETIVIDADE**

As organizações buscam, constantemente, adequar suas atividades para chegar o mais próximo possível de seus objetivos e da satisfação de seus clientes. Conduto, para se alcançar a satisfação de um cliente também se faz necessário, um bom atendimento, no qual exige dela a capacidade de conhecer seu perfil, definir seus desejos e necessidades, e definir como os recursos da empresa serão empregados para que se alcance tais perspectivas.

Posto isso, com a evolução da gestão tradicional para gestão da qualidade, o atendimento ao cliente passou a fazer parte do planejamento estratégico das organizações, que passaram a integrar em suas atividades um canal de relacionamento para a efetiva comunicação com seus clientes. Canal que tem como objetivo promover a interação entre a organização e o consumidor, o auxiliando assim na resolução de seus interesses diante dos produtos ou serviços que utilizam.

Atualmente, pode-se dizer, que o atendimento ao cliente é visto como um dos principais serviços de uma organização que busca pela satisfação, criação de valor e fidelização de seus clientes.

Atender as Expectativas dos Clientes

Podemos considerar que atender significa:

- Receber;
- Ouvir atentamente;
- Acolher com atenção;
- Tomar em consideração, deferir;
- Atentar, ter a atenção despertada para;

Sendo assim, o atender está associado a acolher, receber, ouvir o cliente, de forma com que seus desejos sejam resolvidos, assim o atendimento é dispor de todos os recursos que se fizerem necessários, para atender ao desejo e necessidade do cliente. Esses clientes podem ser internos ou externos, e se caracterizam por ser o público-alvo em questão.

Clientes Internos: os clientes internos são aqueles de dentro da organização, ou seja, são os colegas de trabalho, os executivos. São as pessoas que atuam internamente na empresa.

Clientes Externos: já os clientes externos, são as pessoas de fora que adquirem produtos ou serviços da empresa.

O comprometimento e profissionalismo são importantes para um bom atendimento, atualmente, mais importante do que se ter um cliente, é o relacionamento que se cria com ele, no qual é alcançado por meio do atendimento.

Todo cliente possui expectativas ao procurar um atendimento, e neste sentido o ideal para se construir um relacionamento sólido e duradouro, não é apenas atender as suas expectativas, mas sim, superá-las, pois aqueles clientes que têm suas expectativas superadas acabam se tornando fiéis a organização.

O início do processo de atendimento que busca a satisfação dos clientes ocorre com o mapeamento das necessidades do cliente e isso é possível por meio de uma comunicação clara e objetiva. A comunicação deve dirigir-se para o oferecimento de soluções e respostas na qual o cliente busca e isso não significa falar muito, mas sim ser um excelente ouvinte e estar atento aquilo que o cliente fala.

Em razão disso um relacionamento entre uma organização e um cliente é construído por meio de bons atendimentos. Analisar o comportamento e os interesses do cliente pode ajudar na estratégia de retê-lo, criando relacionamentos consistentes, com qualidade e fidelização, a atenção, a cortesia e o interesse também são os três pontos iniciais para se atentar na preparação de um bom atendimento.

Ninguém procura uma empresa que oferece produtos ou serviços, sem ter uma necessidade por alguma coisa, em vista disso toda a atenção deve ser concentrada em ouvir e atender prontamente o cliente sem desviar-se para outras atividades naquele momento, pois o cliente pode interpretar esta ação como uma falta de profissionalismo.

Lembre-se de utilizar uma linguagem clara e compreensível, nem sempre os clientes compreendem termos muito técnicos e científicos que para uma organização pode soar normal ou comum. Esteja atento aquilo que irá perguntar para que não repita a mesma pergunta demonstrando falta de interesse ou atenção, seja educado e cortês, mas isso não significa que se possa invadir a privacidade/intimidade do cliente, evite perguntas ou situações que possam causar qualquer tipo de constrangimento ou inconveniência.

Utilize um tom de voz agradável ao dirigir-se a um cliente, tenha percepção sobre suas limitações, fique atento a sua faixa etária e adeque a forma de tratamento a senhores(as).

Com a grande competitividade entre as empresas, a velocidade em que se atende as necessidades de um cliente, pode ser um fator determinante para que estes retornem a empresa, entretanto não é um ponto positivo ter que refazer uma atividade/ação para corrigir algo que foi feito de forma rápida e com pouca qualidade.

Um ambiente de trabalho organizado também pode contribuir para um atendimento mais rápido, ágil e eficiente.

A empresa deve ser leal ao cumprimento dos prazos, sendo assim, não prometa prazos que não seja capaz de cumprir. Envolve outros setores ao processo de atendimento para que possa responder mais prontamente as questões que possam surgir.

Nas reações e percepções do cliente é possível identificar sua aprovação ou reprovação em relação as negociações ou atendimento, busque oportunidades para agir.

Seja sempre objetivo ao realizar um atendimento, busque rapidamente soluções para as necessidades do cliente que se encontra em atendimento.

Os colaboradores de uma organização devem buscar conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que ela toma e da situação que ela se encontra. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação, falta de comprometimento e dificuldades para se argumentar e demonstrar confiança aos clientes no momento do atendimento.

Assim torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

A Importância da Comunicação Interna para o Atendimento

A Comunicação Interna compreende os procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização e que segundo Scroferneker¹ “Visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis”.

Com isso, observamos, que a mesma forma que um bom atendimento pode cativar, conquistar, e reter um cliente, um mal atendimento pode facilmente trazer prejuízos e colocar uma empresa em uma situação difícil.

A satisfação do cliente deve ser uma das grandes prioridades de uma empresa que busca competitividade e permanência no mercado. E por isso toda empresa deve estabelecer princípios, normas e a maneira adequada de transmitir essas informações aos seus colaboradores, que devem estar sujeitos a constantes treinamentos.

A comunicação interna, em um nível adequado, oferece um atendimento eficiente, rápido e objetivo, com isso podemos perceber que a empresa adota estratégias que satisfaçam o consumidor, tendo em vista que há uma preocupação em qualificar as pessoas de modo a obterem conhecimentos, habilidades, atitudes específicas de acordo com o ramo de atividade da empresa e domínio sobre os produtos que serão promovidos.

O treinamento pode ensinar, corrigir, melhorar, adequar o comportamento das pessoas em relação as mudanças ou mesmo exigências de um mercado extremamente disputado e concorrido.

O atendente deve sempre responder ao cliente com entusiasmo e com uma saudação positiva, e mesmo que o cliente perca a paciência, o profissional, deve se manter calmo de acordo com a conduta esperada pela empresa.

Lembre-se que um atendimento de sucesso ocorrerá se o atendente priorizar e estiver preparado para:

1. Fazer uma boa recepção;
2. Ouvir as necessidades do cliente;
3. Fazer perguntas de esclarecimento;
4. Orientar o cliente;

¹ SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajatórias teórico conceituais da Comunicação Organizacional*, 2006.

5. Demonstrar interesse e empatia;
6. Dar uma solução ao atendimento;
7. Fazer o fechamento;
8. Resolver pendências quando houver.

Princípios para o Bom Atendimento

1. Foco no Cliente: as organizações buscam reduzir os custos dos produtos, aumentar os lucros, mas não podem perder de vista a qualidade e satisfação dos clientes.

2. O serviço ou produto deve atender a uma real necessidade do usuário: um serviço ou produto deve ser exatamente como o usuário espera, deseja ou necessita que ele seja.

3. Manutenção da qualidade: o padrão de qualidade mantido ao longo do tempo é que leva à conquista da confiabilidade.

A atuação com base nesses princípios deve ser orientada por algumas ações que imprimem a qualidade ao atendimento, tais como:

- Atenuar a burocracia;
- Fazer uso da empatia;
- Analisar as reclamações;
- Acatar as boas sugestões.
- Cumprir prazos e horários;
- Evitar informações conflitantes;
- Divulgar os diferenciais da organização;
- Identificar as necessidades dos usuários;
- Cuidar da comunicação (verbal e escrita);
- Imprimir qualidade à relação atendente/usuário;
- Desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade.

Essas ações estão relacionadas a indicadores que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva pelos usuários, entre eles: competência, presteza, cortesia, paciência, respeito.

Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, na percepção dos usuários.

Atender o cliente significa identificar as suas necessidades e solucioná-las, ao passo de não deixar o telefone tocar por muito tempo para atendê-lo e assim que receber a ligação já transferi-la para o setor correspondente.

Afinal o profissional de qualquer área ou formação tem capacidade de atender o telefone, visto que é um procedimento técnico, enquanto que para atender o cliente são necessárias capacidades humanas e analíticas, é necessário entender o comportamento das pessoas, ou seja, entender de gente, além de ter visão sistêmica do negócio e dos seus processos.

Muitos profissionais chegam a ter pânico do telefone porque ele não para de tocar e porque ele atrapalha a realização de outras atividades, que erroneamente são consideradas mais importantes.

Mas será que existe algo mais importante do que o cliente que se encontra do outro lado da linha, aguardando pelo atendimento? É claro que não existe, ocorre que nem sempre se tem a consciência de que é o cliente que será atendido e não o telefone. Não se tem

a consciência que cada ligação recebida significa uma oportunidade de negociar, de vender, de divulgar a empresa, de manter laços amistosos com o cliente.

O cliente sempre espera um tratamento individualizado, considerando que cada situação de atendimento é única, e deve levar em conta as pessoas envolvidas e suas necessidades, além do contexto da situação. Como as pessoas são diferentes, agem de maneira diferenciada, a condução do atendimento também necessita ser personalizada, apropriada para cada perfil de cliente e situação.

Assim, o cliente poderá se apresentar: bem-humorado, tímido, apressado, paciente, inseguro, nervoso, entre outras características. O mais importante é identificar no início da interação como o cliente se encontra, pois assim o atendimento ocorrerá de maneira assertiva.

A chave para o sucesso do bom atendimento depende muito da boa comunicação, isto é, de como é realizada a transmissão e recepção de informação.

Atender às necessidades dos clientes é a parte essencial da excelência do atendimento ao cliente, certamente tudo gira em torno desse fator: somente irá existir interação se estiver fornecendo algo de que o cliente precise.

Exemplificando: O cliente vai ao banco porque precisa receber e/ou pagar contas; toma o trem porque precisa ir do ponto A ao B; procura o médico porque precisa ficar com boa saúde. Entretanto, será tudo tão simples? O que diferencia as interações que o cliente descreveria como excelentes ou satisfatórias ou péssimas? Quais são suas necessidades básicas ou mínimas e o que mais pode ser importante para ele?

É difícil saber se o comportamento humano é intencional ou não, mesmo que, segundo a psicanálise, existem as intenções inconscientes. Por isso é preciso classificar tudo o que o homem faz em sociedade. Até mesmo o silêncio, é comunicação, ele pode significar concordância, indiferença, desprezo, etc.

Assim, a comunicação, tanto interna quanto externa das organizações, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação.

É uma ferramenta estratégica, pois muitos erros podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Portanto, um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e cultura organizacional.

Na era da informação, a rapidez e o valor das informações faz com que as organizações se vejam no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial.

Diante disso, emergem os problemas de comunicação. Os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida em que os participantes do ato comunicativo encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações.

O principal problema da comunicação organizacional a sobrecarga de input de informação, podendo este estar relacionado a má seleção de informações por parte do indivíduo ou a uma cultura organizacional valorizadora de grande quantidade de informações.

Dimensões de um Atendimento de Qualidade

Comunicabilidade

É a qualidade do ato comunicativo, no qual a mensagem é transmitida de maneira integral, correta, rápida e economicamente. A transmissão integral supõe que não há ruídos supressivos, deformantes ou concorrentes. A transmissão correta implica em identidade entre a mensagem mentada pelo emissor e pelo receptor.

Apresentação

O responsável pelo primeiro atendimento representa a primeira impressão da organização, que o cliente irá formar, como a imagem dela como um todo. E por isso, a apresentação inicial de quem faz o atendimento deve transmitir confiabilidade, segurança, técnica e ter uma apresentação ímpar.

É fundamental que a roupa esteja limpa e adequada ao ambiente de trabalho.

Se a organização adotar uniforme, é indispensável que o use sempre, e que o apresente sempre de forma impecável. Unhas e cabelos limpos e hálito agradável também compreendem os elementos que constituem a imagem que o cliente irá fazer da empresa, por meio do atendente.

A expressão corporal e a disposição na apresentação se tornam fatores que irão compor o julgamento do cliente e a satisfação do atendimento começa a ser formado na apresentação, assim a saudação inicial deve ser firme, profissional, clara e de forma que transmita compromisso, interesse e prontidão. O tom de voz deve ser sempre agradável.

Lembre-se!! O que prejudica o relacionamento das empresas com os clientes, é a forma de tratamento na apresentação, pois é fundamental que no ato da apresentação, o atendente mostre ao cliente que ele é bem-vindo e que sua presença na empresa é importante.

Há várias regras a serem seguidas para a apresentação inicial para um bom atendimento. Com por exemplo: O que dizer antes de iniciar o atendimento? O nome do atendente; O nome da empresa; Bom dia; Boa tarde; Boa noite; Pois não, em que posso ajudá-lo?; entre outros.

A sequência não importa, o que deve ser pensado na hora, é que essas frases realmente devem ser ditas de forma positiva de acordo com seu contexto. E o atendente também deve se lembrar que os clientes não aguentam mais ser atendimentos com apresentações mecânicas, pois o que eles esperam é uma apresentação receptiva.

Por isso, saudar com “bom dia, boa tarde, ou, boa noite” é ótimo! Mas, diga isso, com sinceridade, assim o cliente perceberá a veracidade em suas palavras.

Dizer o nome da empresa se o atendimento for por meio do telefone também faz parte, porém, faça de forma clara e devagar. Não dê margem, ou fale de forma que ele tenha que perguntar de onde é logo após o atendente ter falado. Dizer o nome, também é importante. Mas, isso pode ser dito de uma forma melhor como,