



CÓD: OP-0940T-23
7908403544219

CRN – 8

CONSELHO REGIONAL DE NUTRICIONISTAS 8ª REGIÃO

Analista Administrativo Júnior

INSTITUTO QUADRIX

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.	7
3. Domínio da ortografia oficial.	8
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciamento textual.	9
5. Emprego de tempos e modos verbais. Emprego das classes de palavras.	9
6. Domínio da estrutura morfosintática do período.	16
7. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.	19
8. Emprego dos sinais de pontuação.	24
9. Concordância verbal e nominal.	27
10. Regência verbal e nominal.	29
11. Emprego do sinal indicativo de crase.	30
12. Colocação dos pronomes átonos.	30
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto.	31
14. Significação das palavras.	37
15. Substituição de palavras ou de trechos de texto.	37
16. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.	38
17. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.	38
18. Figuras de linguagem.	38
19. Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República). Aspectos gerais da redação oficial. Finalidade dos expedientes oficiais.	41

Raciocínio Lógico e Matemática

1. Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação).	57
2. Princípios de contagem e probabilidade.	63
3. Arranjos e permutações. Combinações.	65
4. Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos.	68
5. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).	70
6. Equações e inequações.	74
7. Sistemas de medidas. Volumes.	78
8. Compreensão de estruturas lógicas.	80
9. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões).	80
10. Diagramas lógicos.	84

Noções de Informática

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computador, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.	89
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2016, 2021 e 365).	90
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 10 e 11).	95
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox, Google Chrome e Microsoft Edge. Programa de correio eletrônico: MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet.	97
5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.	105
6. Segurança da informação: procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Conceitos de Spam e phishing. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.). Procedimentos de backup.	107

Atualidades

1. Tópicos atuais e relevantes de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia.	111
---	-----

Administração Geral

1. escolas do pensamento administrativo.	113
2. Funções administrativas.	116
3. Organização: missão, propósitos, objetivos, estratégias.....	122
1. Mudança organizacional.....	124
1. Clima organizacional.	128
2. Estudo das organizações: organizações formais, tipos de organização, organização burocrática.. Estrutura organizacional: tamanho, tecnologia, ambiente, estratégia, complexidade, formalização, centralização, descentralização, departamentalização, organograma.....	130
3. Análise e distribuição do trabalho.	141
4. Análise do processamento.....	142
5. Aproveitamento racional do espaço físico.....	142
6. Normalização e Padronização.....	142

Contratos Administrativos

1. Conceito. Instrumentos contratuais. Características. Cláusulas essenciais. Alteração do contrato. Reajuste, revisão e repactuação. Extinção do contrato. Garantias. Sanções e Penalidades.	153
2. Portal Nacional de Compras Públicas – PNCP.....	203

Administração Financeira e Orçamentária

1. Planejamento Financeiro e Orçamentário	205
2. Análise Financeira	207
3. Elaboração de fluxo de caixa envolvendo projeção de receitas e despesas	207
4. Elaboração de relatórios gerenciais de resultados.....	208
5. Análise das Demonstrações Financeiras.	208
6. Avaliação econômica de projetos	221

Noções de Direito Administrativo

1. Conceito. Instrumentos contratuais. Características. Cláusulas essenciais. Alteração do contrato. Reajuste, revisão e repactuação. Extinção do contrato. Garantias. Sanções e Penalidades.....	227
2. Portal Nacional de Compras Públicas – PNCP	277

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.

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...*

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.

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

Tipos textuais

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

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

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

Gêneros textuais

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

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta

- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

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

DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios** e **abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento (ex: muçarela)

Os diferentes porquês

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex: *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL. EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.

A coerência e a coesão são essenciais na escrita e na interpretação de textos. Ambos se referem à relação adequada entre os componentes do texto, de modo que são independentes entre si. Isso quer dizer que um texto pode estar coeso, porém incoerente, e vice-versa.

Enquanto a coesão tem foco nas questões gramaticais, ou seja, ligação entre palavras, frases e parágrafos, a coerência diz respeito ao conteúdo, isto é, uma sequência lógica entre as ideias.

Coesão

A coesão textual ocorre, normalmente, por meio do uso de **conectivos** (preposições, conjunções, advérbios). Ela pode ser obtida a partir da **anáfora** (retoma um componente) e da **catáfora** (antecipa um componente).

Confira, então, as principais regras que garantem a coesão textual:

REGRA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
REFERÊNCIA	Pessoal (uso de pronomes pessoais ou possessivos) – anafórica Demonstrativa (uso de pronomes demonstrativos e advérbios) – catafórica Comparativa (uso de comparações por semelhanças)	João e Maria são crianças. <i>Eles</i> são irmãos. Fiz todas as tarefas, exceto <i>esta</i> : colonização africana. Mais um ano <i>igual aos</i> outros...
SUBSTITUIÇÃO	Substituição de um termo por outro, para evitar repetição	Maria está triste. <i>A menina</i> está cansada de ficar em casa.
ELIPSE	Omissão de um termo	No quarto, apenas quatro ou cinco convidados. (omissão do verbo “haver”)
CONJUNÇÃO	Conexão entre duas orações, estabelecendo relação entre elas	Eu queria ir ao cinema, <i>mas</i> estamos de quarentena.
COESÃO LEXICAL	Utilização de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos ou palavras que possuem sentido aproximado e pertencente a um mesmo grupo lexical.	A minha <i>casa</i> é clara. Os <i>quartos</i> , a <i>sala</i> e a <i>cozinha</i> têm janelas grandes.

Coerência

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio.

Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

- **Princípio da não contradição:** não deve haver ideias contraditórias em diferentes partes do texto.
- **Princípio da não tautologia:** a ideia não deve estar redundante, ainda que seja expressa com palavras diferentes.
- **Princípio da relevância:** as ideias devem se relacionar entre si, não sendo fragmentadas nem sem propósito para a argumentação.
- **Princípio da continuidade temática:** é preciso que o assunto tenha um seguimento em relação ao assunto tratado.
- **Princípio da progressão semântica:** inserir informações novas, que sejam ordenadas de maneira adequada em relação à progressão de ideias.

Para atender a todos os princípios, alguns fatores são recomendáveis para garantir a coerência textual, como amplo **conhecimento de mundo**, isto é, a bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida; **inferências** acerca do conhecimento de mundo do leitor; e **informatividade**, ou seja, conhecimentos ricos, interessantes e pouco previsíveis.

EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS.

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

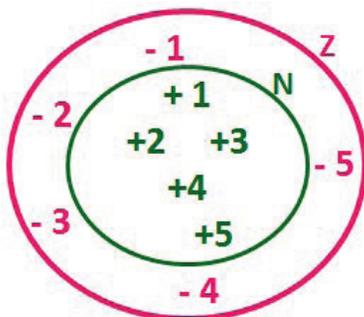
Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICA

OPERAÇÕES, PROPRIEDADES E APLICAÇÕES (SOMA, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO).

Conjunto dos números inteiros - z

O conjunto dos números inteiros é a reunião do conjunto dos números naturais $N = \{0, 1, 2, 3, 4, \dots, n, \dots\}$, $(N \subset Z)$; o conjunto dos opostos dos números naturais e o zero. Representamos pela letra Z.



$N \subset Z$ (N está contido em Z)

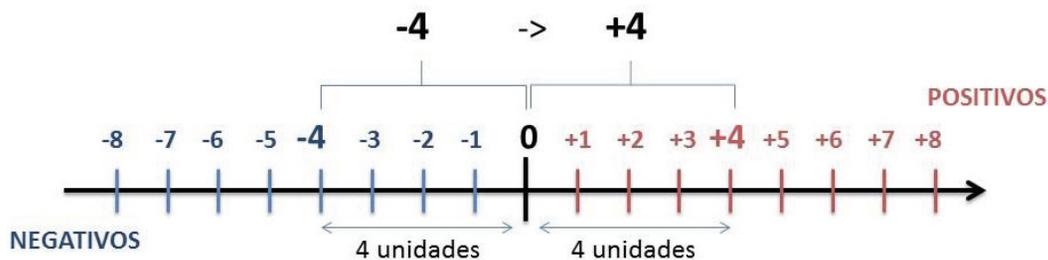
Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	Z^*	Conjunto dos números inteiros não nulos
+	Z_+	Conjunto dos números inteiros não negativos
* e +	Z^*_+	Conjunto dos números inteiros positivos
-	Z_-	Conjunto dos números inteiros não positivos
* e -	Z^*_-	Conjunto dos números inteiros negativos

Observamos nos números inteiros algumas características:

- **Módulo:** distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Representa-se o módulo por $| \cdot |$. O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.

- **Números Opostos:** dois números são opostos quando sua soma é zero. Isto significa que eles estão a mesma distância da origem (zero).



Somando-se temos: $(+4) + (-4) = (-4) + (+4) = 0$

Operações

• **Soma ou Adição:** Associamos aos números inteiros positivos a ideia de ganhar e aos números inteiros negativos a ideia de perder.

ATENÇÃO: O sinal (+) antes do número positivo pode ser dispensado, mas o sinal (-) antes do número negativo nunca pode ser dispensado.

• **Subtração:** empregamos quando precisamos tirar uma quantidade de outra quantidade; temos duas quantidades e queremos saber quanto uma delas tem a mais que a outra; temos duas quantidades e queremos saber quanto falta a uma delas para atingir a outra. A subtração é a operação inversa da adição. O sinal sempre será do maior número.

ATENÇÃO: todos parênteses, colchetes, chaves, números, ..., entre outros, precedidos de sinal negativo, tem o seu sinal invertido, ou seja, é dado o seu oposto.

Exemplo:

(FUNDAÇÃO CASA – AGENTE EDUCACIONAL – VUNESP) Para zelar pelos jovens internados e orientá-los a respeito do uso adequado dos materiais em geral e dos recursos utilizados em atividades educativas, bem como da preservação predial, realizou-se uma dinâmica elencando “atitudes positivas” e “atitudes negativas”, no entendimento dos elementos do grupo. Solicitou-se que cada um classificasse suas atitudes como positiva ou negativa, atribuindo (+4) pontos a cada atitude positiva e (-1) a cada atitude negativa. Se um jovem classificou como positiva apenas 20 das 50 atitudes anotadas, o total de pontos atribuídos foi

- (A) 50.
- (B) 45.
- (C) 42.
- (D) 36.
- (E) 32.

Resolução:

50-20=30 atitudes negativas
 20.4=80
 30.(-1)=-30
 80-30=50

Resposta: A

• **Multiplicação:** é uma adição de números/ fatores repetidos. Na multiplicação o produto dos números *a* e *b*, pode ser indicado por ***a x b***, ***a . b*** ou ainda ***ab*** sem nenhum sinal entre as letras.

• **Divisão:** a divisão exata de um número inteiro por outro número inteiro, diferente de zero, dividimos o módulo do dividendo pelo módulo do divisor.

ATENÇÃO:

- 1) No conjunto Z, a divisão não é comutativa, não é associativa e não tem a propriedade da existência do elemento neutro.
- 2) Não existe divisão por zero.
- 3) Zero dividido por qualquer número inteiro, diferente de zero, é zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

Na multiplicação e divisão de números inteiros é muito importante a **REGRA DE SINAIS:**

Sinais iguais (+) (+); (-) (-) = resultado sempre positivo .
Sinais diferentes (+) (-); (-) (+) = resultado sempre negativo .

Exemplo:

(PREF.DE NITERÓI) Um estudante empilhou seus livros, obtendo uma única pilha 52cm de altura. Sabendo que 8 desses livros possui uma espessura de 2cm, e que os livros restantes possuem espessura de 3cm, o número de livros na pilha é:

- (A) 10
- (B) 15
- (C) 18
- (D) 20
- (E) 22

Resolução:

São 8 livros de 2 cm: $8 \cdot 2 = 16$ cm
 Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:

$52 - 16 = 36$ cm de altura de livros de 3 cm

$36 : 3 = 12$ livros de 3 cm

O total de livros da pilha: $8 + 12 = 20$ livros ao todo.

Resposta: D

• **Potenciação:** A potência a^n do número inteiro *a*, é definida como um produto de *n* fatores iguais. O número *a* é denominado a **base** e o número *n* é o **expoente**. $a^n = a \times a \times a \times \dots \times a$, *a* é multiplicado por *a* *n* vezes. Tenha em mente que:

– Toda potência de **base positiva** é um número **inteiro positivo**.

– Toda potência de **base negativa** e **expoente par** é um número **inteiro positivo**.

– Toda potência de **base negativa** e **expoente ímpar** é um número **inteiro negativo**.

Propriedades da Potenciação

1) Produtos de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e somam-se os expoentes. $(-a)^3 \cdot (-a)^6 = (-a)^{3+6} = (-a)^9$

2) Quocientes de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes. $(-a)^8 : (-a)^6 = (-a)^{8-6} = (-a)^2$

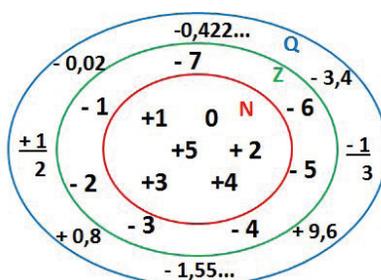
3) Potência de Potência: Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes. $[(-a)^5]^2 = (-a)^{5 \cdot 2} = (-a)^{10}$

4) Potência de expoente 1: É sempre igual à base. $(-a)^1 = -a$ e $(+a)^1 = +a$

5) Potência de expoente zero e base diferente de zero: É igual a 1. $(+a)^0 = 1$ e $(-b)^0 = 1$

Conjunto dos números racionais – Q

Um número racional é o que pode ser escrito na forma $\frac{m}{n}$, onde *m* e *n* são números inteiros, sendo que *n* deve ser diferente de zero. Frequentemente usamos *m/n* para significar a divisão de *m* por *n*.



N C Z C Q (N está contido em Z que está contido em Q)

Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	Q^*	Conjunto dos números racionais não nulos
+	Q_+	Conjunto dos números racionais não negativos
* e +	Q^*_+	Conjunto dos números racionais positivos
-	Q_-	Conjunto dos números racionais não positivos
* e -	Q^*_-	Conjunto dos números racionais negativos

Representação decimal

Podemos representar um número racional, escrito na forma de fração, em número decimal. Para isso temos duas maneiras possíveis:

1ª) O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, um número finito de algarismos. Decimais Exatos:

$$\frac{2}{5} = 0,4$$

2ª) O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, infinitos algarismos (nem todos nulos), repetindo-se periodicamente Decimais Periódicos ou Dízimas Periódicas:

$$\frac{1}{3} = 0,333...$$

Representação Fracionária

É a operação inversa da anterior. Aqui temos duas maneiras possíveis:

1) Transformando o número decimal em uma fração numerador é o número decimal sem a vírgula e o denominador é composto pelo numeral 1, seguido de tantos zeros quantas forem as casas decimais do número decimal dado. Ex.:

$$0,035 = 35/1000$$

2) Através da fração geratriz. Aí temos o caso das dízimas periódicas que podem ser simples ou compostas.

– *Simplex*: o seu período é composto por um mesmo número ou conjunto de números que se repete infinitamente. Exemplos:

<p>* 0,444... Período: 4 (1 algarismo)</p> <p>$0,444... = \frac{4}{9}$</p>	<p>* 0,313131... Período: 31 (2 algarismos)</p> <p>$0,313131... = \frac{31}{99}$</p>	<p>* 0,278278278... Período: 278 (3 algarismos)</p> <p>$0,278278278... = \frac{278}{999}$</p>
---	---	--

Procedimento: para transformarmos uma dízima periódica simples em fração basta utilizarmos o dígito 9 no denominador para cada quantos dígitos tiver o período da dízima.

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA: TIPOS DE COMPUTADOR, 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

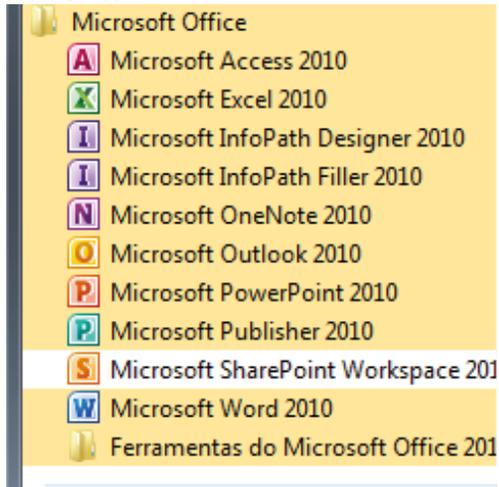
O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

• 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 2016, 2021
E 365).**

Microsoft Office



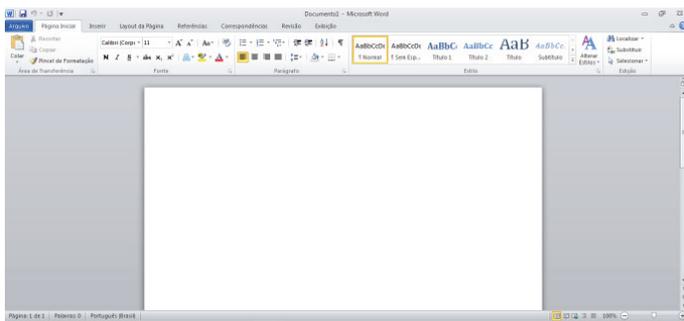
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização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

Word

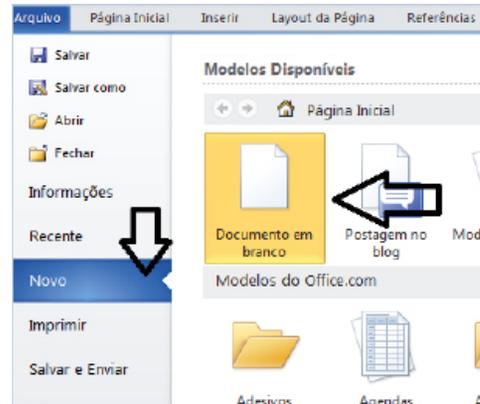
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

• 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.

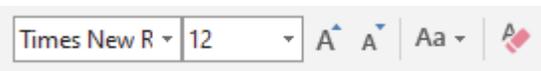
• Alinhamentos

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**

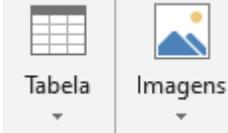
Muitas vezes queremos organizar um texto em tópicos da seguinte forma:

- **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:

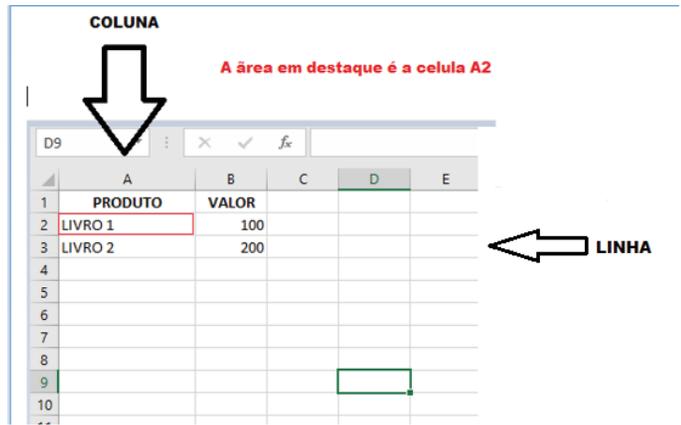
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

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

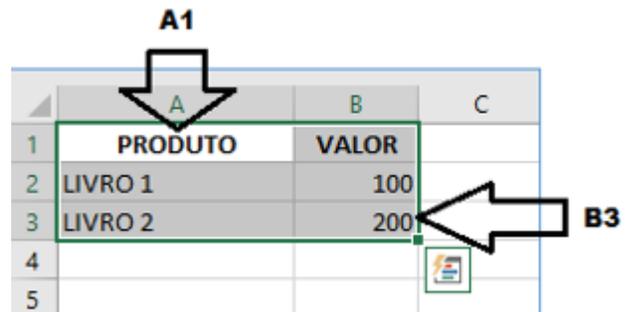
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

- 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**

ADMINISTRAÇÃO GERAL

ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.

A administração evoluiu através dos séculos:

- 3000 a.C., na Mesopotâmia, a civilização suméria apresentou os primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais, que realizavam a escrituração de operações comerciais;
- A construção das pirâmides do Egito, no século XXVI a.C., evidenciaram planejamento, organização e controle sofisticados;
- No século IV a.C., na China, Sun-Tzu prescreveu princípios de estratégia e comportamento gerencial;
- No século III a.C., o Exército romano, conhecido como a instituição militar mais efetiva e duradoura da história, foi um modelo para os exércitos dos séculos seguintes e influenciou outros tipos de organizações.
- No século XVIII, a Revolução Industrial influenciou a produção e a aplicação dos conhecimentos administrativos.

No decorrer do tempo, as experiências práticas das organizações geraram “as teorias da administração”, que são conhecimentos organizados e produzidos por essas experiências.

A Abordagem Clássica da Administração ou Escola Clássica engloba a Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia¹.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Revolução Industrial transformou as cidades, as relações de trabalho e o processo produtivo. Os comerciantes reuniram trabalhadores em galpões para exercer maior controle sobre seu desempenho, assim surgiram as fábricas e as primeiras empresas industriais.

A emigração da área rural para os centros industriais das cidades originou novas necessidades de administração pública (infraestrutura como saneamento básico, moradia, serviços de saúde etc.), a figura do artesão foi substituída pelo operário especializado.

O artesão conhecia e participava de todo o processo produtivo, já o operário especializado trabalhava de acordo com a **divisão do trabalho**, ou seja, o operário era treinado e capacitado para executar **apenas uma tarefa específica**, como aparafusar um assento de bicicleta.

De acordo com os teóricos da Administração Científica era mais fácil treinar os funcionários para uma especialidade, do que treiná-los para montar uma bicicleta inteira.

Além da especialização dos operários, destaca-se um novo tipo de processo produtivo: o da produção em massa. A partir das primeiras máquinas a vapor que fabricavam tecidos e retiravam a água acumulada nas minas de ferro e de carvão.

Com o aumento da produção de mercadorias e, conseqüentemente, dos lucros dos donos de fábricas, os empresários ingleses começaram a investir na instalação de indústrias.

¹ HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson, 2004.

A máquina a vapor também proporcionou uma revolução na logística de distribuição, pois por meio dos navios e trens a vapor as empresas alcançavam mercados consumidores cada vez maiores e mais distantes.

No entanto, as condições de trabalho nas fábricas eram rudes. Os trabalhadores operários (homens e mulheres sem qualificação específica, inclusive crianças) ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalista, e não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fábricas e em suas casas.

Nesse ambiente de trabalho havia um grande desperdício e baixa eficiência nas indústrias. Dessa forma, a administração buscava racionalizar o modo como o trabalho se realizava com o objetivo de aumentar a produção, surgindo teóricos que desenvolveram o movimento da Administração Científica, tendo como maior representante o Frederick Taylor.

Taylor e o movimento da Administração Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nasceu na Pensilvânia e foi o criador e participante mais destacado do movimento da Administração Científica. “*Seu trabalho junta-se ao de outras pessoas que, na mesma época, compartilhavam esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais*”².

Apesar de ser filho de uma família abastada e de ter sido aprovado no exame de admissão da Escola de Direito de Harvard, Taylor tornou-se trabalhador manual.

Enquanto trabalhou na Midvale, Taylor observou alguns problemas das operações fabris:

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador;
- Não havia incentivos para melhorar o desempenho do trabalhador;
- Muitos trabalhadores não cumpriram com suas responsabilidades;
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite;
- Não havia integração entre os departamentos da empresa;
- Os trabalhadores eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão;
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significaria recompensas tanto para eles próprios quanto para a mão de obra;
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

² MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital*. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.

Na visão de Taylor, os funcionários não eram comprometidos com os objetivos organizacionais, ficavam vadiando, faziam seu trabalho como achavam melhor, de forma empírica, na base da tentativa e erro. Os gerentes não estudavam as melhores formas de se trabalhar.

Como o trabalho não era padronizado, Taylor acreditava que o trabalho poderia ser realizado de forma mais produtiva. Dessa forma, a Administração Científica buscou a melhoria da eficiência e da produtividade.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza seus recursos produtivamente ou de maneira econômica. Quanto mais alto for o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente será a organização. A eficiência é alcançada quando o executivo manipula, de forma adequada, os insumos de que necessita para atingir seus produtos.

Na busca pela melhoria da eficiência e da produtividade, Taylor buscou estudar a “*melhor maneira*” (*the best way*) de se fazer tarefas, o que ficou conhecido como estudo de tempos e movimentos.

O trabalho do operário era analisado e cronometrado, de modo que os gerentes pudessem determinar a maneira mais eficiente de se fazer uma tarefa. Determinada a forma mais eficiente (fácil e rápida) de se executar uma tarefa, “*os funcionários eram treinados para executá-las dessa forma – criando assim uma padronização do trabalho*”³. A padronização evita a execução de tarefas e movimentos desnecessários, o que evitaria uma rápida fadiga humana.

Para Taylor, a questão não era trabalhar duro, depressa ou bastante, e sim trabalhar de forma inteligente, a Administração Científica analisou os movimentos efetuados pelos trabalhadores para conseguir desenhar um processo com um mínimo de esforço em cada tarefa. Destaca-se três fases da Administração Científica.

Primeira fase

a) Problema dos salários: Taylor desenvolveu o piece-rate system, que consistia em um sistema de pagamento por peça, no qual a administração deveria descobrir quanto tempo levaria para que um homem, dando o melhor de si, completasse uma tarefa, para depois estabelecer uma forma de pagamento por peça, de forma que o trabalhador trabalhasse o suficiente para assegurar uma remuneração razoável.

b) Estudo sistemático de tempos e movimentos: cada tarefa deveria ser dividida em seus elementos básicos, cronometradas e registradas, com a colaboração dos trabalhadores. Em seguida, eram definidos tempos-padrão para os elementos básicos.

c) Sistemas de administração de tarefas: após a definição do tempo-padrão para cada elemento básico, a administração podia controlar todos os aspectos da produção, melhorando sua eficiência produtiva, pois padronizava o trabalho.

Na Administração Científica, o homem era tratado como uma extensão da máquina, o conceito de “*homo economicus*”, cuja ideia principal é a de que a principal motivação da pessoa no trabalho é a remuneração. A Administração Científica buscava a melhoria da eficiência e da produtividade, por meio do estudo dos tempos, que também auxiliava na precisão da definição do valor dos salários.

Segunda fase

a) Ampliação de escopo, da tarefa para a administração: a ênfase deslocou-se dos salários para a produtividade do trabalhador e o aprimoramento dos métodos de trabalho, como padronização das ferramentas e equipamentos, sequenciamento e programação de operações e estudo de movimentos.

b) Homem médio e homem de primeira classe: ao homem de primeira classe deveria ser selecionado para a tarefa que lhe fosse mais apropriada e incentivada financeiramente, pois este é altamente motivado e realiza seu trabalho sem desperdiçar tempo nem restringir sua produção. No entanto, um homem de primeira classe pode tornar-se ineficiente se lhe faltarem incentivos ou se sofrer pressão do grupo de trabalho para diminuir a produção.

Terceira fase

A Terceira fase destaca-se pela consolidação dos princípios da Administração Científica:

1º. Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico.

2º. Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia.

3º. Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

4º. Existe uma divisão de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbem-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores.

A principal diferença dessa fase consistiu na criação de um departamento de planejamento, ao qual caberia o trabalho de estudar e propor melhorias no chão-de-fábrica.

A partir destas fases evolutivas, Taylor estabeleceu a filosofia ou princípios da Administração Científica a seguir discriminados:

- Estudos de tempos e movimentos;
- Padronização de ferramentas e instrumentos;
- Padronização de movimentos;
- Conveniência de uma área de planejamento;
- Cartões de instruções;
- Sistemas de pagamento de acordo com o desempenho;
- Cálculo de custos;
- Eliminar desperdícios nas empresas;
- Operários: apenas obedecem ordens e executam tarefas;
- Administradores (gerência): planejamento e supervisão.

Outro nome de destaque é o de Henry Ford que, utilizando-se dos conceitos da Administração Científica, aprimorou o processo produtivo e desenvolveu a linha de montagem na produção em massa, como veremos a seguir.

Produção em massa e linha de montagem de Ford

De acordo com a Ford Motor Company³, Henry Ford concebeu a sua primeira linha de montagem em 1913 e revolucionou os processos de produção do seu Modelo T.

Essa linha de montagem, na primeira fábrica Ford em Highland Park, Michigan, tornou-se um marco de referência para os métodos de produção em série no mundo.

3 RENNÓ, R. *Administração geral para concursos*. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2013.

O propósito de Henry Ford era produzir o maior número de veículos possível, com um *design* simples e ao mais baixo custo. Quando a posse de um veículo se limitava ainda a alguns privilegiados, Henry Ford tinha o objetivo de “colocar o mundo sobre rodas” e produzir um veículo economicamente acessível ao público em geral.

Nos primórdios, Ford construía automóveis do mesmo modo que os outros – um de cada vez. O veículo ficava assentado no chão durante o processo de construção enquanto os mecânicos e respectivas equipes de apoio preparavam as peças e voltavam ao carro para montá-las a partir do chassi. Para acelerar o processo, os veículos eram em seguida montados em bancadas que eram deslocadas de uma equipe de operários para outra. Mas essa ação não era rápida.

Era preciso automatização. Henry Ford e os seus engenheiros inventaram máquinas para produzir grandes quantidades de peças necessárias para o veículo e conceberam métodos de montagem das peças assim que eram fabricadas. Estavam prontos para a revolução.

Para alcançar o objetivo de Henry Ford relativo ao consumo massificado proporcionado pela produção em série, a produtividade tinha de aumentar. Na fábrica de Detroit, no Michigan, os trabalhadores eram colocados em postos definidos e o chassi era transportado para junto deles utilizando cabos resistentes. O chassi parava em cada posto, onde eram encaixadas as peças até esta operação estar completamente concluída.

Henry Ford pôs em prática os princípios básicos de um sistema de montagem que dividia o processo de produção de modo a simplificá-lo. Continuou a tentar até que aperfeiçoou todas as etapas, transformando a sua visão de **produção em série** em realidade.

Para reduzir a dependência de mão de obra qualificada, Henry Ford utilizava peças que podiam ser facilmente montadas por operários não qualificados. Naturalmente, até o próprio posicionamento dos homens e das ferramentas foi pensado meticulosamente para assegurar que a produção fosse a mais eficiente possível.

A última etapa foi a criação da **linha de montagem móvel**. Começando pelo chassi, que desloca-se ao longo da linha e através de cada posto de trabalho até o veículo completo ser conduzido para fora das instalações, acionado pelo seu próprio motor. Um componente essencial desse processo era o fato de todas as linhas de alimentação ao longo do percurso estarem sincronizadas para fornecer as peças corretas na altura certa.

A velocidade de produção aumentou, enquanto a produção artesanal consumia 12 horas e 28 minutos, a linha de montagem móvel passou a consumir 1 hora e 33 minutos.

Essa combinação de precisão, continuidade e velocidade introduziu a produção em série no mundo. Em Highland Park, a produção do Modelo T bateu níveis recordes com um veículo completo a sair da linha. Ford podia então reduzir os preços, aumentar o salário mínimo diário para 5 dólares, produzir um produto superior e continuar a realizar lucros. Nessa altura, a Ford produzia, por ano, dois milhões de automóveis, Modelo T.

Princípios da Produção em Massa

O trabalho desenvolvido por Henry Ford ficou conhecido como **Fordismo**, que consistiu em um conjunto de métodos de racionalização da produção, no qual a empresa deveria produzir um único produto, e padronizar o processo produtivo.

Ford desenvolveu três princípios:

- O **princípio da intensificação** - redução do tempo de produção e rápida colocação do produto no mercado;

- O **princípio da economicidade** - redução do estoque da matéria-prima em transformação, e rápida colocação do produto no mercado, para buscar vender os automóveis antes do pagamento das matérias-primas consumidas e dos salários dos empregados;

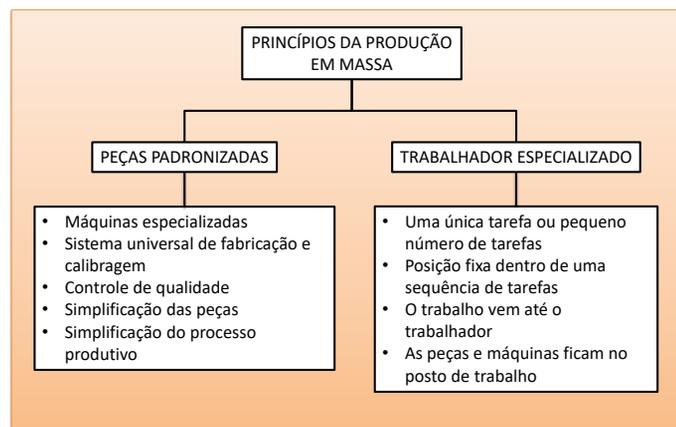
- O **princípio de produtividade** - aumento da quantidade de produção por trabalhador em um menor tempo, por meio da especialização e da linha de montagem.

Outras ideias básicas do fordismo:

Peças e componentes padronizados e intercambiáveis: Na produção massificada, cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Esse princípio deu origem ao controle da qualidade, cujo objetivo era assegurar a uniformidade das peças. Além de padronização, Ford procurou simplicidade, reduzindo o número de peças de seus produtos. Por exemplo, o bloco de seu motor de quatro cilindros era uma única peça fundida, ao passo que seus concorrentes fundiam os quatro cilindros separadamente para depois juntá-los⁴.

Especialização do trabalhador: Na produção massificada, o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo predefinido. A divisão do trabalho implica especialização do trabalhador. Na produção artesanal, o trabalhador faz um produto do começo ao fim, desde o projeto até o controle de qualidade final, ou parte significativa de um produto final⁵.

A figura a seguir sintetiza os princípios da produção em massa de Ford:



Fonte: Maximiano (2012)

Críticas à Administração Científica

Rennó apresentou as principais críticas à Administração Científica:

Mecanicismo: a organização funcionaria como uma “máquina” e seus funcionários seriam “engrenagens” que deveriam funcionar no máximo da eficiência;

4 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital*. Editora Atlas, 7 ed. São Paulo, 2012.
5 *Idem*.

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

CONCEITO. INSTRUMENTOS CONTRATUAIS. CARACTERÍSTICAS. CLÁUSULAS ESSENCIAIS. ALTERAÇÃO DO CONTRATO. REAJUSTE, REVISÃO E REACTUAÇÃO. EXTINÇÃO DO CONTRATO. GARANTIAS. SANÇÕES E PENALIDADES.

No desempenho da função administrativa, o Poder Público empra diversas relações jurídicas com pessoas físicas e jurídicas, públicas e privadas. A partir do momento em que tais relações se constituem por intermédio da manifestação bilateral da vontade das partes, afirmamos que foi celebrado um contrato da Administração.

Denota-se que os contratos da Administração podem ser nas formas:

– **Contratos Administrativos:** são aqueles comandados pelas normas de Direito Público.

– **Contratos de Direito Privado firmados pela Administração:** são aqueles comandados por normas de Direito Privado.

— Princípios

Princípio da legalidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, recebe um conceito como um produto do Liberalismo, que propagava evidente superioridade do Poder Legislativo por intermédio da qual a legalidade veio a ser bipartida em importantes desdobramentos:

1) Supremacia da lei: a lei prevalece e tem preferência sobre os atos da Administração;

2) Reserva de lei: a apreciação de certas matérias deve ser formalizada pela legislação, deletando o uso de outros atos de caráter normativo.

Todavia, o princípio da legalidade deve ser conceituado como o principal conceito para a configuração do regime jurídico-administrativo, tendo em vista que segundo ele, a administração pública só poderá ser desempenhada de forma eficaz em seus atos executivos, agindo conforme os parâmetros legais vigentes. De acordo com o princípio em análise, todo ato que não possuir base em fundamentos legais é ilícito.

Princípio da impessoalidade

Consagrado de forma expressa no art. 37 da CRFB/1988, possui duas interpretações possíveis:

a) igualdade (ou isonomia): dispõe que a Administração Pública deve se abster de tratamento de forma impessoal e isonômico aos particulares, com o fito de atender a finalidade pública, vedadas a discriminação odiosa ou desproporcional. Exemplo: art. 37, II, da CRFB/1988: concurso público. Isso posto, com ressalvas ao tratamento que é diferenciado para pessoas que estão se encontram em posição fática de desigualdade, com o fulcro de efetivar a igualdade

material. Exemplo: art. 37, VIII, da CRFB e art. 5.0, § 2.º, da Lei 8.112/1990: reserva de vagas em cargos e empregos públicos para portadores de deficiência.

b) proibição de promoção pessoal: quem faz as realizações públicas é a própria entidade administrativa e não são tidas como feitos pessoais dos seus respectivos agentes, motivos pelos quais toda a publicidade dos atos do Poder Público deve possuir caráter educativo, informativo ou de orientação social, nos termos do art. 37, § 1.º, da CRFB: “**dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos**”.

Princípio da moralidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, presta-se a exigir que a atuação administrativa, respeite a lei, sendo ética, leal e séria. Nesse diapasão, o art. 2.º, parágrafo único, IV, da Lei 9.784/1999 ordena ao administrador nos processos administrativos, a autêntica “**atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé**”. Exemplo: a vedação do ato de nepotismo inserido da Súmula Vinculante 13 do STF. Entretanto, o STF tem afastado a aplicação da mencionada súmula para os cargos políticos, o que para a doutrina em geral não parece apropriado, tendo em vista que o princípio da moralidade é um princípio geral e aplicável a toda a Administração Pública, vindo a alcançar, inclusive, os cargos de natureza política.

Princípio da publicidade

Sua função é impor a divulgação e a exteriorização dos atos do Poder Público, nos ditames do art. 37 da CRFB/1988 e do art. 2.º da Lei 9.784/1999). Ressalta-se com grande importância que a transparência dos atos administrativos guarda estreita relação com o princípio democrático nos termos do art. 1.º da CRFB/1988), vindo a possibilitar o exercício do controle social sobre os atos públicos praticados pela Administração Pública em geral. Denota-se que a atuação administrativa obscura e sigilosa é característica típica dos Estados autoritários. Como se sabe, no Estado Democrático de Direito, a regra determinada por lei, é a publicidade dos atos estatais, com exceção dos casos de sigilo determinados e especificados por lei. Exemplo: a publicidade é um requisito essencial para a produção dos efeitos dos atos administrativos, é uma necessidade de motivação dos atos administrativos.

Princípio da eficiência

Foi inserido no art. 37 da CRFB, por intermédio da EC 19/1998, com o fito de substituir a Administração Pública burocrática pela Administração Pública gerencial. O intuito de eficiência está relacionado de forma íntima com a necessidade de célere efetivação das finalidades públicas dispostas no ordenamento jurídico. Exemplo: duração razoável dos processos judicial e administrativo, nos ditames do art. 5.0, LXXVIII, da CRFB/1988, inserido pela EC 45/2004), bem como o contrato de gestão no interior da Administração (art. 37 da CRFB) e com as Organizações Sociais (Lei 9.637/1998).

Em relação à circulação de riquezas, existem dois critérios que garantem sua eficiência:

a) eficiência de Pareto (“ótimo de Pareto”): a medida se torna eficiente se conseguir melhorar a situação de certa pessoa sem piorar a situação de outrem.

b) eficiência de Kaldor-Hicks: as normas devem ser aplicadas de forma a produzir o máximo de bem-estar para o maior número de pessoas, onde os benefícios de “X” superam os prejuízos de “Y”).

Ressalte-se, contudo, em relação aos critérios mencionados acima, que a eficiência não pode ser analisada apenas sob o prisma econômico, tendo em vista que a Administração possui a obrigação de considerar outros aspectos fundamentais, como a qualidade do serviço ou do bem, durabilidade, confiabilidade, dentre outros aspectos.

– Princípios da razoabilidade e da proporcionalidade

Nascido e desenvolvido no sistema da *common law* da Magna Carta de 1215, o princípio da razoabilidade o princípio surgiu no direito norte-americano por intermédio da evolução jurisprudencial da cláusula do devido processo legal, pelas Emendas 5.^a e 14.^a da Constituição dos Estados Unidos, vindo a deixar de lado o seu caráter procedimental (*procedural due process of law*: direito ao contraditório, à ampla defesa, dentre outras garantias processuais) para, por sua vez, incluir a versão substantiva (*substantive due process of law*: proteção das liberdades e dos direitos dos indivíduos contra abusos do Estado).

Desde seus primórdios, o princípio da razoabilidade vem sendo aplicado como forma de valoração pelo Judiciário, bem como da constitucionalidade das leis e dos atos administrativos, demonstrando ser um dos mais importantes instrumentos de defesa dos direitos fundamentais dispostos na legislação pátria.

O princípio da proporcionalidade, por sua vez origina-se das teorias jusnaturalistas dos séculos XVII e XVIII, a partir do momento no qual foi reconhecida a existência de direitos perduráveis ao homem oponíveis ao Estado. Foi aplicado primeiramente no âmbito do Direito Administrativo, no “direito de polícia”, vindo a receber, na Alemanha, dignidade constitucional, a partir do momento em que a doutrina e a jurisprudência passaram a afirmar que a proporcionalidade seria um princípio implícito advindo do próprio Estado de Direito.

Embora haja polêmica em relação à existência ou não de diferenças existentes entre os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, de modo geral, tem prevalecido a tese da fungibilidade entre os mencionados princípios que se relacionam e forma paritária com os ideais igualdade, justiça material e racionalidade, vindo a consubstanciar importantes instrumentos de contenção dos excessos cometidos pelo Poder Público.

O princípio da proporcionalidade é subdividido em três subprincípios:

a) Adequação ou idoneidade: o ato praticado pelo Estado será adequado quando vier a contribuir para a realização do resultado pretendido.

b) Necessidade ou exigibilidade: em decorrência da proibição do excesso, existindo duas ou mais medidas adequadas para alcançar os fins perseguidos de interesse público, o Poder Público terá o dever de adotar a medida menos agravante aos direitos fundamentais.

c) Proporcionalidade em sentido estrito: coloca fim a uma típica consideração, no caso concreto, entre o ônus imposto pela atuação do Estado e o benefício que ela produz, motivo pelo qual a restrição ao direito fundamental deverá ser plenamente justificada, tendo em vista importância do princípio ou direito fundamental que será efetivado.

Princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado (princípio da finalidade pública)

É considerado um pilar do Direito Administrativo tradicional, tendo em vista que o interesse público pode ser dividido em duas categorias:

a) interesse público primário: encontra-se relacionado com a necessidade de satisfação de necessidades coletivas promovendo justiça, segurança e bem-estar através do desempenho de atividades administrativas que são prestadas à coletividade, como por exemplo, os serviços públicos, poder de polícia e o fomento, dentre outros.

b) interesse público secundário: trata-se do interesse do próprio Estado, ao estar sujeito a direitos e obrigações, encontra-se ligado de forma expressa à noção de interesse do erário, implementado através de atividades administrativas instrumentais que são necessárias ao atendimento do interesse público primário. Exemplos: as atividades relacionadas ao orçamento, aos agentes público e ao patrimônio público.

Princípio da continuidade

Encontra-se ligado à prestação de serviços públicos, sendo que tal prestação gera confortos materiais para as pessoas e não pode ser interrompida, levando em conta a necessidade permanente de satisfação dos direitos fundamentais instituídos pela legislação.

Tendo em vista a necessidade de continuidade do serviço público, é exigido regularidade na sua prestação. Ou seja, prestador de serviço, seja ele o Estado, ou, o delegatário, deverá prestar o serviço de forma adequada, em consonância com as normas vigentes e, em se tratando dos concessionários, devendo haver respeito às condições do contrato de concessão. Em resumo, a continuidade pressupõe a regularidade, isso por que seria inadequado exigir que o prestador continuasse a prestar um serviço de forma irregular.

Mesmo assim, denota-se que a continuidade acaba por não impor que todos os serviços públicos sejam prestados diariamente e em período integral. Na realidade, o serviço público deverá ser prestado sempre na medida em que a necessidade da população vier a surgir, sendo lícito diferenciar a necessidade absoluta da necessidade relativa, onde na primeira, o serviço deverá ser prestado sem qualquer tipo interrupção, tendo em vista que a população necessita de forma permanente da disponibilidade do serviço. Exemplos: hospitais, distribuição de energia, limpeza urbana, dentre outros.

Princípio da autotutela

Aduz que a Administração Pública possui o poder-dever de rever os seus próprios atos, seja no sentido de anulá-los por vício de legalidade, ou, ainda, para revogá-los por motivos de conveniência e de oportunidade, de acordo com a previsão contida nas Súmulas 346 e 473 do STF, e, ainda, como no art. 53 da Lei 9.784/1999.

A autotutela designa o poder-dever de corrigir ilegalidades, bem como de garantir o interesse público dos atos editados pela própria Administração, como por exemplo, a anulação de ato ilegal e revogação de ato inconveniente ou inoportuno.

Fazendo referência à autotutela administrativa, infere-se que esta possui limites importantes que, por sua vez, são impostos ante à necessidade de respeito à segurança jurídica e à boa-fé dos particulares de modo geral.

Princípios da consensualidade e da participação

Segundo Moreira Neto, a participação e a consensualidade tornaram-se decisivas para as democracias contemporâneas, pelo fato de contribuírem no aprimoramento da governabilidade, vindo a fazer a praticar a eficiência no serviço público, propiciando mais freios contra o abuso, colocando em prática a legalidade, garantindo a atenção a todos os interesses de forma justa, propiciando decisões mais sábias e prudentes usando da legitimidade, desenvolvendo a responsabilidade das pessoas por meio do civismo e tornando os comandos estatais mais aceitáveis e mais fáceis de ser obedecidos.

Desta forma, percebe-se que a atividade de consenso entre o Poder Público e particulares, ainda que de maneira informal, veio a assumir um importante papel no condizente ao processo de identificação de interesses públicos e privados que se encontram sob a tutela da Administração Pública.

Assim sendo, com a aplicação dos princípios da consensualidade e da participação, a administração termina por voltar-se para a coletividade, vindo a conhecer melhor os problemas e aspirações da sociedade, passando a ter a ter atividades de mediação para resolver e compor conflitos de interesses entre várias partes ou entes, surgindo daí, um novo modo de agir, não mais colocando o ato como instrumento exclusivo de definição e atendimento do interesse público, mas sim em forma de atividade aberta para a colaboração dos indivíduos, passando a ter importância o momento do consenso e da participação.

De acordo com Vinicius Francisco Toazza, “o consenso na tomada de decisões administrativas está refletido em alguns institutos jurídicos como o plebiscito, referendo, coleta de informações, conselhos municipais, ombudsman, debate público, assessoria externa ou pelo instituto da audiência pública. Salienta-se: a decisão final é do Poder Público; entretanto, ele deverá orientar sua decisão o mais próximo possível em relação à síntese extraída na audiência do interesse público. Nota-se que ocorre a ampliação da participação dos interessados na decisão”, o que poderá gerar tanto uma “atuação coadjuvante” como uma “atuação determinante por parte de interessados regularmente habilitados à participação” (MOREIRA NETO, 2006, p. 337-338).

Desta forma, o princípio constitucional da participação é o pioneiro da inclusão dos indivíduos na formação das tutelas jurídico-políticas, sendo também uma forma de controle social, devido aos seus institutos participativos e consensuais.

Princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé

Os princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé possuem importantes aspectos que os assemelham entre si.

O princípio da segurança jurídica está dividido em dois sentidos:

a) objetivo: estabilização do ordenamento jurídico, levando em conta a necessidade de que sejam respeitados o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada (art. 5.º, XXXVI, da CRFB);

b) subjetivo: infere a proteção da confiança das pessoas relacionadas às expectativas geradas por promessas e atos estatais.

Já o princípio da boa-fé tem sido dividido em duas acepções:

a) objetiva: diz respeito à lealdade e à lisura da atuação dos particulares;

b) subjetiva: está ligada a relação com o caráter psicológico daquele que atuou em conformidade com o direito. Esta caracterização da confiança legítima depende em grande parte da boa-fé do particular, que veio a crer nas expectativas que foram geradas pela atuação do Estado.

Condizente à noção de proteção da confiança legítima, verifica-se que esta aparece em forma de uma reação frente à utilização abusiva de normas jurídicas e de atos administrativos que terminam por surpreender os seus receptores.

Em decorrência de sua amplitude, princípio da segurança jurídica, inclui na sua concepção a confiança legítima e a boa-fé, com supedâneo em fundamento constitucional que se encontra implícito na cláusula do Estado Democrático de Direito no art. 1.º da CRFB/1988, na proteção do direito adquirido, do ato jurídico perfeito e da coisa julgada de acordo com o art. 5.0, XXXVI, da CRFB/1988.

Por fim, registra-se que em âmbito infraconstitucional, o princípio da segurança jurídica é mencionado no art. 2.º da Lei 9.784/1999, vindo a ser caracterizado por meio da confiança legítima, pressupondo o cumprimento dos seguintes requisitos:

a) ato da Administração suficientemente conclusivo para gerar no administrado (afetado) confiança em um dos seguintes casos: confiança do afetado de que a Administração atuou corretamente; confiança do afetado de que a sua conduta é lícita na relação jurídica que mantém com a Administração; ou confiança do afetado de que as suas expectativas são razoáveis;

b) presença de “signos externos”, oriundos da atividade administrativa, que, independentemente do caráter vinculante, orientam o cidadão a adotar determinada conduta;

c) ato da Administração que reconhece ou constitui uma situação jurídica individualizada (ou que seja incorporado ao patrimônio jurídico de indivíduos determinados), cuja durabilidade é confiável;

d) causa idônea para provocar a confiança do afetado (a confiança não pode ser gerada por mera negligência, ignorância ou tolerância da Administração); e

e) cumprimento, pelo interessado, dos seus deveres e obrigações no caso.

Elementos

Aduz-se que sobre esta matéria, a lei nada menciona a respeito, porém, a doutrina tratou de a conceituar e estabelecer alguns paradigmas. Refere-se à classificação que a doutrina faz do contrato administrativo. Desta forma, o contrato administrativo é:

1) Comutativo: trata-se dos contratos de prestações certas e determinadas. Possui prestação e contraprestação já estabelecidas e equivalentes. Nesta espécie de contrato, as partes, além de receberem da outra prestação proporcional à sua, podem apreciar imediatamente, verificando previamente essa equivalência. Ressalta-se que o contrato comutativo se encontra em discordância do contrato aleatório que é aquele contrato por meio do qual, as partes se arriscam a uma contraprestação que por ora se encontra desconhecida ou desproporcional, dizendo respeito a fatos futuros. Exemplo: contrato de seguro, posto que uma das partes não sabe se terá que cumprir alguma obrigação, e se tiver, nem sabe qual poderá ser.

Com referência a esse tipo de contrato, aduz o art. 4 do Decreto-Lei n.7.568/2011:

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Planejamento financeiro¹ é a organização das finanças para a criação de um manto de proteção das necessidades e uma ferramenta poderosa para alcançar objetivos e realizar sonhos em curto, médio e longo prazo.

Conceito

O planejamento² é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, que organiza e define as ações a serem utilizadas. Sendo, portanto, o lado racional da ação. É uma maneira de antecipar (por suposições e/ou análises estatísticas) os resultados esperados e a possibilidade de concretização dos mesmos. A intenção do planejamento dentro de uma organização é buscar racionalmente o melhor caminho para se chegar ao lugar esperado. Para Herckert³, planejar é preciso partir da renda que se tem, e estabelecer as prioridades em seu orçamento. Alguns passos devem ser seguidos: Liquide suas dívidas, comece a poupar, monte uma reserva financeira, planeje o futuro, quite seu financiamento imobiliário, pense na família, continue poupando e aproveite a vida.

Segundo Gitman⁴, o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Podemos concluir que um plano financeiro é, portanto, nada mais do que uma declaração do que deve ser feito no futuro em relação às finanças da empresa.

Toda empresa⁵, para poder realizar a atividade a que se propôs, precisará de recursos financeiros para constituir o seu capital de giro. As necessidades de recursos estarão diretamente atreladas ao seu ciclo operacional e financeiro. Uma perfeita adequação destes dois ciclos possibilitará um perfeito gerenciamento do seu capital de giro.

O ciclo operacional constitui-se no intervalo de tempo gasto pela empresa para executar todas as suas atividades operacionais que são no caso de uma indústria: compra da matéria-prima, pa-

gamento ao fornecedor, produção dos produtos, a estocagem dos produtos acabados, a venda da produção e o recebimento das contas geradas pelo processo comercial.

O ciclo operacional constitui-se então pelo prazo total iniciado pela aquisição da matéria-prima e termina com o recebimento dos créditos gerados pela venda da mercadoria.

Por outro lado, o ciclo financeiro é o espaço de tempo decorrido desde o pagamento ao fornecedor e o recebimento dos créditos gerados pela venda da mercadoria. Constitui-se então o período em que a empresa se utiliza de recursos próprios ou de terceiros para poder exercer as suas atividades de produção, no caso de uma indústria de estocagem, do financiamento de seus clientes até o recebimento de seus créditos originados de suas vendas, etc.

Vejamos outro exemplo para um melhor entendimento: Uma determinada empresa que comercializa determinado produto efetua sua compra com um prazo de pagamento de 30 dias. O produto fica depositado em seu estoque por mais 20 dias, e decorrido este prazo, é vendido a um determinado cliente, com um prazo de 30 dias.

O Ciclo operacional se compõe então do seguinte prazo:

- 30 dias de prazo concedido pelo fornecedor;
- 20 dias além desse prazo mantendo em estoque;
- 30 dias de prazo concedidos ao cliente.

Totalizando assim 80 dias.

O Ciclo financeiro decorre da data de pagamento ao fornecedor até o recebimento dos créditos gerados pela venda ao cliente final, ou seja:

- 20 dias de estocagem;
- 30 dias de prazo ao cliente.

Totalizando assim 50 dias.

Durante estes 50 dias a empresa deverá possuir recursos do seu capital de giro para poder manter as suas condições operacionais. Muitas empresas, não possuindo os recursos de capital de giro necessários para a operacionalização de seu ciclo financeiro buscam em outras fontes, elevando substancialmente seus custos operacionais e financeiros transferindo boa parte de seus resultados aos seus financiadores, bancos ou em empresas de fomento mercantil, mais conhecidas por *factorings*.

É fundamental que toda empresa, seja qual for o seu ramo de negócio, indústria, comércio ou prestação de serviços, procure ajustar o seu ciclo operacional e financeiro para que suas necessidades de recursos sejam cobertas com um menor custo possível.

A redução dos prazos e financiamentos aos clientes e o aumento do prazo de pagamento aos fornecedores são algumas das alternativas que poderão ajudar neste ajuste possibilitando uma menor dependência de recursos.

1 <https://www.btgpactualdigital.com/blog/financas/planejamento-financeiro>

2 <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-financeiro/29100/>

3 HERCKERT, Werno. *Ativo imaterial e força intelectual*. IPAT Boletim, Belo Horizonte, 2000.

4 GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997. 841 p.

5 <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Planejamento-financeiro>

Dentro da estratégia financeira de uma empresa, o planejamento é ferramenta de vital importância, uma vez que o caixa determina a sobrevivência da empresa, e é através dele que se saberá se a empresa possui liquidez para honrar seus compromissos ou se necessitará fazer financiamentos. O planejamento financeiro evita surpresas e cria planos alternativos caso ocorram imprevistos.

Quando as estimativas e previsões a respeito do futuro revelam que a empresa não terá o resultado desejado por falta de recursos, cabe à mesma adquirir outras fontes de recurso ou rever suas estimativas. No processo de planejamento financeiro é necessário levar em conta as incertezas internas e externas da empresa para que estas forças não afetem a mesma, uma vez que não se pode considerar a administração financeira como uma área isolada.

Para isso, é necessário um vasto conhecimento do negócio, dentre os fatores externos citam-se a situação geral da economia, taxas de inflação, taxas de juros correntes e projetadas, aspectos tributários e aumento nos custos.

Segundo Gitman⁶, as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo.

Os planejamentos financeiros costumam ser iniciados focando o alcance de objetivos em longo prazo e depois passam a visar os objetivos de curto prazo. O planejamento a curto prazo é denominado operacional e o a longo prazo estratégico.

Passos para um Planejamento Financeiro⁷

a) Para iniciar uma viagem, o primeiro passo é saber exatamente onde se está. No Planejamento Financeiro é a mesma coisa.

Comece fazendo um levantamento das informações mais relevantes sobre sua empresa. Faça uma análise do tempo de mercado, pontos negativos e positivos da operação, situação do setor de atuação etc. Uma ótima ferramenta para esta etapa é a Análise SWOT, que ajuda a definir as forças e fraquezas da companhia e as oportunidades e ameaças do mercado em que a empresa está inserida.

Com estes dados em mãos, é possível começar efetivamente o planejamento, saber o valor que a companhia tem disponível para investimento e principalmente ter bem claro o que precisa ser feito para sua empresa crescer e maximizar os resultados.

b) É importante começar definindo as metas globais da empresa, como qual o faturamento que pretendem atingir, quais os limites de custos e despesas, o quanto a empresa está disposta a realizar novos investimentos operacionais e principalmente qual o lucro esperado ao final do período que está sendo planejado. Isto tudo pode ser consolidado no documento de Premissas Orçamentárias, que servirá de base para os próximos passos e é de extrema importância na orientação dos gestores da organização que participam do processo de planejamento.

c) Com base nas metas globais definidas, é preciso então criar um plano de ação para atingir essas metas. Esta etapa tem um viés bem mais prático, pois é o plano de ação que vai garantir que as metas sejam alcançadas.

Podem ser chamados de Objetivos Táticos, que são os objetivos que abrangem cada unidade específica da organização. São geralmente objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas de produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização. Eles devem ser criados de forma a garantir que os Objetivos Estratégicos sejam alcançados.

Na prática, comece definindo os objetivos da empresa, faça um mapeamento das ações necessárias, crie um cronograma, divida tarefas, e documente todas as ações para avaliação futura. É importante também definir responsáveis para cada ação planejada.

d) Para planejar o ano seguinte de sua empresa financeiramente, é essencial contar com um Plano Orçamentário detalhado e com metas mensais.

O Orçamento Anual é a tradução dos planos estratégicos em números, ou seja, baseado nas metas e no plano de ação definidos nas etapas anteriores, podemos montar o Orçamento Empresarial, onde, por exemplo, as metas de faturamento vão se tornar Projeções de Vendas, os planos de capacitação dos funcionários vão refletir nas Projeções de Despesas, a compra de uma nova máquina se tornará um Investimento Operacional, a melhoria dos processos produtivos terão impacto direto sobre a Projeção de Custos Produtivos e assim por diante.

Desta forma, sua empresa possuirá um plano completo de quanto precisa faturar, quais são os limites de custos e despesas que precisa respeitar, quais investimentos precisa realizar e poderá acompanhar os números ao longo do ano, verificando se está caminhando para alcançar sua visão ou se precisa de algum ajuste na operação. Chamamos isto de Gestão Orçamentária.

Está é uma prática extremamente necessária no processo de Planejamento Financeiro.

e) Fazer um Planejamento Financeiro envolve ainda à previsão de outros cenários possíveis. Além do que chamamos de Cenário Base, onde estão os planos mais prováveis de serem alcançados, é preciso também simular e antever outros cenários possíveis.

O mais comum é a criação de pelo menos dois cenários alternativos. Um Cenário Otimista, onde todas as expectativas de vendas serão superadas, os custos e despesas reduzidos, e todas as demais metas batidas. Também é comum a criação de um Cenário Pessimista, onde o contrário pode acontecer.

Estrutura de Planejamento Financeiro⁸

A estruturação de um planejamento financeiro é um documento semelhante a um demonstrativo de resultados do exercício (DRE), pois contém informações necessárias para estipular metas, objetivos e inclusive a correção de supostas falhas na administração da organização.

Provisões de Vendas

Entende-se por previsão de vendas como um dos principais dados necessários ao planejamento financeiro, que são dados ao administrador financeiro geralmente pelo setor de marketing. Com estes dados é possível elaborar a previsão dos fluxos de caixa, avaliando entradas provenientes das vendas, e saídas originadas de custos e despesas. Caberá ao administrador à decisão de quanto **de caixa a empresa** necessita para a realização de suas operações.

⁶ Idem 4.

⁷ <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-financeiro-empresarial>

⁸ <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-financeiro/29100/>

Estas previsões de venda dividem-se em internas, externas e combinadas. As internas dizem respeito às projeções realizadas pelos canais de venda da empresa, e através destas é possível obter outras estimativas, como a capacidade da produção em suprir a demanda, por exemplo. As externas dizem respeito aos fatores econômicos que intervirão no desempenho das vendas, como o PNB e a renda pessoal disponível. Já as previsões combinadas unem as anteriores, gerando assim dados mais precisos.

Planejamentos dos Lucros

Segundo Gitman⁹, o planejamento do lucro envolve a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados. A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levam em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participações acionárias, resultantes do nível de operações antecipadas.

Conforme Gitman¹⁰, para realizar tais projeções, o administrador faz aproximações mais simplificadas de demonstrações históricas, baseando-se na teoria de que as futuras demonstrações não se diferem das passadas. Para estas elaborações são necessárias as demonstrações financeiras do ano anterior e previsões de vendas para o ano seguinte.

Método do Balanço Patrimonial Projetado

O método do balanço patrimonial projetado começa com uma projeção de vendas. Em seguida, a demonstração de resultados para o ano seguinte é prevista a fim de se obter uma estimativa do volume de ganhos retidos que a empresa gerará durante o ano. Isso requer suposições do índice do custo operacional, da taxa de imposto, dos encargos de juros e do índice do índice de pagamentos dos dividendos. No caso mais simples, faz-se a suposição de que os custos aumentarão à mesma taxa que as vendas. Nas situações mais complicadas, as mudanças de custo serão previstas em separado. No entanto, o objetivo desta parte da análise é determinar quanta renda a empresa ganhará e então retê-la para investimento no negócio durante o ano previsto.

Para que as vendas da empresa aumentem, seus ativos também devem aumentar para que níveis de vendas mais elevados sejam atingidos (considerando uma situação em que a empresa estava operando em plena capacidade). Mais dinheiro será necessário para transações, maiores vendas levarão a maiores quantias a receber, um estoque adicional terá de ser feito e novas fábricas e equipamentos devem ser acrescentados.

Ademais, para que os ativos da empresa aumentem, seus passivos também devem aumentar, para que os ativos possam ser financiados.

Os fundos gerados espontaneamente serão proporcionais por contas a pagar e por apropriações. Por exemplo, à medida que as vendas aumentam, o mesmo se dará com as compras e essas compras maiores levarão espontaneamente a maiores níveis de contas a pagar. Similarmente, um nível mais alto de operações exigirá mais mão-de-obra, enquanto vendas mais altas levarão a uma renda tributável mais elevada. Portanto, tanto os salários quanto os impostos acumulados aumentarão. Em geral, essas contas de passivos espontâneos aumentarão ao mesmo nível que as vendas.

⁹ *Idem 4.*

¹⁰ *Idem 4.*

ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é o instrumento que reúne informações financeiras de uma empresa, para a tomada de decisões quanto a possíveis projetos; assim, é possível observar e alterar dados antes e durante o desenvolvimento das atividades principais do negócio, de forma a orientar gestores no direcionamento de recursos e investimentos.

O principal objetivo da análise financeira é manter o equilíbrio saudável das finanças da empresa, para isso utiliza em seu processo de realização dados retirados de relatórios e indicadores econômicos.

Os indicadores econômicos são recursos quantitativos que apresentam a situação financeira da empresa, através de seus resultados financeiros/contábeis.

– **Margem de Contribuição:** representa o quanto um serviço ou produto contribui para o pagamento das despesas fixas e para o lucro da empresa, após a dedução de custos e despesas variáveis. Pode ser calculado individualmente, pela categoria do produto/serviço ou pela totalidade.

– **Lucratividade:** apresenta de forma percentual, o resultado líquido da empresa sobre o faturamento. Quanto maior seu resultado, mais alta será a capacidade de sobra de recursos para se reinvestir no negócio.

– **Ponto de equilíbrio:** representa os valores absolutos de quanto a empresa necessita vender para cobrir todos seus custos, mesmo sem lucro ou prejuízo.

– **Rentabilidade:** demonstra em percentual o resultado da empresa sobre o investimento inicial. Desta forma, é possível observar se a atividade principal está sendo vantajosa, ou se buscar investimento fora seria o mais indicado para o momento.

– **Índices de liquidez:** medem a capacidade da empresa ter recursos e pagar suas obrigações. Englobam os seguintes índices: liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral.

– **Índices de endividamento:** demonstram o volume de obrigações sobre o capital próprio da empresa.

– **Índice de atividades:** medem a capacidade da empresa na utilização de seus ativos para gerar faturamento e lucro. São eles: prazo médio de pagamento das compras, prazo médio de recebimento de vendas e prazo médio de renovação dos estoques.

– **Índice de rentabilidade:** representam o retorno financeiro dos investimentos da empresa. Analisa a presença ou falta de lucro.

ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA ENVOLVENDO PROJEÇÃO DE RECEITAS E DESPESAS

O fluxo de Caixa é um documento de controle financeiro com objetivo de controlar as entradas e saídas de recursos da empresa, que também auxilia na tomada de decisão e equilíbrio da saúde financeira da empresa.

É elaborado diariamente, conforme as informações sobre contas a pagar, receber, vendas, saldos bancários e toda movimentação financeira que ocorrer; sendo possível disponibilidades ou falta de recursos. Essa mobilidade diária, permite aos gestores um melhor planejamento das próximas ações.

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

CONCEITO. INSTRUMENTOS CONTRATUAIS. CARACTERÍSTICAS. CLÁUSULAS ESSENCIAIS. ALTERAÇÃO DO CONTRATO. REAJUSTE, REVISÃO E REACTUAÇÃO. EXTINÇÃO DO CONTRATO. GARANTIAS. SANÇÕES E PENALIDADES.

No desempenho da função administrativa, o Poder Público empra diversas relações jurídicas com pessoas físicas e jurídicas, públicas e privadas. A partir do momento em que tais relações se constituem por intermédio da manifestação bilateral da vontade das partes, afirmamos que foi celebrado um contrato da Administração.

Denota-se que os contratos da Administração podem ser nas formas:

- **Contratos Administrativos:** são aqueles comandados pelas normas de Direito Público.
- **Contratos de Direito Privado firmados pela Administração:** são aqueles comandados por normas de Direito Privado.

— Princípios

Princípio da legalidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, recebe um conceito como um produto do Liberalismo, que propagava evidente superioridade do Poder Legislativo por intermédio da qual a legalidade veio a ser bipartida em importantes desdobramentos:

1) Supremacia da lei: a lei prevalece e tem preferência sobre os atos da Administração;

2) Reserva de lei: a apreciação de certas matérias deve ser formalizada pela legislação, deletando o uso de outros atos de caráter normativo.

Todavia, o princípio da legalidade deve ser conceituado como o principal conceito para a configuração do regime jurídico-administrativo, tendo em vista que segundo ele, a administração pública só poderá ser desempenhada de forma eficaz em seus atos executivos, agindo conforme os parâmetros legais vigentes. De acordo com o princípio em análise, todo ato que não possuir base em fundamentos legais é ilícito.

Princípio da impessoalidade

Consagrado de forma expressa no art. 37 da CRFB/1988, possui duas interpretações possíveis:

a) igualdade (ou isonomia): dispõe que a Administração Pública deve se abster de tratamento de forma impessoal e isonômico aos particulares, com o fito de atender a finalidade pública, vedadas a discriminação odiosa ou desproporcional. Exemplo: art. 37, II, da CRFB/1988: concurso público. Isso posto, com ressalvas ao tratamento que é diferenciado para pessoas que estão se encontram em posição fática de desigualdade, com o fulcro de efetivar a igualdade

material. Exemplo: art. 37, VIII, da CRFB e art. 5.0, § 2.º, da Lei 8.112/1990: reserva de vagas em cargos e empregos públicos para portadores de deficiência.

b) proibição de promoção pessoal: quem faz as realizações públicas é a própria entidade administrativa e não são tidas como feitos pessoais dos seus respectivos agentes, motivos pelos quais toda a publicidade dos atos do Poder Público deve possuir caráter educativo, informativo ou de orientação social, nos termos do art. 37, § 1.º, da CRFB: “**dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos**”.

Princípio da moralidade

Disposto no art. 37 da CRFB/1988, presta-se a exigir que a atuação administrativa, respeite a lei, sendo ética, leal e séria. Nesse diapasão, o art. 2.º, parágrafo único, IV, da Lei 9.784/1999 ordena ao administrador nos processos administrativos, a autêntica “**atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé**”. Exemplo: a vedação do ato de nepotismo inserido da Súmula Vinculante 13 do STF. Entretanto, o STF tem afastado a aplicação da mencionada súmula para os cargos políticos, o que para a doutrina em geral não parece apropriado, tendo em vista que o princípio da moralidade é um princípio geral e aplicável a toda a Administração Pública, vindo a alcançar, inclusive, os cargos de natureza política.

Princípio da publicidade

Sua função é impor a divulgação e a exteriorização dos atos do Poder Público, nos ditames do art. 37 da CRFB/1988 e do art. 2.º da Lei 9.784/1999). Ressalta-se com grande importância que a transparência dos atos administrativos guarda estreita relação com o princípio democrático nos termos do art. 1.º da CRFB/1988), vindo a possibilitar o exercício do controle social sobre os atos públicos praticados pela Administração Pública em geral. Denota-se que a atuação administrativa obscura e sigilosa é característica típica dos Estados autoritários. Como se sabe, no Estado Democrático de Direito, a regra determinada por lei, é a publicidade dos atos estatais, com exceção dos casos de sigilo determinados e especificados por lei. Exemplo: a publicidade é um requisito essencial para a produção dos efeitos dos atos administrativos, é uma necessidade de motivação dos atos administrativos.

Princípio da eficiência

Foi inserido no art. 37 da CRFB, por intermédio da EC 19/1998, com o fito de substituir a Administração Pública burocrática pela Administração Pública gerencial. O intuito de eficiência está relacionado de forma íntima com a necessidade de célere efetivação das finalidades públicas dispostas no ordenamento jurídico. Exemplo: duração razoável dos processos judicial e administrativo, nos ditames do art. 5.0, LXXVIII, da CRFB/1988, inserido pela EC 45/2004), bem como o contrato de gestão no interior da Administração (art. 37 da CRFB) e com as Organizações Sociais (Lei 9.637/1998).

Em relação à circulação de riquezas, existem dois critérios que garantem sua eficiência:

a) eficiência de Pareto (“ótimo de Pareto”): a medida se torna eficiente se conseguir melhorar a situação de certa pessoa sem piorar a situação de outrem.

b) eficiência de Kaldor-Hicks: as normas devem ser aplicadas de forma a produzir o máximo de bem-estar para o maior número de pessoas, onde os benefícios de “X” superam os prejuízos de “Y”.

Ressalte-se, contudo, em relação aos critérios mencionados acima, que a eficiência não pode ser analisada apenas sob o prisma econômico, tendo em vista que a Administração possui a obrigação de considerar outros aspectos fundamentais, como a qualidade do serviço ou do bem, durabilidade, confiabilidade, dentre outros aspectos.

– Princípios da razoabilidade e da proporcionalidade

Nascido e desenvolvido no sistema da *common law* da Magna Carta de 1215, o princípio da razoabilidade o princípio surgiu no direito norte-americano por intermédio da evolução jurisprudencial da cláusula do devido processo legal, pelas Emendas 5.^a e 14.^a da Constituição dos Estados Unidos, vindo a deixar de lado o seu caráter procedimental (*procedural due process of law*: direito ao contraditório, à ampla defesa, dentre outras garantias processuais) para, por sua vez, incluir a versão substantiva (*substantive due process of law*: proteção das liberdades e dos direitos dos indivíduos contra abusos do Estado).

Desde seus primórdios, o princípio da razoabilidade vem sendo aplicado como forma de valoração pelo Judiciário, bem como da constitucionalidade das leis e dos atos administrativos, demonstrando ser um dos mais importantes instrumentos de defesa dos direitos fundamentais dispostos na legislação pátria.

O princípio da proporcionalidade, por sua vez origina-se das teorias jusnaturalistas dos séculos XVII e XVIII, a partir do momento no qual foi reconhecida a existência de direitos perduráveis ao homem oponíveis ao Estado. Foi aplicado primeiramente no âmbito do Direito Administrativo, no “direito de polícia”, vindo a receber, na Alemanha, dignidade constitucional, a partir do momento em que a doutrina e a jurisprudência passaram a afirmar que a proporcionalidade seria um princípio implícito advindo do próprio Estado de Direito.

Embora haja polêmica em relação à existência ou não de diferenças existentes entre os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, de modo geral, tem prevalecido a tese da fungibilidade entre os mencionados princípios que se relacionam e forma paritária com os ideais igualdade, justiça material e racionalidade, vindo a consubstanciar importantes instrumentos de contenção dos excessos cometidos pelo Poder Público.

O princípio da proporcionalidade é subdividido em três subprincípios:

a) Adequação ou idoneidade: o ato praticado pelo Estado será adequado quando vier a contribuir para a realização do resultado pretendido.

b) Necessidade ou exigibilidade: em decorrência da proibição do excesso, existindo duas ou mais medidas adequadas para alcançar os fins perseguidos de interesse público, o Poder Público terá o dever de adotar a medida menos agravante aos direitos fundamentais.

c) Proporcionalidade em sentido estrito: coloca fim a uma típica consideração, no caso concreto, entre o ônus imposto pela atuação do Estado e o benefício que ela produz, motivo pelo qual a restrição ao direito fundamental deverá ser plenamente justificada, tendo em vista importância do princípio ou direito fundamental que será efetivado.

Princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado (princípio da finalidade pública)

É considerado um pilar do Direito Administrativo tradicional, tendo em vista que o interesse público pode ser dividido em duas categorias:

a) interesse público primário: encontra-se relacionado com a necessidade de satisfação de necessidades coletivas promovendo justiça, segurança e bem-estar através do desempenho de atividades administrativas que são prestadas à coletividade, como por exemplo, os serviços públicos, poder de polícia e o fomento, dentre outros.

b) interesse público secundário: trata-se do interesse do próprio Estado, ao estar sujeito a direitos e obrigações, encontra-se ligando de forma expressa à noção de interesse do erário, implementado através de atividades administrativas instrumentais que são necessárias ao atendimento do interesse público primário. Exemplos: as atividades relacionadas ao orçamento, aos agentes público e ao patrimônio público.

Princípio da continuidade

Encontra-se ligado à prestação de serviços públicos, sendo que tal prestação gera confortos materiais para as pessoas e não pode ser interrompida, levando em conta a necessidade permanente de satisfação dos direitos fundamentais instituídos pela legislação.

Tendo em vista a necessidade de continuidade do serviço público, é exigido regularidade na sua prestação. Ou seja, prestador do serviço, seja ele o Estado, ou, o delegatário, deverá prestar o serviço de forma adequada, em consonância com as normas vigentes e, em se tratando dos concessionários, devendo haver respeito às condições do contrato de concessão. Em resumo, a continuidade pressupõe a regularidade, isso por que seria inadequado exigir que o prestador continuasse a prestar um serviço de forma irregular.

Mesmo assim, denota-se que a continuidade acaba por não impor que todos os serviços públicos sejam prestados diariamente e em período integral. Na realidade, o serviço público deverá ser prestado sempre na medida em que a necessidade da população vier a surgir, sendo lícito diferenciar a necessidade absoluta da necessidade relativa, onde na primeira, o serviço deverá ser prestado sem qualquer tipo interrupção, tendo em vista que a população necessita de forma permanente da disponibilidade do serviço. Exemplos: hospitais, distribuição de energia, limpeza urbana, dentre outros.

Princípio da autotutela

Aduz que a Administração Pública possui o poder-dever de rever os seus próprios atos, seja no sentido de anulá-los por vício de legalidade, ou, ainda, para revogá-los por motivos de conveniência e de oportunidade, de acordo com a previsão contida nas Súmulas 346 e 473 do STF, e, ainda, como no art. 53 da Lei 9.784/1999.

A autotutela designa o poder-dever de corrigir ilegalidades, bem como de garantir o interesse público dos atos editados pela própria Administração, como por exemplo, a anulação de ato ilegal e revogação de ato inconveniente ou inoportuno.

Fazendo referência à autotutela administrativa, infere-se que esta possui limites importantes que, por sua vez, são impostos ante à necessidade de respeito à segurança jurídica e à boa-fé dos particulares de modo geral.

Princípios da consensualidade e da participação

Segundo Moreira Neto, a participação e a consensualidade tornaram-se decisivas para as democracias contemporâneas, pelo fato de contribuírem no aprimoramento da governabilidade, vindo a fazer a praticar a eficiência no serviço público, propiciando mais freios contra o abuso, colocando em prática a legalidade, garantindo a atenção a todos os interesses de forma justa, propiciando decisões mais sábias e prudentes usando da legitimidade, desenvolvendo a responsabilidade das pessoas por meio do civismo e tornando os comandos estatais mais aceitáveis e mais fáceis de ser obedecidos.

Desta forma, percebe-se que a atividade de consenso entre o Poder Público e particulares, ainda que de maneira informal, veio a assumir um importante papel no condizente ao processo de identificação de interesses públicos e privados que se encontram sob a tutela da Administração Pública.

Assim sendo, com a aplicação dos princípios da consensualidade e da participação, a administração termina por voltar-se para a coletividade, vindo a conhecer melhor os problemas e aspirações da sociedade, passando a ter a ter atividades de mediação para resolver e compor conflitos de interesses entre várias partes ou entes, surgindo daí, um novo modo de agir, não mais colocando o ato como instrumento exclusivo de definição e atendimento do interesse público, mas sim em forma de atividade aberta para a colaboração dos indivíduos, passando a ter importância o momento do consenso e da participação.

De acordo com Vinicius Francisco Toazza, “o consenso na tomada de decisões administrativas está refletido em alguns institutos jurídicos como o plebiscito, referendo, coleta de informações, conselhos municipais, ombudsman, debate público, assessoria externa ou pelo instituto da audiência pública. Salienta-se: a decisão final é do Poder Público; entretanto, ele deverá orientar sua decisão o mais próximo possível em relação à síntese extraída na audiência do interesse público. Nota-se que ocorre a ampliação da participação dos interessados na decisão”, o que poderá gerar tanto uma “atuação coadjuvante” como uma “atuação determinante por parte de interessados regularmente habilitados à participação” (MOREIRA NETO, 2006, p. 337-338).

Desta forma, o princípio constitucional da participação é o pioneiro da inclusão dos indivíduos na formação das tutelas jurídico-políticas, sendo também uma forma de controle social, devido aos seus institutos participativos e consensuais.

Princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé

Os princípios da segurança jurídica, da confiança legítima e da boa-fé possuem importantes aspectos que os assemelham entre si.

O princípio da segurança jurídica está dividido em dois sentidos:

a) objetivo: estabilização do ordenamento jurídico, levando em conta a necessidade de que sejam respeitados o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada (art. 5.º, XXXVI, da CRFB);

b) subjetivo: infere a proteção da confiança das pessoas relacionadas às expectativas geradas por promessas e atos estatais.

Já o princípio da boa-fé tem sido dividido em duas acepções:

a) objetiva: diz respeito à lealdade e à lisura da atuação dos particulares;

b) subjetiva: está ligada a relação com o caráter psicológico daquele que atuou em conformidade com o direito. Esta caracterização da confiança legítima depende em grande parte da boa-fé do particular, que veio a crer nas expectativas que foram geradas pela atuação do Estado.

Condizente à noção de proteção da confiança legítima, verifica-se que esta aparece em forma de uma reação frente à utilização abusiva de normas jurídicas e de atos administrativos que terminam por surpreender os seus receptores.

Em decorrência de sua amplitude, princípio da segurança jurídica, inclui na sua concepção a confiança legítima e a boa-fé, com supedâneo em fundamento constitucional que se encontra implícito na cláusula do Estado Democrático de Direito no art. 1.º da CRFB/1988, na proteção do direito adquirido, do ato jurídico perfeito e da coisa julgada de acordo com o art. 5.0, XXXVI, da CRFB/1988.

Por fim, registra-se que em âmbito infraconstitucional, o princípio da segurança jurídica é mencionado no art. 2.º da Lei 9.784/1999, vindo a ser caracterizado por meio da confiança legítima, pressupondo o cumprimento dos seguintes requisitos:

a) ato da Administração suficientemente conclusivo para gerar no administrado (afetado) confiança em um dos seguintes casos: confiança do afetado de que a Administração atuou corretamente; confiança do afetado de que a sua conduta é lícita na relação jurídica que mantém com a Administração; ou confiança do afetado de que as suas expectativas são razoáveis;

b) presença de “signos externos”, oriundos da atividade administrativa, que, independentemente do caráter vinculante, orientam o cidadão a adotar determinada conduta;

c) ato da Administração que reconhece ou constitui uma situação jurídica individualizada (ou que seja incorporado ao patrimônio jurídico de indivíduos determinados), cuja durabilidade é confiável;

d) causa idônea para provocar a confiança do afetado (a confiança não pode ser gerada por mera negligência, ignorância ou tolerância da Administração); e

e) cumprimento, pelo interessado, dos seus deveres e obrigações no caso.

Elementos

Aduz-se que sobre esta matéria, a lei nada menciona a respeito, porém, a doutrina tratou de a conceituar e estabelecer alguns paradigmas. Refere-se à classificação que a doutrina faz do contrato administrativo. Desta forma, o contrato administrativo é:

1) Comutativo: trata-se dos contratos de prestações certas e determinadas. Possui prestação e contraprestação já estabelecidas e equivalentes. Nesta espécie de contrato, as partes, além de receberem da outra prestação proporcional à sua, podem apreciar imediatamente, verificando previamente essa equivalência. Ressalta-se que o contrato comutativo se encontra em discordância do contrato aleatório que é aquele contrato por meio do qual, as partes se arriscam a uma contraprestação que por ora se encontra desconhecida ou desproporcional, dizendo respeito a fatos futuros. Exemplo: contrato de seguro, posto que uma das partes não sabe se terá que cumprir alguma obrigação, e se tiver, nem sabe qual poderá ser.

Com referência a esse tipo de contrato, aduz o art. 4 do Decreto-Lei n.7.568/2011: