



CÓD: OP-033NV-23
7908403545032

FEMAR-RJ

**FUNDAÇÃO ESTATAL DE SAÚDE DE MARICÁ – RIO DE
JANEIRO**

Auxiliar Administrativo

EDITAL FEMAR Nº 1/2023

Língua Portuguesa

1. Língua portuguesa, a variedade padrão e a variedades geográficas, sociais e situacionais.	5
2. Ortografia oficial.	9
3. Léxico e significação das palavras.	9
4. Pontuação.	10
5. Classes, estrutura e formação de palavras.	14
6. Concordância, regência e colocação.	21
7. Estrutura sintática da frase.	24
8. Figuras de linguagem.	29
9. Texto e discurso.	32
10. Recursos coesivos. Coerência e conhecimento prévio.....	35
11. Gêneros textuais e tipos de textos: descritivo, narrativo, expositivo, argumentativo e injuntivo.	36

Noções de Informática

1. Hardware e Software.	41
2. Sistemas Operacionais e Redes de Computadores: Conceitos.	41
3. MSWindows 7/8/10/11 (Português), Conceitos, pastas, diretórios, arquivos e atalhos; Área de trabalho, Área de transferência; Manipulação de arquivos e pastas; Uso dos menus, programas e aplicativos; Interação com o conjunto de aplicativos ..	49
4. MS-Office. MS-Word 2010/2013/2016/2019 (Português): Conceitos; Estrutura básica dos documentos; Edição, impressão e formatação de textos; Comandos, recursos e usabilidade; MS-Excel 2010/2013/2016/2019 (Português): Conceitos; Comandos; recursos e usabilidade; Estrutura básica das planilhas; Interface, Fórmulas, Funções e Gráficos. MSPowerpoint 2010/2013/2016/2019 (Português): Conceitos, estrutura básica das apresentações; Comandos, recursos e usabilidade;	57
5. LibreOffice 7.6.0 (Português): conceitos, recursos e usabilidade.	62
6. Correio Eletrônico: Webmail e gerenciadores de correio eletrônico, uso de correio eletrônico, preparo e envio de mensagens, anexação de arquivos.	66
7. Internet: Conceitos, navegadores, grupos de discussão, redes sociais e comunicadores instantâneos, domínios, URL, links, sites, busca e impressão de páginas.	66
8. Segurança da Informação: Conceitos, proteção e segurança, vulnerabilidades, ameaças e tipos de ataques, backup, criptografia e assinatura digital.	66

Conhecimentos Específicos

Auxiliar Administrativo

1. Noções de Ética no Serviço Público: Ética, Moral, Princípios e Valores.	71
2. Democracia e Cidadania.	74
3. Código de Ética Profissional do Servidor Público (Decreto federal nº 1.171/1994.....	75
4. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92).	77
5. Crimes praticados pelo funcionário público contra a Administração Pública (Código Penal Brasileiro-Decreto-Lei nº 2.848/1940-Artigos 312 ao 327).....	86
6. Sistema Único de Saúde (SUS): Lei 8.080/1990. Condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, organização e funcionamento dos serviços correspondentes	90

ÍNDICE

7. Noções de Direito Constitucional: Constituição Federal de 1988, Artigos 1º ao 31; Artigos 37 ao 47; Artigos 194 ao 204	99
8. Noções de Direito Administrativo: Estrutura e princípios da Administração pública	125
9. Conceito de Estado, Governo e Administração pública, Direta e Indireta	128
10. Atos administrativos.	132
11. Serviços públicos.	143
12. Servidores públicos. Regime Jurídico Único. Seguridade Social do Servidor Público	154
13. Responsabilidade do Estado.	165
14. Bens públicos.	170
15. Controle da Administração pública (administrativo, legislativo e judicial); controle interno e externo	173
16. Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021).....	177
17. Convênios	228
18. Processo administrativo (Lei nº 9.784/1999).	229
19. Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).....	235
20. Noções de Administração Geral: Evolução das teorias da administração, ideias e conceitos fundamentais. Organização do trabalho: departamentalização, planejamento, tomada de decisão, objetivos, gráficos de organização, controle, ambiente externo.....	241
21. Relações humanas no trabalho: motivação, comunicação, chefia e liderança, grupos e equipes a organização formal e informal.....	255
22. Gestão de Pessoas	267
23. Comunicação e redação Oficial: aspectos gerais	270
24. Arquivos: noção geral de arquivamento, organização e administração de arquivos, gestão de documentos, arquivos permanentes, arquivos intermediários, Classificação de documentos, correspondências, Política Nacional de Arquivos.....	279
25. Administração de material: classificação de materiais, especificação, estoques, pedidos, compra, cadastro, almoxarifado, inventários	289

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

• **As 5 forças Estratégicas**

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1. Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2. Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3. Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5. Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

• **Redes e alianças**

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

Tipos: Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

Vantagens: Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

• **Administração por objetivos**

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

• **Balanced scorecard**

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

• **Processo decisório**

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

— **Organização**

• **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação.

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é estável e está sujeita a controle, porém a estrutura formal é instável e não está sujeita a controle.

• **Tipos de departamentalização**

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

formas são motivados, quais os mecanismos que poderão ser usados para que o processo motivacional aconteça de forma a trazer êxito tanto para o indivíduo quanto para a organização. Segundo Chiavenato (2005, p.247). “Não faltam teorias sobre motivação. Nem pesquisas sobre o assunto. O fato é que o assunto é complexo”.

Processo motivacional

De acordo com Chiavenato (2005), a motivação vai estar atrelada com o comportamento humano, quando este pretende alcançar algum objetivo, a uma variedade de fatores que poderão influenciar a motivação do indivíduo, quando o mesmo tem uma determinada necessidade, imediatamente busca mecanismos que faz com que a satisfação seja suprida de forma a lhe garantir um conforto e realização, ainda segundo o autor:

“Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa.” (CHIAVENATO, 2005 p. 273).

Essas considerações referentes à motivação nos levam a entender que o processo motivacional está intimamente ligado ao comportamento do indivíduo, ou seja, o que ele busca alcançar; é claro e faz se lembrar que o ambiente é fator preponderante para a busca da realização das necessidades, vários fatores são responsáveis pela motivação humana. Dentro do contexto organizacional entende-se, pois que o clima organizacional está relacionado com a motivação, segundo Chiavenato (2005).

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar ao estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc.” (CHIAVENATO, 2005 p. 269).

Portanto, os gestores devem compreender que o clima organizacional é fator de grande importância nas organizações, a partir do momento que a organização oferece um ambiente que seja propício para o colaborador se sentir motivado, animado e interessado com o trabalho, a organização caminhará ao alcance dos resultados positivos, colaborador que trabalha satisfeito a organização só tende a crescer, mas para isso é preciso que haja condições; uma destas é favorecer um ambiente de trabalho agradável.

As relações das teorias motivacionais contemporâneas e as organizações

A expansão da globalização exige pessoas bem instruídas e qualificadas. As teorias contemporâneas baseiam-se na necessidade de auto realização, a ambição por um bom cargo e status dos colaboradores, essas teorias dão ênfase aos estímulos motivacionais principalmente no trabalho.

Clayton Alderfer, com a Teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth), somou à Teoria das Necessidades descrita por Maslow, informações das organizações contemporâneas, e propôs três grupos de motivação no trabalho. O primeiro grupo foi o de existência, que está associado às necessidades básicas, como descritas por Maslow nas necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo, as necessidades de relacionamento, desejo que os seres humanos têm em manter relações sociais. No último grupo, aparece a necessidade de crescimento do colaborador, o desejo por cargos e status dentro da organização, realização pessoal dá ênfase as necessidades de nível alto da teoria de Maslow. “Um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização”. (ROBBINS, 2005 p.136).

David McClelland e sua equipe deram ênfase a três necessidades: realização, poder e associação; que aparecem de forma diferenciada em cada pessoa, caracterizando-as. A necessidade de realização, a compulsão por eficiência, o desejo de ser cada vez melhor, e suprir sua necessidade pessoal, os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. As pessoas que gostam de estar no comando, se caracteriza pela necessidade de poder, em estar liderando e preferem situações competitivas e de status, tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz. “Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.” (ROBBINS, 2005 p.139)

As demais teorias, como, a teoria da fixação de objetivos, ênfase na produtividade; teoria do reforço, qualidade e volume de trabalho; teoria do planejamento do trabalho, produtividade, absentismo, satisfação e rotatividade; teoria da equidade, ponto forte na previsão do absentismo e da rotatividade; e a teoria da expectativa, o colaborador se sente motivado sabendo que a força exercida para objetivo terá o resultado esperado.

“O ambiente de trabalho moderno é, para dizer o mínimo, desafiador. O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam à disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal.” (KLAVA apud SCHERMERHORN et al, 2010).

As teorias motivacionais contemporâneas trouxeram uma nova roupagem, sobre a motivação do indivíduo, adequando as teorias anteriores a um contexto organizacional moderno e desafiador, que as organizações terão que enfrentar.

— Liderança

As organizações têm evoluído, sobretudo em termos estruturais e tecnológicos. As mudanças e o conhecimento são os novos paradigmas e têm vindo a exigir uma nova postura nos estilos pessoais e organizacionais, voltados para uma realidade diferenciada e emergente. Neste contexto, a Liderança passa a ser a chave para o sucesso organizacional, decorrendo de uma nova cultura e estrutura, na qual se privilegia o capital intelectual, pois são as pessoas que proporcionam as condições essenciais ao desenvolvimento das organizações.

— **Relações humanas**

O principal conceito dessa teoria administrativa é procurar identificar e entender os sentimentos dos trabalhadores, bem como relacionar essas emoções com as atividades por eles desempenhadas.

Em outras palavras, é quando o colaborador deixa de ser tratado apenas como um “homem profissional” e começa a ser analisado por um viés mais humano, como um “homem social”, que tem um comportamento complexo e mutável.

Assim, o seu desempenho não poderia ser avaliado apenas pelos números finais apresentados, mas por todo o processo de produção.

Surgem aí questões como: o que o levou a produzir assim? Por que em determinado mês ele tinha uma performance melhor ou pior?

Tudo começou a fazer parte de uma questão maior e, a partir de então, fatores externos ao ambiente organizacional passaram a ser observados como elementos impactantes na mensuração dos resultados.

Características da teoria das relações humanas

Também conhecida como Escola das Relações Humanas, essa teoria se baseava em três princípios básicos, que contrastavam com o modelo vigente até então, chamado de clássico ou mecanicista.

Confira as suas principais características:

- 1 – O homem não é somente um ser mecânico, pois suas ações são muito mais complexas do que as de uma máquina
- 2 – Todo ser humano tem seu comportamento direcionado pelo sistema social, em conjunto com as suas necessidades biológicas
- 3 – As pessoas precisam de alguns elementos fundamentais para viver, tais como: carinho, aprovação social, influência, proteção e autorrealização.

• **Como surgiu a teoria das relações humanas?**

A teoria das relações humanas surgiu no período entre o final da década de 1920 e início da década de 1930, nos Estados Unidos.

Na época, o país vivia a chamada Grande Depressão, que culminou com a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929.

O movimento, então, aparece como uma tentativa de encontrar respostas para os problemas econômicos vividos no país.

Soluções que até então eram inquestionáveis passaram a ser problematizadas.

Tudo o que os empresários e a população em geral queriam naquele momento era se reerguer como nação.

Justamente por isso, a teoria traz uma nova visão administrativa para as empresas, com o intuito de rever o entendimento do capital humano dentro das organizações.

Experiência de Hawthorne

O grande marco da teoria das relações humanas foi a chamada “experiência de Hawthorne”.

Hawthorne é um bairro da cidade de Chicago, onde ficava a Western Electric Company, empresa de componentes telefônicos na qual foi realizado o primeiro estudo, dividido em quatro etapas e conduzido por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger.

Os dois professores da Universidade de Harvard foram contratados para analisar a produtividade dos funcionários e a sua relação com as condições físicas de trabalho.

Elton Mayo

Elton Mayo é considerado por muitos como o pai da teoria das relações humanas.

O pesquisador australiano foi o principal responsável pela metodologia da experiência de Hawthorne, assim como pela sua aplicação.

– **Primeira fase:**

Conhecida como estudos de iluminação, essa etapa contava com dois grupos de funcionárias que realizavam o mesmo tipo de atividade, só quem em condições distintas.

Na primeira equipe, a experimental, as colaboradoras deveriam desempenhar suas funções com uma exposição variável de luz. Ora elas recebiam mais luminosidade, ora menos.

No time dois, o de controle, as trabalhadoras produziam com uma exposição constante à luz.

O resultado foi que, em ambos os casos, a eficiência aumentou.

Foi, então, que os pesquisadores procuraram entender o que levava a isso.

Depois de aumentar, diminuir e deixar os dois grupos em uma exposição contínua de luz, a conclusão foi de que a melhora no desempenho se dava mais por um fator psicológico do que algo fisiológico.

Ou seja, as mulheres se viam mais pressionadas a produzirem, muito em função da pressão colocada sobre elas do que propriamente por uma mudança drástica causada pela luz.

Por isso, os resultados encontrados nessa primeira fase foram deixados à margem do experimento.

– **Segunda fase:**

A segunda fase também era composta por dois grupos.

Um deles era formado por seis moças, sendo que cinco delas realizavam o trabalho de montar as relés – parte dos aparelhos telefônicos – e a outra era responsável por prestar ajuda a elas, alcançando ferramentas para abastecer o trabalho. Esse era o chamado time experimental.

O outro grupo era formado por apenas cinco funcionárias e um contador, que contabilizava o número de peças produzidas. Essa era a equipe de controle.

O estudo foi dividido em 12 períodos e identificou que o time experimental produziu melhor, pois a supervisão era mais branda e não havia aquela cobrança induzida pelo instrumento que fazia a quantificação do trabalho.

No cenário um, o ambiente mais amistoso possibilitava um clima mais descontraído, no qual as colegas passaram a ficar amigas e a construir uma boa relação fora dali.

Isso sem falar nos sentimentos de colaboração e de empatia, também bastante reforçados.

Era o oposto do encontrado no grupo de controle, no qual a competitividade imperava e o individualismo tomava conta.

– **Terceira fase:**

Nesse momento, as questões físicas começaram a ser deixadas um pouco de lado para dar mais atenção ao emocional e às relações interpessoais no trabalho.

Foi quando iniciou o programa de entrevistas, que tinha como objetivo ouvir as opiniões dos funcionários a respeito de suas atribuições.

(pedido) e apelo (com e aberto, 1ª pess. Do sing. Do pres. Do ind. Do verbo apelar), consolo (alívio) e consolo (com o aberto, 1ª pess. Do sing. Do pres. Do ind. Do verbo consolar), com pronúncia diferente. Os homógrafos de idêntica pronúncia diferenciam-se pelo contexto em que são empregados.

• Já o termo paronímia designa o fenômeno que ocorre com palavras semelhantes (mas não idênticas) quanto à grafia ou à pronúncia. É fonte de muitas dúvidas, como entre descrição (ato de descrever) e discrição (qualidade do que é discreto), retificar (corrigir) e ratificar (confirmar).

No Estado de Direito, as normas jurídicas cumprem a tarefa de concretizar a Constituição. Elas devem criar os fundamentos de justiça e de segurança que assegurem um desenvolvimento social harmônico em um contexto de paz e de liberdade. Esses complexos objetivos da norma jurídica são expressos nas funções:

I) de integração: a lei cumpre função de integração ao compensar as diferenças jurídico-políticas no quadro de formação da vontade do Estado (desigualdades sociais, regionais);

II) de planificação: a lei é o instrumento básico de organização, de definição e de distribuição de competências;

III) de proteção: a lei cumpre função de proteção contra o arbítrio ao vincular os próprios órgãos do Estado;

IV) de regulação: a lei cumpre função reguladora ao direcionar condutas por meio de modelos;

V) de inovação: a lei cumpre função de inovação na ordem jurídica e no plano social.

Requisitos da elaboração normativa:

- Clareza e determinação da norma;
- Princípio da reserva legal;
- Reserva legal qualificada (algumas providências sejam precedidas de específica autorização legislativa, vinculada à determinada situação ou destinada a atingir determinado objetivo);
- Princípio da legalidade nos âmbitos penal, tributário e administrativo;
- Princípio da proporcionalidade;
- Densidade da norma (a previsão legal contenha uma disciplina suficientemente concreta);
- Respeito ao direito adquirido, ao ato jurídico perfeito e à coisa julgada;
- Remissões legislativas (se as remissões forem inevitáveis, sejam elas formuladas de tal modo que permitam ao intérprete apreender o seu sentido sem ter de compulsar o texto referido).

Além do processo legislativo disciplinado na Constituição (processo legislativo externo), a doutrina identifica o chamado processo legislativo interno, que se refere à forma de fazer adotada para a tomada da decisão legislativa.

Antes de decidir sobre as providências a serem tomadas, é essencial identificar o problema a ser enfrentado. Realizada a identificação do problema em decorrência de impulsos externos (manifestações de órgãos de opinião pública, críticas de segmentos especializados) ou graças à atuação dos mecanismos próprios de controle, o problema deve ser delimitado de forma precisa.

A análise da situação questionada deve contemplar as causas ou o complexo de causas que eventualmente determinaram ou contribuíram para o seu desenvolvimento. Essas causas podem ter influências diversas, tais como condutas humanas, desenvolvimen-

tos sociais ou econômicos, influências da política nacional ou internacional, consequências de novos problemas técnicos, efeitos de leis antigas, mudanças de concepção etc.

Para verificar a adequação dos meios a serem utilizados, deve-se realizar uma análise dos objetivos que se esperam com a aprovação da proposta. A ação do legislador, nesse âmbito, não difere, fundamentalmente, da atuação do homem comum, que se caracteriza mais por saber exatamente o que não quer, sem precisar o que efetivamente pretende.

A avaliação emocional dos problemas, a crítica generalizada e, às vezes, irrefletida sobre o estado de coisas dominante acabam por permitir que predominem as soluções negativistas, que têm por escopo, fundamentalmente, suprimir a situação questionada sem contemplar, de forma detida e racional, as alternativas possíveis ou as causas determinantes desse estado de coisas negativo. Outras vezes, deixa-se orientar por sentimento inverso, buscando, pura e simplesmente, a preservação do status quo.

Essas duas posições podem levar, nos seus extremos, a uma imprecisa definição dos objetivos. A definição da decisão legislativa deve ser precedida de uma rigorosa avaliação das alternativas existentes, seus prós e contras. A existência de diversas alternativas para a solução do problema não só amplia a liberdade do legislador, como também permite a melhoria da qualidade da decisão legislativa.

Antes de decidir sobre a alternativa a ser positivada, devem-se avaliar e contrapor as alternativas existentes sob dois pontos de vista: a) De uma perspectiva puramente objetiva: verificar se a análise sobre os dados fáticos e prognósticos se mostra consistente; b) De uma perspectiva axiológica: aferir, com a utilização de critérios de probabilidade (prognósticos), se os meios a serem empregados mostram-se adequados a produzir as consequências desejadas. Devem-se contemplar, igualmente, as suas deficiências e os eventuais efeitos colaterais negativos.

O processo de decisão normativa estará incompleto caso se entenda que a tarefa do legislador se encerre com a edição do ato normativo. Uma planificação mais rigorosa do processo de elaboração normativa exige um cuidadoso controle das diversas consequências produzidas pelo novo ato normativo.

É recomendável que o legislador redija as leis dentro de um espírito de sistema, tendo em vista não só a coerência e a harmonia interna de suas disposições, mas também a sua adequada inserção no sistema jurídico como um todo. Essa sistematização expressa uma característica da cientificidade do Direito e corresponde às exigências mínimas de segurança jurídica, à medida que impedem uma ruptura arbitrária com a sistemática adotada na aplicação do Direito. Costuma-se distinguir **a sistemática da lei em sistemática interna (compatibilidade teleológica e ausência de contradição lógica) e sistemática externa (estrutura da lei).**

Regras básicas a serem observadas para a sistematização do texto do ato normativo, com o objetivo de facilitar sua estruturação:

- a) matérias que guardem afinidade objetiva devem ser tratadas em um mesmo contexto ou agrupamento;
 - b) os procedimentos devem ser disciplinados segundo a ordem cronológica, se possível;
 - c) a sistemática da lei deve ser concebida de modo a permitir que ela forneça resposta à questão jurídica a ser disciplinada; e
 - d) institutos diversos devem ser tratados separadamente.
- O artigo de alteração da norma deve fazer menção expressa ao ato normativo que está sendo alterado.

- Aumento da eficiência do processo de distribuição, pois não seria eficiente para um fabricante ou produtor buscar atender clientes individualmente;

- Transformação das transações em processos repetitivos e rotineiros, simplificando atividades e os processos de pedido, pagamento, etc.

- Facilitação do processo de busca de produtos, ampliando o acesso dos clientes a uma gama maior de produtos.

FUNÇÕES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

As funções objetivam tornar o canal de distribuição mais efetivo (eficiente e eficaz), podendo ser dividida em três categorias:

Transacionais: compreendem a compra, a venda dos produtos, bem como assumir os riscos comerciais envolvidos no processo;

Facilitação: relacionam-se com o financiamento de crédito, o controle de produtos (inspecionar e classificar produtos), bem como a coleta de informações de marketing, tornando mais fáceis os processos de compra e venda. Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes por meio de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, focando atingir as reais necessidades dos clientes;

Logísticas: envolvem a movimentação e a combinação de produtos em quantidades que os tornem fáceis de comprar.

DECISÕES DE PROJETO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Para se projetar um canal de distribuição é necessário avaliar alguns atributos:

Avaliar claramente os mercados (reais e potenciais) a serem trabalhados.

- Determinar as características dos clientes (segmentação), em termos de números de clientes, dispersão geográfica, frequência de compra, etc.

- Determinar as características dos produtos quanto à perecibilidade, dimensões, grau de padronização e necessidades dos clientes.

- Determinar as características dos intermediários, quanto ao tipo de transporte, sistema de equipamentos e armazenagem utilizado, sistemas de TI, etc.

- Diagnosticar as características ambientais quanto às condições locais, legislação, etc.

- Avaliar as características das empresas envolvidas quanto solidez financeira, composto de produtos (bens e serviços), nível de serviço, estratégias de marketing, etc.

TIPOLOGIAS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Fabricante/Cliente Final/Cliente Empresarial (NÍVEL ZERO) - é o canal de distribuição mais simples e direto do fabricante até o usuário final, sendo também o mais comum no cenário empresarial. Quando esse canal de distribuição é usado em mercados de consumo, pode assumir duas formas. A primeira é a Venda Direta que envolve contatos de vendas pessoais entre o comprador e o vendedor, como aqueles que ocorrem com os produtos agrícolas (feiras), processo Avon, Yakult, etc. Já a segunda forma é o Marketing Direto, o qual abrange uma comunicação direta entre o comprador e o vendedor, conforme ocorre nas vendas por meio de catálogos ou mala direta. Pode-se considerar que os canais diretos são mais importantes no mercado empresarial (B2B), onde a maior parte dos equipamentos, peças e matéria-prima são vendidas por meio de contatos diretos entre vendedores e compradores. Esse canal é

requisitado quando o fabricante prefere não utilizar os intermediários disponíveis no mercado, optando pela força de venda própria e providenciando a movimentação física dos produtos até o cliente final. O mesmo oferece às empresas a vantagem de maior controle das funções de Marketing a serem desempenhadas, sem a necessidade de motivar intermediários e depender de resultados de terceiros. Uma das desvantagens é a exigência de maiores investimentos, uma vez que as funções mercadológicas são assumidas.

Fabricante/Varejista/Cliente Final (NÍVEL UM) - é um dos canais mais utilizados pelos fabricantes de produtos de escolha, como alimentação, vestuário, livros, eletrodomésticos. Nesse caso, o fabricante transfere ao intermediário grande parte das funções mercadológicas (venda, transporte, crédito, embalagens). Ex.: Lojas Bahia, Supermercado Extra, etc.

Fabricante/Atacadista/Varejista/Cliente Final (NÍVEL DOIS) - esse tipo de canal é utilizado no mercado de bens de consumo, quando a distribuição visa atingir um número muito grande e disperso de clientes (ampliar capilaridade).

Uma empresa que visa cobrir um mercado de forma intensiva pode utilizar esse canal que, além das vendas, oferece financiamento, transportes, promoções, etc. É um dos sistemas mais tradicionais para alguns tipos de produtos como bebidas, limpeza, etc.

Fabricante/Agente(Atacadista)/Varejista/Cliente Final (NÍVEL TRES): Nesse sistema, o agente (broker) desempenha a função de reunir o comprador e o vendedor. O agente é na verdade, um intermediário que não compra produtos, apenas representa o fabricante ou o atacadista (aqueles que realmente compram os bens) na busca de mercados à produção dos fabricantes ou na localização de fontes de suprimento para esses fabricantes.

Prestador de Serviço/Usuário Final: A distribuição de serviços para usuários finais ou empresariais é mais simples e direta do que a distribuição de bens tangíveis, em função das características dos serviços. O profissional de Marketing de Serviços está menos preocupado com a armazenagem, transporte e controle do estoque e, normalmente usa canais mais curtos. Outra consideração é a contínua necessidade de manutenção de relacionamentos pessoais entre produtores e usuários de serviços.

Prestador de Serviço/Agente/Usuário Final: Na prestação de serviços também há a possibilidade da utilização de agentes, os quais nesse caso são denominados de corretores. Os exemplos mais comuns incluem os corretores de seguro, corretores de fundo de investimentos, agentes de viagem, etc.

GESTÃO DAS RELAÇÕES NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Conflitos no Canal

Conflito é um fenômeno que resulta da natureza social dos relacionamentos. Especificamente, no caso dos canais de distribuição, o conflito surge quando um membro do canal crê que outro membro esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos. Diversos fatores podem favorecer o surgimento de conflito entre os membros do canal:

- Incongruência de papéis entre os membros;
- Escassez de recursos e discordância na sua alocação;
- Diferenças de percepção e interpretação dos estímulos ambientais;

- Carregar caminhões;
- Embalar produtos;
- Manter registros dos níveis de inventário etc.

MODALIDADES DE TRANSPORTE

O transporte de mercadorias é parte fundamental do comércio. Como o produto é entregue e a qualidade com que chega até o cliente final é o que define a satisfação do comprador e a possibilidade de um cliente fiel. Sendo assim, deve-se usar o modal – meio de transporte – que atenda às expectativas do comprador.

Dados mostram que o transporte representa 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento e tem papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, impactando diretamente no tempo de entrega, confiabilidade e segurança dos produtos.

Qual o melhor modal?

São basicamente cinco os modais: rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo e dutoviário.

Para o transporte de mercadorias, cada modal possui suas vantagens e desvantagens. Para cada rota há possibilidade de escolha e esta deve ser feita mediante análise profunda dos custos e características do serviço.

O Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior classifica o Sistema de Transporte, quanto à forma, em:

- *Modal*: envolve apenas uma modalidade (ex.: Rodoviário);
- *Intermodal*: envolve mais de uma modalidade (ex.: Rodoviário e Ferroviário);
- *Multimodal*: envolve mais de uma modalidade, porém, regido por um único contrato;
- *Segmentados*: envolve diversos contratos para diversos modais;
- *Sucessivos*: quando a mercadoria, para alcançar o destino final, necessita ser transbordada para prosseguimento em veículo da mesma modalidade de transporte (regido por um único contrato).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS TIPOS DE TRANSPORTE

Transporte Rodoviário

É aquele que se realiza em estradas, com utilização de caminhões e carretas. Trata-se do transporte mais utilizado no Brasil, apesar do custo operacional e do alto consumo de óleo diesel.

Vantagens	Desvantagens
Capacidade de tráfego por qualquer rodovia (flexibilidade operacional)	Menor capacidade de cargas entre todos os modais;
Usado em qualquer tipo de carga.	Alto custo de operação
Agilidade no transporte e no acesso às cargas	Alto risco de roubo/Frota antiga- acidentes
Não necessita de entrepostos especializados	Vias com gargalos gerando gastos extras e maior tempo para entrega.
Amplamente disponível	Alto grau de poluição

Fácil contratação e gerenciamento.	Alto valor de transporte.
Adequado para curtas e médias distâncias	Menos competitivo à longa distância;

Quando usar o Transporte Rodoviário - Mercadorias perecíveis, mercadorias de alto valor agregado, pequenas distâncias (até 400 Km), trajetos exclusivos onde não há vias para outros modais, quando o tempo de trânsito for valor agregado.

Transporte Ferroviário

Transporte ferroviário é aquele realizado sobre linhas férreas, para transportar pessoas e mercadorias. As mercadorias transportadas neste modal são de baixo valor agregado e em grandes quantidades como: minério, produtos agrícolas, fertilizantes, carvão, derivados de petróleo, etc.

Vantagens	Desvantagens
Grande capacidade de cargas	Alto custo de implantação
Baixo custo de transporte (Inexistência de pedágios)	Transporte lento devido às suas operações de carga e descarga
Adequado para longas distâncias	Pouca flexibilidade de equipamentos.
Baixíssimo nível de acidentes.	Malha ferroviária insuficiente.
Alta eficiência energética.	Malha ferroviária sucateada
Melhores condições de segurança da carga.	Necessita de entrepostos especializados.
Menor poluição do meio ambiente	Menor flexibilidade no trajeto (nem sempre chega ao destino final, dependendo de outros modais.)

Quando usar o Transporte Ferroviário - Grandes volumes de cargas / Grandes distâncias a transportar (800 km) / Trajetos exclusivos (não há vias para outros modais)

Transporte Aquaviário

Realizado por meio de barcos, navios ou balsas. Engloba tanto o transporte marítimo, utilizando como via de comunicação os mares abertos, como o transporte fluvial, por lagos e rios. É o transporte mais utilizado no comércio internacional.

Vantagens	Desvantagens
Maior capacidade de carga	Necessidade de transbordo nos portos
Menor custo de transporte (Frete de custo relativamente baixo)	Longas distâncias dos centros de produção

depositários), e serão objetos de análise para a determinação da baixa ou transferência a outros setores. É importante colocar que uma cópia do Termo de Responsabilidade de cada setor deverá ser fixada em local visível a todos, dentro de seu recinto de trabalho, visando facilitar o controle dos bens (sugestão: atrás da porta de acesso ao setor). Para que ocorra a transferência de responsabilidade entre dois setores pertencentes a um mesmo órgão, deverão ser observados os seguintes parâmetros: solicitação, por escrito, do interessado em receber o bem, dirigida ao possível cedente; “de acordo” do setor cedente com a autorização de transferência; solicitação do agente patrimonial ao Setor de Patrimônio para emissão do Termo de Responsabilidade; após a emissão do Termo de Responsabilidade, o Setor de Patrimônio remeterá o mesmo ao agente patrimonial, para que este colha assinaturas do cedente e do receptor.

Para que ocorra a transferência de responsabilidade entre dois setores pertencentes a órgãos diferentes, deverão ser observados os seguintes parâmetros: solicitação, por escrito, do interessado em receber o bem, dirigida ao possível cedente; “de acordo” do setor cedente com a autorização de transferência e anuência das unidades de controle do patrimônio e do titular do órgão; solicitação do agente patrimonial ao Setor de Patrimônio para emissão do Termo de Responsabilidade de Responsabilidade; após a emissão do Termo de Responsabilidade, o Setor de Patrimônio o remeterá ao agente patrimonial, para que este colha assinaturas do cedente e do receptor. Quando a transferência de responsabilidade do bem ocorrer sem a movimentação deste, isto é, quando ocorrer a mudança da responsabilidade patrimonial de um servidor para outro, desde que não pressuponha mudança de local do bem, deverão ser observados os seguintes procedimentos: o Setor de Recursos Humanos (ou equivalente) deverá encaminhar ao Setor de Patrimônio cópia da portaria que substituiu o servidor responsável; de posse das informações contidas na portaria, o Setor de Patrimônio emite o respectivo Termo de Responsabilidade de Responsabilidade; emitido o Termo, este será encaminhado ao agente patrimonial da unidade, que providenciará a conferência dos bens e assinatura do Termo; uma vez assinado o Termo, o agente providenciará para que uma das vias seja arquivada no setor onde os bens se encontram e outra encaminhada ao Setor de Patrimônio.

Saída provisória: A saída provisória caracteriza-se pela movimentação de bens patrimoniais para fora da instalação ou dependência onde estão localizados, em decorrência da necessidade de conserto, manutenção ou da sua utilização temporária por outro centro de responsabilidade ou outro órgão, quando devidamente autorizado. Qualquer que seja o motivo da saída provisória, esta deverá ser autorizada pelo dirigente do órgão gestor ou por outro servidor que recebeu delegação para autorizar tal ato. Toda a manutenção de bem incorporado ao patrimônio de um órgão deverá ser solicitada pelos agentes patrimoniais ou responsáveis e resultará na emissão de uma Ordem de Serviço pelo Setor de Manutenção, que tomará todas as providências para proceder à assistência de bem em garantia ou utilizando-se de seus recursos próprios.

Empréstimo: O empréstimo é a operação de remanejamento de bens entre órgãos por um período determinado de tempo, sem envolvimento de transação financeira. O empréstimo deve ser evitado. Porém, se não houver alternativa, os órgãos envolvidos devem manter um rigoroso controle, de modo a assegurar a devolução do bem na mesma condição em que estava na ocasião do empréstimo. Já o empréstimo a terceiros de bens pertencentes ao poder público é vedado, salvo exceções previstas em leis.

Arrendamento a terceiros: O arrendamento a terceiros também deve ser evitado, por não encontrar, a princípio, nenhum respaldo legal.

INVENTÁRIO

O Inventário determina a contagem física dos itens de estoque e em processos, para comparar a quantidade física com os dados contabilizados em seus registros, a fim de eliminar as discrepâncias que possam existir entre os valores contábeis, dos livros, e o que realmente existe em estoque.

O inventário pode ser geral ou rotativo: O inventário geral é elaborado no fim de cada exercício fiscal de cada empresa, com a contagem física de todos os itens de uma só vez. O inventário rotativo é feito no decorrer do ano fiscal da empresa, sem qualquer tipo de parada no processo operacional, concentrando-se em cada grupo de itens em determinados períodos.

Inventário na administração pública: Inventários são a discriminação organizada e analítica de todos os bens (permanentes ou de consumo) e valores de um patrimônio, num determinado momento, visando atender uma finalidade específica. É um instrumento de controle para verificação dos saldos de estoques nos almoxarifados e depósitos, e da existência física dos bens em uso no órgão ou entidade, informando seu estado de conservação, e mantendo atualizados e conciliados os registros do sistema de administração patrimonial e os contábeis, constantes do sistema financeiro. Além disso, o inventário também pode ser utilizado para subsidiar as tomadas de contas indicando saldos existentes, detectar irregularidades e providenciar as medidas cabíveis.

Através do inventário pode-se confirmar a localização e atribuição da carga de cada material permanente, permitindo a atualização dos registros dos bens permanentes bem como o levantamento da situação dos equipamentos e materiais em uso, apurando a ocorrência de dano, extravio ou qualquer outra irregularidade. Podem-se verificar também no inventário as necessidades de manutenção e reparo e constatação de possíveis ociosidades de bens móveis, possibilitando maior racionalização e minimização de custos, bem como a correta fixação da plaqueta de identificação. Na Administração Pública, o inventário é entendido como o arrolamento dos direitos e comprometimentos da Fazenda Pública, feito periodicamente, com o objetivo de se conhecer a exatidão dos valores que são registrados na contabilidade e que formam o Ativo e o Passivo ou, ainda, com o objetivo de apurar a responsabilidade dos agentes sob cuja guarda se encontram determinados bens. Os diversos tipos de inventários são realizados por determinação de autoridade competente, por iniciativa própria do Setor de Patrimônio e das unidades de controle patrimonial ou de qualquer detentor de carga dos diversos centros de responsabilidade, periodicamente ou a qualquer tempo. Os inventários na Administração Pública devem ser levantados não apenas por uma questão de rotina ou de disposição legal, mas também como medida de controle, tendo em vista que os bens nele arrolados não pertencem a uma pessoa física, mas ao Estado, e precisam estar resguardados quanto a quaisquer danos. Na Administração Pública o inventário é obrigatório, pois a legislação estabelece que o levantamento geral de bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade gestora e os elementos da escrituração sintética da contabilidade (art. 96 da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964).

A fim de manter atualizados os registros dos bens patrimoniais, bem como a responsabilidade dos setores onde se localizam tais bens, a Administração Pública deve proceder ao inventário median-