

AVISO IMPORTANTE: **Este é um Material de Demonstração**

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

Aqui, você poderá conferir algumas páginas selecionadas para conhecer de perto a qualidade, o formato e a proposta pedagógica do nosso conteúdo. Lembramos que este não é o material completo.

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?



- × Conteúdo totalmente alinhado ao edital.
- × Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.
- × Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.
- × Exercícios comentados para fixação do aprendizado.
- × Bônus especiais que otimizam seus estudos.

Aproveite a oportunidade de intensificar sua preparação com um material completo e focado na sua aprovação:
Acesse agora: www.apostilasopcao.com.br

Disponível nas versões impressa e digital, com envio imediato!

Estudar com o material certo faz toda a diferença na sua jornada até a APROVAÇÃO.





DUQUE DE CAXIAS - RJ

**PREFEITURA MUNICIPAL DE DUQUE DE
CAXIAS - RIO DE JANEIRO - RJ**

Assessor Administrativo

EDITAL Nº 01, DE 04 DE JUNHO DE 2025

**CÓD: OP-081JH-25
7908403575909**

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos	7
2. Ortografia oficial	14
3. Acentuação gráfica.....	17
4. Classes de palavras	18
5. Concordância verbal e nominal	24
6. Pontuação	26

Conhecimentos Específicos

Assessor Administrativo

1. Noções de administração pública	37
2. Organização de arquivos, processos e documentos	39
3. Atendimento ao público	40
4. Noções de Recursos Humanos.....	43
5. Finanças	45
6. Informática intermediária (Word, Excel, planilhas e relatórios)	51

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS

A leitura e interpretação de textos são habilidades essenciais no âmbito dos concursos públicos, pois exigem do candidato a capacidade de compreender não apenas o sentido literal, mas também as nuances e intenções do autor. Os textos podem ser divididos em duas categorias principais: literários e não literários. A interpretação de ambos exige um olhar atento à estrutura, ao ponto de vista do autor, aos elementos de coesão e à argumentação. Neste contexto, é crucial dominar técnicas de leitura que permitam identificar a ideia central do texto, inferir informações implícitas e analisar a organização textual de forma crítica e objetiva.

— Compreensão Geral do Texto

A compreensão geral do texto consiste em identificar e captar a mensagem central, o tema ou o propósito de um texto, sejam eles explícitos ou implícitos. Esta habilidade é crucial tanto em textos literários quanto em textos não literários, pois fornece ao leitor uma visão global da obra, servindo de base para uma interpretação mais profunda. A compreensão geral vai além da simples decodificação das palavras; envolve a percepção das intenções do autor, o entendimento das ideias principais e a identificação dos elementos que estruturam o texto.

— Textos Literários

Nos textos literários, a compreensão geral está ligada à interpretação dos aspectos estéticos e subjetivos. É preciso considerar o gênero (poesia, conto, crônica, romance), o contexto em que a obra foi escrita e os recursos estilísticos utilizados pelo autor. A mensagem ou tema de um texto literário muitas vezes não é transmitido de maneira direta. Em vez disso, o autor pode utilizar figuras de linguagem (metáforas, comparações, simbolismos), criando camadas de significação que exigem uma leitura mais interpretativa.

Por exemplo, em um poema de Manuel Bandeira, como “O Bicho”, ao descrever um homem que revirava o lixo em busca de comida, a compreensão geral vai além da cena literal. O poema denuncia a miséria e a degradação humana, mas faz isso por meio de uma imagem que exige do leitor sensibilidade para captar essa crítica social indireta.

Outro exemplo: em contos como “A Hora e a Vez de Augusto Matraga”, de Guimarães Rosa, a narrativa foca na jornada de transformação espiritual de um homem. Embora o texto tenha uma história clara, sua compreensão geral envolve perceber os

elementos de religiosidade e redenção que permeiam a narrativa, além de entender como o autor utiliza a linguagem regionalista para dar profundidade ao enredo.

— Textos Não Literários

Em textos não literários, como artigos de opinião, reportagens, textos científicos ou jurídicos, a compreensão geral tende a ser mais direta, uma vez que esses textos visam transmitir informações objetivas, ideias argumentativas ou instruções. Neste caso, o leitor precisa identificar claramente o tema principal ou a tese defendida pelo autor e compreender o desenvolvimento lógico do conteúdo.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre os efeitos da tecnologia na educação, o autor pode defender que a tecnologia é uma ferramenta essencial para o aprendizado no século XXI. A compreensão geral envolve identificar esse posicionamento e as razões que o autor oferece para sustentá-lo, como o acesso facilitado ao conhecimento, a personalização do ensino e a inovação nas práticas pedagógicas.

Outro exemplo: em uma reportagem sobre desmatamento na Amazônia, o texto pode apresentar dados e argumentos para expor a gravidade do problema ambiental. O leitor deve captar a ideia central, que pode ser a urgência de políticas de preservação e as consequências do desmatamento para o clima global e a biodiversidade.

— Estratégias de Compreensão

Para garantir uma boa compreensão geral do texto, é importante seguir algumas estratégias:

- **Leitura Atenta:** Ler o texto integralmente, sem pressa, buscando entender o sentido de cada parte e sua relação com o todo.

- **Identificação de Palavras-Chave:** Buscar termos e expressões que se repetem ou que indicam o foco principal do texto.

- **Análise do Título e Subtítulos:** Estes elementos frequentemente apontam para o tema ou ideia principal do texto, especialmente em textos não literários.

- **Contexto de Produção:** Em textos literários, o contexto histórico, cultural e social do autor pode fornecer pistas importantes para a interpretação do tema. Nos textos não literários, o contexto pode esclarecer o objetivo do autor ao produzir aquele texto, seja para informar, convencer ou instruir.

- **Perguntas Norteadoras:** Ao ler, o leitor pode se perguntar: Qual é o tema central deste texto? Qual é a intenção do autor ao escrever este texto? Há uma mensagem explícita ou implícita?

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** Um poema como “Canção do Exílio” de Gonçalves Dias pode, à primeira vista, parecer apenas uma descrição saudosista da pátria. No entanto, a compreensão geral deste texto envolve entender que ele foi escrito no contexto de um poeta exilado, expressando tanto amor pela pátria quanto um sentimento de perda e distanciamento.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre as mudanças climáticas, a tese principal pode ser que a ação humana é a principal responsável pelo aquecimento global. A compreensão geral exigiria que o leitor identificasse essa tese e as evidências apresentadas, como dados científicos ou opiniões de especialistas, para apoiar essa afirmação.

– Importância da Compreensão Geral

Ter uma boa compreensão geral do texto é o primeiro passo para uma interpretação eficiente e uma análise crítica. Nos concursos públicos, essa habilidade é frequentemente testada em questões de múltipla escolha e em questões dissertativas, nas quais o candidato precisa demonstrar sua capacidade de resumir o conteúdo e de captar as ideias centrais do texto.

Além disso, uma leitura superficial pode levar a erros de interpretação, prejudicando a resolução correta das questões. Por isso, é importante que o candidato esteja sempre atento ao que o texto realmente quer transmitir, e não apenas ao que é dito de forma explícita. Em resumo, a compreensão geral do texto é a base para todas as outras etapas de interpretação textual, como a identificação de argumentos, a análise da coesão e a capacidade de fazer inferências.

– Ponto de Vista ou Ideia Central Defendida pelo Autor

O ponto de vista ou a ideia central defendida pelo autor são elementos fundamentais para a compreensão do texto, especialmente em textos argumentativos, expositivos e literários. Identificar o ponto de vista do autor significa reconhecer a posição ou perspectiva adotada em relação ao tema tratado, enquanto a ideia central refere-se à mensagem principal que o autor deseja transmitir ao leitor.

Esses elementos revelam as intenções comunicativas do texto e ajudam a esclarecer as razões pelas quais o autor constrói sua argumentação, narrativa ou descrição de determinada maneira. Assim, compreender o ponto de vista ou a ideia central é essencial para interpretar adequadamente o texto e responder a questões que exigem essa habilidade.

– Textos Literários

Nos textos literários, o ponto de vista do autor pode ser transmitido de forma indireta, por meio de narradores, personagens ou símbolos. Muitas vezes, os autores não expõem cla-

ramente suas opiniões, deixando a interpretação para o leitor. O ponto de vista pode variar entre diferentes narradores e personagens, enriquecendo a pluralidade de interpretações possíveis.

Um exemplo clássico é o narrador de “Dom Casmurro”, de Machado de Assis. Embora Bentinho (o narrador-personagem) conte a história sob sua perspectiva, o leitor percebe que o ponto de vista dele é enviesado, e isso cria ambiguidade sobre a questão central do livro: a possível traição de Capitu. Nesse caso, a ideia central pode estar relacionada à incerteza e à subjetividade das percepções humanas.

Outro exemplo: em “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, o ponto de vista é o de uma narrativa em terceira pessoa que se foca nos personagens humildes e no sofrimento causado pela seca no sertão nordestino. A ideia central do texto é a denúncia das condições de vida precárias dessas pessoas, algo que o autor faz por meio de uma linguagem econômica e direta, alinhada à dureza da realidade descrita.

Nos poemas, o ponto de vista também pode ser identificado pelo eu lírico, que expressa sentimentos, reflexões e visões de mundo. Por exemplo, em “O Navio Negroiro”, de Castro Alves, o eu lírico adota um tom de indignação e denúncia ao descrever as atrocidades da escravidão, reforçando uma ideia central de crítica social.

– Textos Não Literários

Em textos não literários, o ponto de vista é geralmente mais explícito, especialmente em textos argumentativos, como artigos de opinião, editoriais e ensaios. O autor tem o objetivo de convencer o leitor de uma determinada posição sobre um tema. Nesse tipo de texto, a tese (ideia central) é apresentada de forma clara logo no início, sendo defendida ao longo do texto com argumentos e evidências.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre a reforma tributária, o autor pode adotar um ponto de vista favorável à reforma, argumentando que ela trará justiça social e reduzirá as desigualdades econômicas. A ideia central, neste caso, é a defesa da reforma como uma medida necessária para melhorar a distribuição de renda no país. O autor apresentará argumentos que sustentem essa tese, como dados econômicos, exemplos de outros países e opiniões de especialistas.

Nos textos científicos e expositivos, a ideia central também está relacionada ao objetivo de informar ou esclarecer o leitor sobre um tema específico. A neutralidade é mais comum nesses casos, mas ainda assim há um ponto de vista que orienta a escolha das informações e a forma como elas são apresentadas. Por exemplo, em um relatório sobre os efeitos do desmatamento, o autor pode não expressar diretamente uma opinião, mas ao apresentar evidências sobre o impacto ambiental, está implicitamente sugerindo a importância de políticas de preservação.

– Como Identificar o Ponto de Vista e a Ideia Central

Para identificar o ponto de vista ou a ideia central de um texto, é importante atentar-se a certos aspectos:

1. Título e Introdução: Muitas vezes, o ponto de vista do autor ou a ideia central já são sugeridos pelo título do texto ou pelos primeiros parágrafos. Em artigos e ensaios, o autor frequentemente apresenta sua tese logo no início, o que facilita a identificação.

2. Linguagem e Tom: A escolha das palavras e o tom (objetivo, crítico, irônico, emocional) revelam muito sobre o ponto de vista do autor. Uma linguagem carregada de emoção ou uma sequência de dados e argumentos lógicos indicam como o autor quer que o leitor interprete o tema.

3. Seleção de Argumentos: Nos textos argumentativos, os exemplos, dados e fatos apresentados pelo autor refletem o ponto de vista defendido. Textos favoráveis a uma determinada posição tenderão a destacar aspectos que reforcem essa perspectiva, enquanto minimizam ou ignoram os pontos contrários.

4. Conectivos e Estrutura Argumentativa: Conectivos como “portanto”, “por isso”, “assim”, “logo” e “no entanto” são usados para introduzir conclusões ou para contrastar argumentos, ajudando a deixar claro o ponto de vista do autor. A organização do texto em blocos de ideias também pode indicar a progressão da defesa da tese.

5. Conclusão: Em muitos textos, a conclusão serve para reafirmar o ponto de vista ou ideia central. Neste momento, o autor resume os principais argumentos e reforça a posição defendida, ajudando o leitor a compreender a ideia principal.

Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** No conto “A Cartomante”, de Machado de Assis, o narrador adota uma postura irônica, refletindo o ceticismo em relação à superstição. A ideia central do texto gira em torno da crítica ao comportamento humano que, por vezes, busca respostas mágicas para seus problemas, ignorando a racionalidade.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre os benefícios da alimentação saudável, o autor pode adotar o ponto de vista de que uma dieta equilibrada é fundamental para a prevenção de doenças e para a qualidade de vida. A ideia central, portanto, é que os hábitos alimentares influenciam diretamente a saúde, e isso será sustentado por argumentos baseados em pesquisas científicas e recomendações de especialistas.

– Diferença entre Ponto de Vista e Ideia Central

Embora relacionados, ponto de vista e ideia central não são sinônimos. O ponto de vista refere-se à posição ou perspectiva do autor em relação ao tema, enquanto a ideia central é a mensagem principal que o autor quer transmitir. Um texto pode defender a mesma ideia central a partir de diferentes pontos de vista. Por exemplo, dois textos podem defender a preservação do meio ambiente (mesma ideia central), mas um pode adotar um ponto de vista econômico (focando nos custos de desastres naturais) e o outro, um ponto de vista social (focando na qualidade de vida das futuras gerações).

– Argumentação

A argumentação é o processo pelo qual o autor apresenta e desenvolve suas ideias com o intuito de convencer ou persuadir o leitor. Em um texto argumentativo, a argumentação é fundamental para a construção de um raciocínio lógico e coeso que sustente a tese ou ponto de vista do autor. Ela se faz presente em diferentes tipos de textos, especialmente nos dissertativos, artigos de opinião, editoriais e ensaios, mas também pode ser encontrada de maneira indireta em textos literários e expositivos.

A qualidade da argumentação está diretamente ligada à clareza, à consistência e à relevância dos argumentos apresentados, além da capacidade do autor de antecipar e refutar possíveis contra-argumentos. Ao analisar a argumentação de um texto, é importante observar como o autor organiza suas ideias, quais recursos utiliza para justificar suas posições e de que maneira ele tenta influenciar o leitor.

– Estrutura da Argumentação

A argumentação em um texto dissertativo-argumentativo, por exemplo, costuma seguir uma estrutura lógica que inclui:

1. Tese: A tese é a ideia central que o autor pretende defender. Ela costuma ser apresentada logo no início do texto, frequentemente na introdução. A tese delimita o ponto de vista do autor sobre o tema e orienta toda a argumentação subsequente.

2. Argumentos: São as justificativas que sustentam a tese. Podem ser de vários tipos, como argumentos baseados em fatos, estatísticas, opiniões de especialistas, experiências concretas ou raciocínios lógicos. O autor utiliza esses argumentos para demonstrar a validade de sua tese e persuadir o leitor.

3. Contra-argumentos e Refutação: Muitas vezes, para fortalecer sua argumentação, o autor antecipa e responde a possíveis objeções ao seu ponto de vista. A refutação é uma estratégia eficaz que demonstra que o autor considerou outras perspectivas, mas que tem razões para desconsiderá-las ou contestá-las.

4. Conclusão: Na conclusão, o autor retoma a tese inicial e resume os principais pontos da argumentação, reforçando seu ponto de vista e buscando deixar uma impressão duradoura no leitor.

– Tipos de Argumentos

A argumentação pode utilizar diferentes tipos de argumentos, dependendo do objetivo do autor e do contexto do texto. Entre os principais tipos, podemos destacar:

1. Argumento de autoridade: Baseia-se na citação de especialistas ou de instituições renomadas para reforçar a tese. Esse tipo de argumento busca emprestar credibilidade à posição defendida.

Exemplo: “Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), uma alimentação equilibrada pode reduzir em até 80% o risco de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão.”

2. Argumento de exemplificação: Utiliza exemplos concretos para ilustrar e validar o ponto de vista defendido. Esses exemplos podem ser tirados de situações cotidianas, casos históricos ou experimentos.

Exemplo: “Em países como a Suécia e a Finlândia, onde o sistema educacional é baseado na valorização dos professores, os índices de desenvolvimento humano são superiores à média global.”

3. Argumento lógico (ou dedutivo): É baseado em um raciocínio lógico que estabelece uma relação de causa e efeito, levando o leitor a aceitar a conclusão apresentada. Esse tipo de argumento pode ser dedutivo (parte de uma premissa geral para uma conclusão específica) ou indutivo (parte de exemplos específicos para uma conclusão geral).

Exemplo dedutivo: “Todos os seres humanos são mortais. Sócrates é um ser humano. Logo, Sócrates é mortal.”

Exemplo indutivo: “Diversos estudos demonstram que o uso excessivo de telas prejudica a visão. Portanto, o uso prolongado de celulares e computadores também pode afetar negativamente a saúde ocular.”

4. Argumento emocional (ou patético): Apela aos sentimentos do leitor, utilizando a emoção como meio de convencimento. Este tipo de argumento pode despertar empatia, compaixão, medo ou revolta no leitor, dependendo da maneira como é apresentado.

Exemplo: “Milhares de crianças morrem de fome todos os dias enquanto toneladas de alimentos são desperdiçadas em países desenvolvidos. É inaceitável que, em pleno século XXI, ainda enfrentemos essa realidade.”

5. Argumento de comparação ou analogia: Compara situações semelhantes para fortalecer o ponto de vista do autor. A comparação pode ser entre eventos, fenômenos ou comportamentos para mostrar que a lógica aplicada a uma situação também se aplica à outra.

Exemplo: “Assim como o cigarro foi amplamente aceito durante décadas, até que seus malefícios para a saúde fossem comprovados, o consumo excessivo de açúcar hoje deve ser visto com mais cautela, já que estudos indicam seus efeitos nocivos a longo prazo.”

– Coesão e Coerência na Argumentação

A eficácia da argumentação depende também da coesão e coerência no desenvolvimento das ideias. Coesão refere-se aos mecanismos linguísticos que conectam as diferentes partes do texto, como pronomes, conjunções e advérbios. Estes elementos garantem que o texto flua de maneira lógica e fácil de ser seguido.

Exemplo de conectivos importantes:

- Para adicionar informações: “além disso”, “também”, “ademais”.
- Para contrastar ideias: “no entanto”, “por outro lado”, “todavia”.
- Para concluir: “portanto”, “assim”, “logo”.

Já a coerência diz respeito à harmonia entre as ideias, ou seja, à lógica interna do texto. Um texto coerente apresenta uma relação clara entre a tese, os argumentos e a conclusão. A falta de coerência pode fazer com que o leitor perca o fio do raciocínio ou não aceite a argumentação como válida.

– Exemplos Práticos de Argumentação

- **Texto Argumentativo (Artigo de Opinião):** Em um artigo que defenda a legalização da educação domiciliar no Brasil, a tese pode ser que essa prática oferece mais liberdade educacional para os pais e permite uma personalização do ensino. Os argumentos poderiam incluir exemplos de países onde a educação domiciliar é bem-sucedida, dados sobre o desempenho acadêmico de crianças educadas em casa e opiniões de especialistas. O autor também pode refutar os argumentos de que essa modalidade de ensino prejudica a socialização das crianças, citando estudos que mostram o contrário.

- **Texto Literário:** Em obras literárias, a argumentação pode ser mais sutil, mas ainda está presente. No romance “Capitães da Areia”, de Jorge Amado, embora a narrativa siga a vida de crianças abandonadas nas ruas de Salvador, a estrutura do texto e a escolha dos eventos apresentados constroem uma crítica implícita à desigualdade social e à falta de políticas públicas eficazes. A argumentação é feita de maneira indireta, por meio das experiências dos personagens e do ambiente descrito.

– Análise Crítica da Argumentação

Para analisar criticamente a argumentação de um texto, é importante que o leitor:

1. Avalie a pertinência dos argumentos: Os argumentos são válidos e relevantes para sustentar a tese? Estão bem fundamentados?

2. Verifique a solidez da lógica: O raciocínio seguido pelo autor é coerente? Há falácias argumentativas que enfraquecem a posição defendida?

3. Observe a diversidade de fontes: O autor utiliza diferentes tipos de argumentos (fatos, opiniões, dados) para fortalecer sua tese, ou a argumentação é unilateral e pouco fundamentada?

4. Considere os contra-argumentos: O autor reconhece e refuta pontos de vista contrários? Isso fortalece ou enfraquece a defesa da tese?

– Elementos de Coesão

Os elementos de coesão são os recursos linguísticos que garantem a conexão e a fluidez entre as diferentes partes de um texto. Eles são essenciais para que o leitor compreenda como as ideias estão relacionadas e para que o discurso seja entendido de forma clara e lógica. Em termos práticos, a coesão se refere à ca-

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Assessor Administrativo

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública constitui uma importante parte da ciência da Administração, é ela que representa o aparelho do Estado e funciona como um instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, com o objetivo principal de dar plena satisfação das necessidades coletivas básicas, e para satisfazer essas necessidades a Administração Pública precisa manter-se em constante evolução.

Com essa constante evolução a Administração Pública Brasileira vem se transformando em função dos objetivos dos gestores públicos e principalmente das necessidades apresentadas pelos cidadãos, que cada vez mais cobram pelos seus direitos e se conscientizam da importância que possuem no controle das ações públicas. Essa consciência de seus direitos impõe à Administração Pública a necessidade de profissionalização, primando pela qualidade e transparência na execução de suas ações.

Fases da Administração Pública

A Administração Pública, na história dos governos republicanos no Brasil, evoluiu por meio de três modelos de gestão, sendo eles:

▪ Modelo Patrimonialista

Ocorrido durante a era do Império, mesmo de forma desorganizada, o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real.

▪ Modelo Burocrático

A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX (era Vargas), como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, constituindo princípios orientadores do seu desenvolvimento, como a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

▪ Modelo Gerencial

A Administração Pública gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Sendo a fase mais recente, e que ainda está sendo implementada, a principal fonte do modelo gerencial é o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (PDRAE).

Os aspectos contemporâneos da gestão pública referem-se exatamente à Reforma Gerencial. Vejamos:

Reforma Gerencial¹

Administração pública gerencial, modelo pós-burocrático, paradigma gerencial, nova administração pública (*new public administration*) e burocracia flexível, são as denominações do modelo organizacional que foca no controle dos resultados (portanto, *a posteriori*), na utilização eficaz do patrimônio público, redução de gastos, melhora na qualidade dos serviços públicos prestados e satisfação do cidadão-cliente frente a esses serviços.

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão.

Expõe-se que o Brasil, no plano político é um Estado democrático, e plano administrativo encontra-se entre burocrático e gerencial. A Reforma Gerencial surgiu nos anos 1980 como uma resposta ao Estado Social.

A administração pública burocrática foi apropriada para o Estado Liberal do século XIX, quando carga tributária estava em torno de 5 % do PIB, e que se limitava a exercer as funções de polícia e justiça. No Estado Democrático Liberal o tamanho do estado continuou pequeno, e a administração pública burocrática continuou a se aplicar.

Até que, no Estado Social, a carga a carga tributária subiu para aproximadamente 40% do PIB. O grande aumento do tamanho do estado deixou clara a ineficiência da administração pública burocrática.

Abrindo o caminho para a Reforma Gerencial, que ganhou impulso a partir dos anos 1980 na Grã-Bretanha, e, nos anos 1990, no Brasil. O Estado Social só pode ser pensado e estabelecido porque a administração pública burocrática proporcionava um mínimo de eficiência que o tornava economicamente viável.

No entanto, à medida que as reformas sociais avançavam, foi ficando claro que esse mínimo era insuficiente. O aumento do custo dos serviços do estado impôs a adoção da Reforma Gerencial.

Esta imposição, porém, não era apenas fiscal, mas também política. Para que o Estado Social se mantivesse legitimado em face à ofensiva neoliberal era necessário tornar suas ações substancialmente mais eficientes: era necessário proceder a Reforma Gerencial.

¹ BRESSER PEREIRA, L. C. DEMOCRACIA, ESTADO SOCIAL, E REFORMA GERENCIAL. Intervenção no VI Fórum da Reforma do Estado. Rio de Janeiro, 1º de outubro de 2007.

O Estado Social torna coletivo ou público a oferta dos grandes serviços públicos de educação, saúde, e previdência social. Para que esses serviços fossem gratuitos e iguais para todos e economicamente viáveis, era preciso que o estado fosse capaz de oferecê-los de forma não apenas efetiva, mas também eficiente.

A administração burocrática já se havia revelado efetiva; entretanto, na medida em que a dimensão dos serviços sociais do estado aumentava a efetividade não era suficiente: era preciso controlar o custo dos serviços realizados diretamente por servidores públicos estatutários que se revelavam altos demais. Estes custos refletiam não apenas o maior volume dos serviços, mas também a ineficiência neles embutida devido à rigidez da administração burocrática.

A ineficiência da administração pública burocrática tornou-se uma ameaça para a legitimidade do Estado Social. A ideologia neoliberal afirmava que a oferta e o consumo privado eram mais eficientes do que a oferta pública e o consumo coletivo. A sociedade continuava a demandar os serviços públicos e a tese neoliberal de que o consumo público poderia ser substituído com vantagem pelo privado não foi aceita pela sociedade.

Era preciso mudar as condições de oferta dos serviços, e mostrar que o estado estava usando bem os recursos dos impostos, que os contribuintes não estavam “jogando dinheiro bom em cima de dinheiro ruim” – uma frase típica dos oponentes do Estado Social. A Reforma Gerencial foi a resposta a esse desafio ao modificar a forma de administrar a oferta dos serviços.

Esse modelo é a continuação do modelo burocrático weberiano, apenas com a adoção das ideias atuais do setor privado, exatamente como defendia Weber (a administração pública buscando na área empresarial novas dinâmicas de funcionamento para garantir sua eficiência), desse modo ocorreria meramente a flexibilização da burocracia, não um novo modelo organizacional.

Anteriormente se percebiam as disfunções do modelo burocrático, que não atendia satisfatoriamente as novas demandas sociais e dificultavam o desenvolvimento. Entretanto, a crise da década de 1980, especialmente a vivida pelo Reino Unido e Estados Unidos propiciaram as bases da reforma que serviria de resposta aos problemas enfrentados à época: crise do petróleo, do *welfare state keynesiano*; término do desenvolvimento pós-guerra; crise fiscal, aumento nas demandas estatais².

No Brasil a administração gerencial foi implementada abertamente no governo Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), pelo Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995).

Com inspiração na administração privada, buscando não ignorar as respectivas diferenças (pois o Estado não visa lucro e mantém-se, não com receita de atividade comercial, mas pelo pagamento de impostos, o modelo brasileiro primou por capacitar melhor a burocracia, garantir contratos e adequado funcionamento dos mercados, mais autonomia ao administrador público, cidadão visto como consumidor dos serviços estatais e maior controle social sobre o administrador público.

2 MARTINS, Humberto Falcão. *A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira*. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997a. Disponível em: <https://www.academia.edu/3261499/A_etica_do_patrimonialismo_ea_modernizacao_da_administracao_publica_brasileira>. Acesso em mar 2015.

Com a Emenda Constitucional (EC) 19/98, introduziu-se na CF/88 o princípio da eficiência, ampliando os princípios da administração pública elencados no art. 37, além de diversas outras alterações com o intuito de tornar mais célere e flexível a administração pública; tais como a exclusão da estabilidade do servidor público, que agora pode ser demitido quando comprovadamente ineficiente ou exonerado caso haja excesso de pessoal; também pode ser colocado à disposição; houve a descentralização das atividades estatais entre outras mudanças e acréscimos³.

Foram tentativas de desburocratizar a administração pública brasileira, deixando-a menos rígida, com menos controles a priori (voltados para os procedimentos) a fim de possibilitar mais foco nos resultados.

Característica da Administração Gerencial

- (1) os gerentes são responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos;
- (2) os servidores são premiados por bons resultados e punidos pelos maus;
- (3) realiza serviços que envolvem poder de estado através de agências executivas e reguladoras;
- (4) mantém o consumo coletivo e gratuito, mas transfere a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do estado e são controlados através de contrato de gestão.

Por meio dessas características e, principalmente, da quarta, o poder público garante os direitos sociais, mas transfere sua provisão ou oferta para organizações quase estatais que são as organizações sociais. Uma característica central da Reforma Gerencial de 1995 – a reforma brasileira – foi a distinção entre atividades exclusivas do Estado, que envolvem poder de estado, e as atividades não exclusivas que devem ser realizadas por organizações públicas não estatais.

Essas organizações sociais garantem uma flexibilidade e uma eficiência administrativa maior. Os resultados alcançados pelos novos hospitais do Estado de São Paulo, todos constituídos sob a forma de organizações sociais, são definitivos a respeito.

Em 1995 teve início no Brasil a Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do Estado com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado e o envio para o Congresso Nacional da emenda da administração pública que se transformaria, em 1998, na Emenda 19. Nos primeiros quatro anos do governo Fernando Henrique, enquanto Luiz Carlos Bresser-Pereira foi o ministro, a reforma foi executada ao nível federal, no MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

Com a extinção do MARE, por sugestão do próprio ministro no final desse período, a gestão passou para o Ministério do Planejamento e Gestão, ao mesmo tempo em que estados e municípios passavam também a fazer suas próprias reformas.

O Brasil, ao iniciar em 1995 sua reforma da gestão pública, foi o primeiro país em desenvolvimento que tomou essa iniciativa, menos de dez anos depois que Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia iniciaram suas reformas.

3 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. 2 ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

Desde então a Reforma da Gestão Pública de 1995 vem avançando no país, principalmente ao nível dos estados e municípios. Como a reforma da gestão pública é historicamente a segunda reforma administrativa relevante do Estado moderno, mais cedo ou mais tarde ela ocorrerá em todos os países. E, uma vez iniciada, não há alternativa senão prosseguir-la.

O objetivo da Reforma da Gestão Pública de 1995 é contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente. Ela compreende três dimensões:

a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;

b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e

c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Um dos princípios fundamentais da Reforma de 1995 é o de que o Estado, embora conservando e se possível ampliando sua ação na área social, só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado.

Entre as tarefas exclusivas de Estado devem-se distinguir as tarefas centralizadas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, a serem executadas por secretarias ou departamentos do Estado, das tarefas de execução, que devem ser descentralizadas para agências executivas e agências reguladoras autônomas. Todos os demais serviços que a sociedade decide prover com os recursos dos impostos não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, mas devem ser contratados com terceiros.

Os serviços sociais e científicos, para os quais os respectivos mercados são particularmente imperfeitos, já que neles impera a assimetria de informações, devem ser contratados com organizações públicas não estatais de serviço, as organizações sociais, enquanto que os demais podem ser contratados com empresas privadas.

Estado é dar um passo adiante e tornar o Estado mais eficiente e mais moderno. As três formas gerenciais de controle – controle social, controle de resultados e competição administrada – devem ser aplicadas tanto às agências, quanto às organizações sociais.

A Reforma da Gestão Pública de 1995-98 não subestimou os elementos patrimonialistas e clientelistas ainda existentes em um Estado como o brasileiro, mas, ao invés de continuar se preocupando exclusivamente com eles, como fazia a reforma burocrática desde que foi iniciada nos anos 1930, avançou na direção de uma administração mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade.

Embora enfrentando paralisações previsíveis, a Reforma da Gestão Pública de 1995 está sendo bem sucedida em tornar gerencial o Estado brasileiro. Sua implementação deverá durar muitos anos como nos outros países duraram as reformas burocráticas.

ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS, PROCESSOS E DOCUMENTOS

CONCEITOS

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

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

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

- Um arquivo é o conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública e privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte.
- Um documento é o registro de informações, independente da natureza do suporte que a contém.
- Já informação é um elemento referencial, noção, ideia ou mensagem contidos num documento.

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

Outros conceitos importantes de se ter claro na mente:

- **Arquivos:** órgãos que recolhem naturalmente os documentos de arquivo, que são acumulados organicamente pela entidade, de forma ordenada, preservando-os para a consecução dos objetivos funcionais, legais e administrativos, tendo em conta sua utilidade futura.
- **Bibliotecas:** reúnem documentos de biblioteca, que são materiais ordenados para estudo, pesquisa e consulta.
- **Museus:** colecionam documentos (bidimensionais e/ou tridimensionais) de museu, que são criações artísticas ou culturais de uma civilização ou comunidade, possuindo utilidade cultural, de informação, educação e entretenimento.
- **Centros de documentação ou informação:** é um órgão/instituição/serviço que busca juntar, armazenar, classificar, selecionar e disseminar informação das mais diversas naturezas, incluindo aquelas próprias da biblioteconomia, da arquivística, dos museus e da informática.

PRINCÍPIOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

No ambiente de negócios atual, a qualidade no atendimento ao público tornou-se um fator decisivo para o sucesso e a reputação de qualquer organização. Mais do que oferecer produtos e serviços, as empresas precisam se preocupar em criar experiências positivas que fortaleçam a relação com seus clientes e transmitam uma imagem de profissionalismo, empatia e eficiência. Um atendimento de qualidade é fundamental para estabelecer confiança, fidelizar o cliente e destacar-se em um mercado cada vez mais competitivo.

O atendimento ao público vai além de simplesmente responder a perguntas ou solucionar problemas; ele envolve a capacidade de compreender as necessidades, expectativas e emoções do cliente, oferecendo respostas e soluções de forma clara, objetiva e cortês. A interação entre o cliente e o atendente representa a imagem da empresa e pode determinar se o cliente terá uma experiência positiva ou negativa, influenciando diretamente a percepção e a reputação da organização.

Um atendimento de qualidade ao público é fundamentado em princípios que norteiam a forma como as interações devem ocorrer, garantindo que o cliente se sinta valorizado, compreendido e respeitado. Esses princípios, quando aplicados de forma eficaz, são capazes de transformar simples contatos em experiências memoráveis, fortalecendo a relação entre cliente e empresa. A seguir, destacamos os principais pilares que sustentam um atendimento ao público de excelência:

► **Comunicabilidade**

A comunicabilidade é a habilidade de transmitir uma mensagem de forma clara, eficaz e compreensível, garantindo que o cliente receba as informações de maneira correta e precisa. Uma comunicação bem elaborada vai além do uso de palavras; inclui a entonação, a linguagem corporal e a capacidade de ouvir ativamente. Para assegurar a compreensão, é importante que o atendente adapte sua linguagem ao perfil do cliente, evitando jargões técnicos ou termos complicados que possam dificultar o entendimento.

Além disso, a clareza na transmissão das informações é essencial para evitar mal-entendidos. Por exemplo, ao explicar procedimentos, políticas ou soluções, o atendente deve ser direto e objetivo, utilizando frases curtas e exemplos práticos, se necessário. Isso cria uma atmosfera de confiança e transparência, fatores essenciais para um bom relacionamento com o cliente.

► **Apresentação**

A apresentação pessoal é o primeiro aspecto que o cliente percebe ao interagir com o atendente, sendo um dos fatores que contribuem para a formação da primeira impressão. O profissional deve se apresentar de maneira adequada, com um vestuário condizente com a cultura da empresa e a situação de atendimento, garantindo também a higiene pessoal e o cuidado com a aparência.

Além do aspecto físico, a postura e a atitude também fazem parte da apresentação. Manter uma postura ereta, demonstrar segurança e exibir um sorriso amigável transmitem confiança e

