



CÓD: SL-121JL-22  
7908433225249

# CRA-SC

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA

Agente Administrativo

**EDITAL Nº 1, DE 18 DE JULHO DE 2022**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. . . . .	7
2. Domínio da ortografia oficial . . . . .	20
3. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciamento textual . . . . .	21
4. Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras. . . . .	22
5. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação. Entre orações e entre termos da oração . . . . .	27
6. Emprego dos sinais de pontuação. . . . .	29
7. Concordância verbal e nominal . . . . .	30
8. Regência verbal e nominal . . . . .	31
9. Emprego do sinal indicativo de crase . . . . .	31
10. Colocação dos pronomes átonos. . . . .	32
11. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade . . . . .	33
12. Significação das palavras . . . . .	34
13. Figuras de linguagem . . . . .	35

## ***Raciocínio Lógico E Matemática***

1. Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação). Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos. . . . .	49
2. Princípios de contagem e probabilidade. Arranjos e permutações. Combinações . . . . .	53
3. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais) . . . . .	55
4. porcentagem . . . . .	57
5. Regras de três simples e compostas. . . . .	58
6. Equações e inequações . . . . .	58
7. Sistemas de medidas. Volumes. . . . .	62
8. Compreensão de estruturas lógicas. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões). Diagramas lógicos. . . . .	64

## ***Legislação E Ética Na Administração Pública***

1. Ética e função pública. Ética no setor público . . . . .	91
2. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações . . . . .	94
3. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (processo administrativo) . . . . .	102
4. Acesso à informação: lei nº 12.527/2011. . . . .	110
5. Decreto nº 7.724/2012. . . . .	116
6. Decreto nº 9.830/2019. . . . .	125

## ***Noções De Informática***

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos . . . . .	131
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365) . . . . .	133
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10) . . . . .	166
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet. . . . .	189
5. Programa de correio eletrônico. . . . .	192
6. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas . . . . .	194
7. Segurança da informação: procedimentos de segurança . . . . .	197
8. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.) . . . . .	199
9. Procedimentos de backup . . . . .	201

## ***Noções De Administração Pública***

1. Princípios fundamentais que regem a Administração Federal: enumeração e descrição. . . . .	205
2. Administração Federal: administração direta e indireta, estruturação, características e descrição dos órgãos e entidades públicas. . . . .	206

---

---

## ÍNDICE

---

3. Os Ministérios e respectivas áreas de competência .....	210
4. Os poderes e deveres do administrador público .....	227
5. Nova Lei de Licitações e Contratos (14.133/2021) .....	234
6. Pregão Presencial e Eletrônico (10.520/2002) .....	243
7. Lei do Processo Administrativo (9.784/1999) .....	245

### **Organização**

1. Organização: Conceito e tipos de estrutura organizacional .....	247
2. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho .....	252
3. Noções de cidadania e relações públicas .....	274
4. Comunicação .....	276
5. Redação oficial de documentos oficiais. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento .....	289

### **Noções De Funções Administrativas**

1. Planejamento, organização, direção e controle .....	303
2. Noções de Administração Financeira .....	309
3. Administração de Pessoas .....	310
4. Administração de Materiais .....	328
5. Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos .....	347
6. Noções de Organização e Métodos .....	348

### **Atendimento Ao Público**

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade .....	367
2. Trabalho em equipe: personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; servidor e opinião pública; o órgão e a opinião pública; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua .....	379
3. Postura profissional e relações interpessoais .....	381
4. Comunicação .....	383

### **Legislação Específica Do Sistema Cfa/Cra**

1. Lei nº 4.769/1965 .....	393
2. Decreto nº 61.934/1967 .....	395
3. Lei nº 12.514/2011 .....	399

### **Resoluções Normativas Cfa**

1. Nº 462/2015, e alterações (nº 500/2017 e nº 517/2017) .....	401
2. Nº 483/2016 .....	406
3. Nº 546/2018) .....	407
4. Nº 563/2019, e alteração (nº 580/2020) .....	407
5. Nº 589/2020 .....	408
6. Nº 592/2020 .....	411
7. Nº 613/2021 .....	415

### **Resoluções Normativas Cra-Sc**

1. Resolução nº 526/2021 .....	419
2. Resolução nº 530/2022 .....	422

---

Sendo assim, podemos dizer que existem diferentes tipos de leitura: uma leitura prévia, uma leitura seletiva, uma leitura analítica e, por fim, uma leitura interpretativa.

É muito importante que você:

- Assista os mais diferenciados jornais sobre a sua cidade, estado, país e mundo;
- Se possível, procure por jornais escritos para saber de notícias (e também da estrutura das palavras para dar opiniões);
- Leia livros sobre diversos temas para sugar informações ortográficas, gramaticais e interpretativas;
- Procure estar sempre informado sobre os assuntos mais polêmicos;
- Procure debater ou conversar com diversas pessoas sobre qualquer tema para presenciar opiniões diversas das suas.

#### Dicas para interpretar um texto:

- Leia lentamente o texto todo.

No primeiro contato com o texto, o mais importante é tentar compreender o sentido global do texto e identificar o seu objetivo.

- Releia o texto quantas vezes forem necessárias.

Assim, será mais fácil identificar as ideias principais de cada parágrafo e compreender o desenvolvimento do texto.

- Sublinhe as ideias mais importantes.

Sublinhar apenas quando já se tiver uma boa noção da ideia principal e das ideias secundárias do texto.

- Separe fatos de opiniões.

O leitor precisa separar o que é um fato (verdadeiro, objetivo e comprovável) do que é uma opinião (pessoal, tendenciosa e mutável).

- Retorne ao texto sempre que necessário.

Além disso, é importante entender com cuidado e atenção os enunciados das questões.

- Reescreva o conteúdo lido.

Para uma melhor compreensão, podem ser feitos resumos, tópicos ou esquemas.

Além dessas dicas importantes, você também pode grifar palavras novas, e procurar seu significado para aumentar seu vocabulário, fazer atividades como caça-palavras, ou cruzadinhas são uma distração, mas também um aprendizado.

Não se esqueça, além da prática da leitura aprimorar a compreensão do texto e ajudar a aprovação, ela também estimula nossa imaginação, distrai, relaxa, informa, educa, atualiza, melhora nosso foco, cria perspectivas, nos torna reflexivos, pensantes, além de melhorar nossa habilidade de fala, de escrita e de memória.

Um texto para ser compreendido deve apresentar ideias seladas e organizadas, através dos parágrafos que é composto pela ideia central, argumentação e/ou desenvolvimento e a conclusão do texto.

O primeiro objetivo de uma interpretação de um texto é a identificação de sua ideia principal. A partir daí, localizam-se as ideias secundárias, ou fundamentações, as argumentações, ou explicações, que levam ao esclarecimento das questões apresentadas na prova.

Compreendido tudo isso, interpretar significa extrair um significado. Ou seja, a ideia está lá, às vezes escondida, e por isso o candidato só precisa entendê-la – e não a complementar com algum valor individual. Portanto, apegue-se tão somente ao texto, e nunca extrapole a visão dele.

#### IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO

O tema é a ideia principal do texto. É com base nessa ideia principal que o texto será desenvolvido. Para que você consiga identificar o tema de um texto, é necessário relacionar as diferentes informações de forma a construir o seu sentido global, ou seja, você precisa relacionar as múltiplas partes que compõem um todo significativo, que é o texto.

Em muitas situações, por exemplo, você foi estimulado a ler um texto por sentir-se atraído pela temática resumida no título. Pois o título cumpre uma função importante: antecipar informações sobre o assunto que será tratado no texto.

Em outras situações, você pode ter abandonado a leitura porque achou o título pouco atraente ou, ao contrário, sentiu-se atraído pelo título de um livro ou de um filme, por exemplo. É muito comum as pessoas se interessarem por temáticas diferentes, dependendo do sexo, da idade, escolaridade, profissão, preferências pessoais e experiência de mundo, entre outros fatores.

Mas, sobre que tema você gosta de ler? Esportes, namoro, sexualidade, tecnologia, ciências, jogos, novelas, moda, cuidados com o corpo? Perceba, portanto, que as temáticas são praticamente infinitas e saber reconhecer o tema de um texto é condição essencial para se tornar um leitor hábil. Vamos, então, começar nossos estudos?

Propomos, inicialmente, que você acompanhe um exercício bem simples, que, intuitivamente, todo leitor faz ao ler um texto: reconhecer o seu tema. Vamos ler o texto a seguir?

#### CACHORROS

Os zoólogos acreditam que o cachorro se originou de uma espécie de lobo que vivia na Ásia. Depois os cães se juntaram aos seres humanos e se espalharam por quase todo o mundo. Essa amizade começou há uns 12 mil anos, no tempo em que as pessoas precisavam caçar para se alimentar. Os cachorros perceberam que, se não atacassem os humanos, podiam ficar perto deles e comer a comida que sobrava. Já os homens descobriram que os cachorros podiam ajudar a caçar, a cuidar de rebanhos e a tomar conta da casa, além de serem ótimos companheiros. Um colaborava com o outro e a parceria deu certo.

Ao ler apenas o título “Cachorros”, você deduziu sobre o possível assunto abordado no texto. Embora você imagine que o texto vai falar sobre cães, você ainda não sabia exatamente o que ele falaria sobre cães. Repare que temos várias informações ao longo do texto: a hipótese dos zoólogos sobre a origem dos cães, a associação entre eles e os seres humanos, a disseminação dos cães pelo mundo, as vantagens da convivência entre cães e homens.

As informações que se relacionam com o tema chamamos de subtemas (ou ideias secundárias). Essas informações se integram, ou seja, todas elas caminham no sentido de estabelecer uma unidade de sentido. Portanto, pense: sobre o que exatamente esse texto fala? Qual seu assunto, qual seu tema? Certamente você chegou à conclusão de que o texto fala sobre a relação entre homens e cães. Se foi isso que você pensou, parabéns! Isso significa que você foi capaz de identificar o tema do texto!

Fonte: <https://portuguesrapido.com/tema-ideia-central-e-ideias-secundarias/>

**IDENTIFICAÇÃO DE EFEITOS DE IRONIA OU HUMOR EM TEXTOS VARIADOS****Ironia**

Ironia é o recurso pelo qual o emissor diz o contrário do que está pensando ou sentindo (ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem).

A ironia consiste na utilização de determinada palavra ou expressão que, em um outro contexto diferente do usual, ganha um novo sentido, gerando um efeito de humor.

Exemplo:



Na construção de um texto, ela pode aparecer em três modos: ironia verbal, ironia de situação e ironia dramática (ou satírica).

***Ironia verbal***

Ocorre quando se diz algo pretendendo expressar outro significado, normalmente oposto ao sentido literal. A expressão e a intenção são diferentes.

Exemplo: Você foi tão bem na prova! Tirou um zero incrível!

***Ironia de situação***

A intenção e resultado da ação não estão alinhados, ou seja, o resultado é contrário ao que se espera ou que se planeja.

Exemplo: Quando num texto literário uma personagem planeja uma ação, mas os resultados não saem como o esperado. No livro "Memórias Póstumas de Brás Cubas", de Machado de Assis, a personagem título tem obsessão por ficar conhecida. Ao longo da vida, tenta de muitas maneiras alcançar a notoriedade sem sucesso. Após a morte, a personagem se torna conhecida. A ironia é que planejou ficar famoso antes de morrer e se tornou famoso após a morte.

***Ironia dramática (ou satírica)***

A ironia dramática é um efeito de sentido que ocorre nos textos literários quando o leitor, a audiência, tem mais informações do que tem um personagem sobre os eventos da narrativa e sobre intenções de outros personagens. É um recurso usado para aprofundar os significados ocultos em diálogos e ações e que, quando captado pelo leitor, gera um clima de suspense, tragédia ou mesmo comédia, visto que um personagem é posto em situações que geram conflitos e mal-entendidos porque ele mesmo não tem ciência do todo da narrativa.

Exemplo: Em livros com narrador onisciente, que sabe tudo o que se passa na história com todas as personagens, é mais fácil aparecer esse tipo de ironia. A peça como Romeu e Julieta, por exemplo, se inicia com a fala que relata que os protagonistas da história irão morrer em decorrência do seu amor. As personagens agem ao longo da peça esperando conseguir atingir seus objetivos, mas a plateia já sabe que eles não serão bem-sucedidos.

**Humor**

Nesse caso, é muito comum a utilização de situações que pareçam cômicas ou surpreendentes para provocar o efeito de humor.

Situações cômicas ou potencialmente humorísticas compartilham da característica do efeito surpresa. O humor reside em ocorrer algo fora do esperado numa situação.

Há diversas situações em que o humor pode aparecer. Há as tirinhas e charges, que aliam texto e imagem para criar efeito cômico; há anedotas ou pequenos contos; e há as crônicas, frequentemente acessadas como forma de gerar o riso.

Os textos com finalidade humorística podem ser divididos em quatro categorias: anedotas, cartuns, tiras e charges.

Exemplo:

**ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DO TEXTO SEGUNDO O GÊNERO EM QUE SE INSCREVE**

Compreender um texto trata da análise e decodificação do que de fato está escrito, seja das frases ou das ideias presentes. Interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade. Interpretação trabalha com a subjetividade, com o que se entendeu sobre o texto.

Interpretar um texto permite a compreensão de todo e qualquer texto ou discurso e se amplia no entendimento da sua ideia principal. Compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

**OBS:** período da dízima são os números que se repetem, se não repetir não é dízima periódica e assim números irracionais, que trataremos mais a frente.

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

$$\frac{35}{99} = 0,353535 \dots$$

$$\frac{105}{9} = 11,6666 \dots$$

**Representação Fracionária dos Números Decimais**

1º caso) Se for exato, conseguimos sempre transformar com o denominador seguido de zeros.

O número de zeros depende da casa decimal. Para uma casa, um zero (10) para duas casas, dois zeros(100) e assim por diante.

$$0,3 = \frac{3}{10}$$

$$0,03 = \frac{3}{100}$$

$$0,003 = \frac{3}{1000}$$

$$3,3 = \frac{33}{10}$$

2º caso) Se dízima periódica é um número racional, então como podemos transformar em fração?

**Exemplo 1**

Transforme a dízima 0, 333... em fração

Sempre que precisar transformar, vamos chamar a dízima dada de x, ou seja

$$X=0,333 \dots$$

Se o período da dízima é de um algarismo, multiplicamos por 10.

$$10x=3,333 \dots$$

E então subtraímos:

$$10x-x=3,333 \dots - 0,333 \dots$$

$$9x=3$$

$$X=3/9$$

$$X=1/3$$

Agora, vamos fazer um exemplo com 2 algarismos de período.

**Exemplo 2**

Seja a dízima 1,1212...

Façamos x = 1,1212...

$$100x = 112,1212 \dots$$

Subtraindo:

$$100x-x=112,1212 \dots - 1,1212 \dots$$

$$99x=111$$

$$X=111/99$$

**Números Irracionais**

**Identificação de números irracionais**

- Todas as dízimas periódicas são números racionais.
- Todos os números inteiros são racionais.
- Todas as frações ordinárias são números racionais.
- Todas as dízimas não periódicas são números irracionais.

- Todas as raízes inexatas são números irracionais.

- A soma de um número racional com um número irracional é sempre um número irracional.

- A diferença de dois números irracionais, pode ser um número racional.

- Os números irracionais não podem ser expressos na forma  $\frac{a}{b}$ , com a e b inteiros e b≠0.

**Exemplo:**  $\sqrt{5} - \sqrt{5} = 0$  e 0 é um número racional.

- O quociente de dois números irracionais, pode ser um número racional.

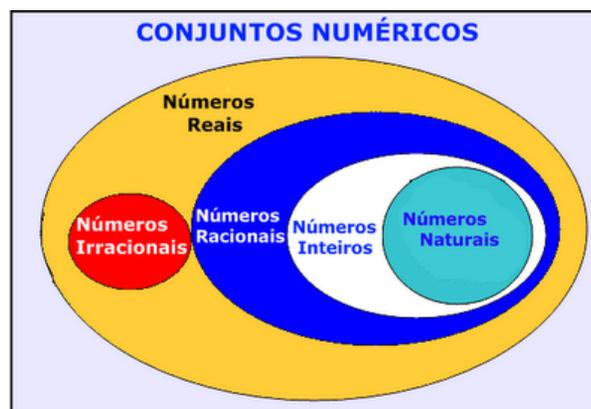
**Exemplo:**  $\sqrt{8} : \sqrt{2} = \sqrt{4} = 2$  e 2 é um número racional.

- O produto de dois números irracionais, pode ser um número racional.

**Exemplo:**  $\sqrt{7} \cdot \sqrt{7} = \sqrt{49} = 7$  é um número racional.

**Exemplo:** radicais( $\sqrt{2}, \sqrt{3}$ ) a raiz quadrada de um número natural, se não inteira, é irracional.

**Números Reais**



Fonte: [www.estudokids.com.br](http://www.estudokids.com.br)

Representação na reta



**Intervalos limitados**

Intervalo fechado – Números reais maiores do que a ou iguais a e menores do que b ou iguais a b.



Intervalo: [a,b]  
Conjunto: {x ∈ R | a ≤ x ≤ b}

Intervalo aberto – números reais maiores que a e menores que b.



Intervalo: ]a,b[  
Conjunto: {x ∈ R | a < x < b}

Intervalo fechado à esquerda – números reais maiores que a ou iguais a A e menores do que B.



Intervalo:  $[a, b[$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | a \leq x < b\}$

Intervalo fechado à direita – números reais maiores que a e menores ou iguais a b.



Intervalo:  $]a, b]$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | a < x \leq b\}$

**Intervalos Ilimitados**

Semirreta esquerda, fechada de origem b- números reais menores ou iguais a b.



Intervalo:  $] -\infty, b]$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | x \leq b\}$

Semirreta esquerda, aberta de origem b – números reais menores que b.



Intervalo:  $] -\infty, b[$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | x < b\}$

Semirreta direita, fechada de origem a – números reais maiores ou iguais a A.



Intervalo:  $[a, +\infty[$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | x \geq a\}$

Semirreta direita, aberta, de origem a – números reais maiores que a.



Intervalo:  $]a, +\infty[$   
Conjunto:  $\{x \in \mathbb{R} | x > a\}$

**Potenciação**

Multiplicação de fatores iguais  
 $2^3 = 2 \cdot 2 \cdot 2 = 8$

**Casos**

1) Todo número elevado ao expoente 0 resulta em 1.

$$1^0 = 1$$

$$100000^0 = 1$$

2) Todo número elevado ao expoente 1 é o próprio número.

$$3^1 = 3$$

$$4^1 = 4$$

3) Todo número negativo, elevado ao expoente par, resulta em um número positivo.

$$(-2)^2 = 4$$

$$(-4)^2 = 16$$

4) Todo número negativo, elevado ao expoente ímpar, resulta em um número negativo.

$$(-2)^3 = -8$$

$$(-3)^3 = -27$$

5) Se o sinal do expoente for negativo, devemos passar o sinal para positivo e inverter o número que está na base.

$$2^{-1} = \frac{1}{2}$$

$$2^{-2} = \frac{1}{4}$$

6) Toda vez que a base for igual a zero, não importa o valor do expoente, o resultado será igual a zero.

$$0^2 = 0$$

$$0^3 = 0$$

**Propriedades**

1)  $(a^m \cdot a^n = a^{m+n})$  Em uma multiplicação de potências de mesma base, repete-se a base e soma os expoentes.

**Exemplos:**

$$2^4 \cdot 2^3 = 2^{4+3} = 2^7$$

$$(2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2) \cdot (2 \cdot 2 \cdot 2) = 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 = 2^7$$

$$\left(\frac{1}{2}\right)^2 \cdot \left(\frac{1}{2}\right)^3 = \left(\frac{1}{2}\right)^{2+3} = \left(\frac{1}{2}\right)^5 = 2^{-2} \cdot 2^{-3} = 2^{-5}$$

2)  $(a^m : a^n = a^{m-n})$ . Em uma divisão de potência de mesma base. Conserva-se a base e subtraem os expoentes.

**Exemplos:**

$$9^6 : 9^2 = 9^{6-2} = 9^4$$

$$\left(\frac{1}{2}\right)^2 : \left(\frac{1}{2}\right)^3 = \left(\frac{1}{2}\right)^{2-3} = \left(\frac{1}{2}\right)^{-1} = 2$$

3)  $(a^m)^n$  Potência de potência. Repete-se a base e multiplica-se os expoentes.

**Exemplos:**

$$(5^2)^3 = 5^{2 \cdot 3} = 5^6$$

$$\left(\left(\frac{2}{3}\right)^4\right)^3 = \frac{2^{12}}{3}$$

4) E uma multiplicação de dois ou mais fatores elevados a um expoente, podemos elevar cada um a esse mesmo expoente.

$$(4 \cdot 3)^2 = 4^2 \cdot 3^2$$

XIV – celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei; (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XV – celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XVI - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação, ao patrimônio particular de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidades privadas mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVII - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidade privada mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XIX - agir para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XX - liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular. (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014, com a redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XXI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XXII - conceder, aplicar ou manter benefício financeiro ou tributário contrário ao que dispõem o caput e o § 1º do art. 8º-A da Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos casos em que a inobservância de formalidades legais ou regulamentares não implicar perda patrimonial efetiva, não ocorrerá imposição de ressarcimento, vedado o enriquecimento sem causa das entidades referidas no art. 1º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º A mera perda patrimonial decorrente da atividade econômica não acarretará improbidade administrativa, salvo se comprovado ato doloso praticado com essa finalidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

### SEÇÃO III

#### DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE ATENTAM CONTRA OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - revelar ou permitir que chegue ao conhecimento de terceiro, antes da respectiva divulgação oficial, teor de medida política ou econômica capaz de afetar o preço de mercadoria, bem ou serviço.

VIII - descumprir as normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas. (Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

XII - praticar, no âmbito da administração pública e com recursos do erário, ato de publicidade que contrarie o disposto no § 1º do art. 37 da Constituição Federal, de forma a promover inequívoco enaltecimento do agente público e personalização de atos, de programas, de obras, de serviços ou de campanhas dos órgãos públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos termos da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, promulgada pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006, somente haverá improbidade administrativa, na aplicação deste artigo, quando for comprovado na conduta funcional do agente público o fim de obter proveito ou benefício indevido para si ou para outra pessoa ou entidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Aplica-se o disposto no § 1º deste artigo a quaisquer atos de improbidade administrativa tipificados nesta Lei e em leis especiais e a quaisquer outros tipos especiais de improbidade administrativa instituídos por lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O enquadramento de conduta funcional na categoria de que trata este artigo pressupõe a demonstração objetiva da prática de ilegalidade no exercício da função pública, com a indicação das normas constitucionais, legais ou infralegais violadas. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

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

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

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

#### Desconcentração e Descentralização

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

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

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

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

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

#### Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

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

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

**ÓRGÃO** — é criado por meio de lei.

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

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

#### Pessoas administrativas

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

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

#### Pessoas políticas

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

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

#### Autarquias

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

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

### Componentes da estrutura organizacional

- Sistema de responsabilidade, constituído por:
  - Departamentalização;
  - Linha e assessoria; e
  - Especialização do trabalho.
  
- Sistema de autoridade, constituído por:
  - Amplitude administrativa ou de controle;
  - Níveis hierárquicos;
  - Delegação;
  - Centralização/descentralização.
  
- Sistema de comunicações (Resultado da interação das unidades organizacionais), constituída por:
  - O que,
  - Como,
  - Quando,
  - De quem,
  - Para quem.

### Condicionantes da estrutura organizacional

- São Quatro:
- Objetivos e estratégias,
  - Ambiente,
  - Tecnologia,
  - Recursos humanos.

### Níveis de influência da estrutura organizacional

- São três:
- Nível estratégico,
  - Nível tático,
  - Nível operacional.

### Níveis de abrangência da estrutura organizacional

- Três níveis podem ser considerados quando do desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional:
- Nível da empresa,
  - Nível da UEN – Unidade Estratégica de Negócio
  - Nível da Corporação.

### Condicionantes da estrutura organizacional

- Fator humano
 

A empresa funciona por meio de pessoas, a eficiência depende da qualidade intrínseca e do valor e da integração dos homens que ela organiza.

Ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.

Não podemos nos esquecer da MOTIVAÇÃO.

  - Fator ambiente externo

Avaliação das mudanças e suas influências.

  - Fator sistema de objetivos e estratégias

Quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar. Sabe-se o que se espera de cada um.
  
- Fator tecnologia
 

Conhecimentos

Equipamentos

### Implantação da estrutura organizacional

- Três aspectos devem ser considerados:
- A mudança na estrutura organizacional.
  - O processo de implantação; e
  - As resistências que podem ocorrer.

### Avaliação da estrutura organizacional

- Levantamento
- Análise
- Avaliação
- Políticas de avaliação de estruturas.

### Tendências e Práticas Organizacionais

Visando oferecer soluções práticas e que atendam às emergências impostas pelas mudanças e transformações, ao final da era neoclássica surgiram algumas técnicas de intervenção:

Melhoria contínua – os processos de mudança devem começar pequenos e sempre de baixo para cima, ou seja, da base para a cúpula. A filosofia da melhoria contínua deriva do Kaizen (palavra japonesa). As melhorias não precisam ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes.

- Qualidade total – qualidade é o atendimento das exigências do cliente. O tema central da qualidade total está nas pessoas que a produzem sendo os funcionários e não os gerentes os responsáveis pelo elevado padrão de qualidade. Para isso devem-se proporcionar aos funcionários habilidades e a autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. O gerenciamento da qualidade total trouxe técnicas conhecidas, tais como o enxugamento, a terceirização e a redução do tempo do ciclo de produção.

- Reengenharia – para reduzir a enorme distância entre a velocidade das mudanças ambientais e a permanência das organizações tratou-se de aplicar um remédio forte e amargo. Reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional, ou seja, é uma reconstrução e não apenas uma reforma total ou parcial da empresa. A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua, pois pretende criar um processo inteiramente novo e não o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual. A reengenharia trás consequência para a organização: os departamentos tendem a desaparecer; estrutura organizacional horizontalizada; atividades baseadas em equipe; a avaliação deixa de ser a atividade e passa a ser os resultados alcançados; os gerentes passam a ficar mais próximo das operações e das pessoas e passam a ser educadores dotados de habilidades interpessoais.

- Benchmarking – é um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais. Isso permite comparações entre empresas para identificar o “melhor do melhor” e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

- Equipes de alto desempenho – as organizações estão migrando rapidamente para o trabalho em equipe, visando obter a participação das pessoas na busca de respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios.

- Gestão de projetos – todas as organizações desempenham algum tipo de trabalho e este envolve operações e projetos. O fim de um projeto é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando fica claro que seus objetivos não podem ser atingidos.

## ORGANIZAÇÃO

As tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por:

- Cadeias de comando mais curtas (enxugar níveis hierárquicos).
  - Menos unidade de comando (a subordinação ao chefe está sendo substituída pelo relacionamento horizontal em direção ao cliente).
  - Maior responsabilidade e autonomia às pessoas.
  - Ênfase nas equipes de trabalho.
  - Organizações estruturadas sobre unidades autônomas e autossuficientes, com metas e resultados a alcançar.
  - Infoestrutura (permite uma organização integrada sem necessariamente estar concentrada em um único local).
  - Preocupação maior com o alcance dos objetivos e metas do que com o comportamento variado das pessoas.
  - Foco no negócio básico e essencial (enxugamento e terceirização visando reorientar a organização para aquilo que ela foi criada).
- As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio.

### DEPARTAMENTALIZAÇÃO

É uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Existem diversas maneiras básicas pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar as várias atividades. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas chama-se Departamentalização.

#### Formas de Departamentalizar:

- Função
- Produto ou serviço
- Território
- Cliente
- Processo
- Projeto
- Matricial
- Mista

Deve-se notar, no entanto, que a maioria das organizações usa uma abordagem da contingência à Departamentalização: isto é, a maioria usará mais de uma destas abordagens usadas em algumas das maiores organizações. A maioria usa a abordagem funcional na cúpula e outras nos níveis mais baixos.

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES:** A Departamentalização funcional agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Assim todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria, todas as enfermeiras, e assim por diante.

A Departamentalização funcional pode ocorrer em qualquer nível e é normalmente encontrada muito próximo à cúpula.

**Vantagens:** As vantagens principais da abordagem funcional são:

- Mantém o poder e o prestígio das funções principais
- Cria eficiência através dos princípios da especialização.
- Centraliza a perícia da organização.

- Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração.
- Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas.

- Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos.

**Desvantagens:** Existem também muitas desvantagens na abordagem funcional.

Entre elas podemos dizer:

- A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula.
- Cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita
- O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado.
- A coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude.
- Muita especialização do trabalho.

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE PRODUTO:** É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Exemplos de Departamentalização de produto:

- 1- Lojas de departamentos
- 2- A Ford Motor Company tem as suas divisões Ford, Mercury e Lincoln Continental.
- 3- Um hospital pode estar agrupado por serviços prestados, como cirurgia, obstetrícia, assistência coronariana.

**Vantagens:** Algumas das vantagens da Departamentalização de produtos são:

- Pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços.
- A coordenação de funções ao nível da divisão de produto torna-se melhor.
- Pode-se atribuir melhor a responsabilidade quanto ao lucro.
- Facilita a coordenação de resultados.
- Propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto.
- Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade.

#### Desvantagens:

- Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento.
- Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos.
- Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL:** Algumas vezes mencionadas como regional, de área ou geográfica. É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações. Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como a região Nordeste, região Sudeste, e região Sul. Muitas vezes as filiais de bancos são estabelecidas desta maneira.

As vantagens e desvantagens da Departamentalização territorial são semelhantes às dadas para a Departamentalização de produto. Tal agrupamento permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de sua área, mas exige coordenação e controle da administração de cúpula em cada região.

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

• **Análise competitiva e estratégias genéricas**

Gestão Estratégica: “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

**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 a 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.

• **Departamentalização funcional ou por funções:** É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

**Vantagens:** especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

**Desvantagens:** falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

• **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades hete-

rogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

**Vantagem:** facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

**Desvantagens:** dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

• **Por processos:** Resume-se em agregar as atividades da organização nos processos mais importantes para a organização. Sendo assim, busca ganhar eficiência e agilidade na produção de produtos/serviços, evitando o desperdício de recursos na produção organizacional. É muito utilizada em linhas de produção.

**Vantagem:** facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento e da mão-de-obra e possibilita um melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos, aumentando a eficiência e ganhos em produtividade.

• **Departamentalização por produtos:** A organização se estrutura em torno de seus diferentes tipos de produtos ou serviços. Justificando-se quando a organização possui uma gama muito variada de produtos que utilizem tecnologias bem diversas entre si, ou mesmo que tenham especificidades na forma de escoamento da produção ou na prestação de cada serviço.

**Vantagem:** facilitar a coordenação entre os departamentos envolvidos em um determinado nicho de produto ou serviço, possibilitando maior inovação na produção.

**Desvantagem:** a “pulverização” de especialistas ao longo da organização, dificultando a coordenação entre eles.

• **Departamentalização geográfica:** Ou departamentalização territorial, trata-se de critério de departamentalização em que a empresa se estabelece em diferentes pontos do país ou do mundo, alocando recursos, esforços e produtos conforme a demanda da região.

Aqui, pensando em uma organização Multinacional, pressupondo-se que há uma filial em Israel e outra no Brasil. Obviamente, os interesses, hábitos e costumes de cada povo justificarão que cada filial tenha suas especificidades, exatamente para atender a cada povo. Assim, percebemos que, dentro de cada filial nacional, poderão existir subdivisões, para atender às diferentes regiões de cada país, com seus costumes e desejos. Como cada filial estará estabelecida em uma determinada região geográfica e as filiais estarão focadas em atender ao público dessa região. Logo, provavelmente haverá dificuldade em conciliar os interesses de cada filial geográfica com os objetivos gerais da empresa.

• **Departamentalização por projetos:** Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

**Vantagem:** grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

**Desvantagem:** as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

No dia-a-dia, é melhor usar palavras com as quais se está bem familiarizado. Normalmente, a pronúncia não constitui problema numa conversa, mas ao ler em voz alta você poderá se deparar com palavras que não usa no cotidiano.

#### Maneiras de aprimorar

Muitas pessoas que têm problemas de pronúncia não se dão conta disso.

Em primeiro lugar, quando for designado a ler em público, consulte num dicionário as palavras que não conhece. Se não tiver prática em usar o dicionário, procure em suas páginas iniciais, ou finais, a explicação sobre as abreviaturas, as siglas e os símbolos fonéticos usados ou, se necessário, peça que alguém o ajude a entendê-los. Em alguns casos, uma palavra pode ter pronúncias diferentes, dependendo do contexto. Alguns dicionários indicam a pronúncia de letras que têm sons variáveis bem como a sílaba tônica. Antes de fechar o dicionário, repita a palavra várias vezes em voz alta.

Uma segunda maneira de melhorar a pronúncia é ler para alguém que pronuncia bem as palavras e pedir-lhe que corrija seus erros.

Um terceiro modo de aprimorar a pronúncia é prestar atenção aos bons oradores.

#### Pronúncia de números telefônicos

O número de telefone deve ser pronunciado algarismo por algarismo.

Deve-se dar uma pausa maior após o prefixo.

Lê-se em caso de uma sequência de números de três em três algarismos, com exceção de uma sequência de quatro números juntos, onde damos uma pausa a cada dois algarismos.

O número “6” deve ser pronunciado como “meia” e o número “11”, que é outra exceção, deve ser pronunciado como “onze”.

Veja abaixo os exemplos

011.264.1003 – zero, onze – dois, meia, quatro – um, zero – zero, três

021.271.3343 – zero, dois, um – dois, sete, um – três, três – quatro, três

031.386.1198 – zero, três, um – três, oito, meia – onze – nove, oito

#### Exceções

110 -cento e dez

111 – cento e onze

211 – duzentos e onze

118 – cento e dezoito

511 – quinhentos e onze

0001 – mil ao contrario

#### Atendimento telefônico

Na comunicação telefônica, é fundamental que o interlocutor se sinta acolhido e respeitado, sobretudo porque se trata da utilização de um canal de comunicação a distância. É preciso, portanto, que o processo de comunicação ocorra da melhor maneira possível para ambas as partes (emissor e receptor) e que as mensagens sejam sempre acolhidas e contextualizadas, de modo que todos possam receber bom atendimento ao telefone.

Alguns autores estabelecem as seguintes recomendações para o atendimento telefônico:

- não deixar o cliente esperando por um tempo muito longo. É melhor explicar o motivo de não poder atendê-lo e retornar a ligação em seguida;

- o cliente não deve ser interrompido, e o funcionário tem de se empenhar em explicar corretamente produtos e serviços;
- atender às necessidades do cliente; se ele desejar algo que o atendente não possa fornecer, é importante oferecer alternativas;

- agir com cortesia. Cumprimentar com um “bom-dia” ou “boa-tarde”, dizer o nome e o nome da empresa ou instituição são atitudes que tornam a conversa mais pessoal. Perguntar o nome do cliente e tratá-lo pelo nome transmitem a ideia de que ele é importante para a empresa ou instituição. O atendente deve também esperar que o seu interlocutor desligue o telefone. Isso garante que ele não interrompa o usuário ou o cliente. Se ele quiser complementar alguma questão, terá tempo de retomar a conversa.

No atendimento telefônico, a linguagem é o fator principal para garantir a qualidade da comunicação. Portanto, é preciso que o atendente saiba ouvir o interlocutor e responda a suas demandas de maneira cordial, simples, clara e objetiva. O uso correto da língua portuguesa e a qualidade da dicção também são fatores importantes para assegurar uma boa comunicação telefônica. É fundamental que o atendente transmita a seu interlocutor segurança, compromisso e credibilidade.

Além das recomendações anteriores, são citados, a seguir, procedimentos para a excelência no atendimento telefônico:

- Identificar e utilizar o nome do interlocutor: ninguém gosta de falar com um interlocutor desconhecido, por isso, o atendente da chamada deve identificar-se assim que atender ao telefone. Por outro lado, deve perguntar com quem está falando e passar a tratar o interlocutor pelo nome. Esse toque pessoal faz com que o interlocutor se sinta importante;

- assumir a responsabilidade pela resposta: a pessoa que atende ao telefone deve considerar o assunto como seu, ou seja, comprometer-se e, assim, garantir ao interlocutor uma resposta rápida. Por exemplo: não deve dizer “não sei”, mas “vou imediatamente saber” ou “daremos uma resposta logo que seja possível”. Se não for mesmo possível dar uma resposta ao assunto, o atendente deverá apresentar formas alternativas para o fazer, como: fornecer o número do telefone direto de alguém capaz de resolver o problema rapidamente, indicar o e-mail ou número da pessoa responsável procurado. A pessoa que ligou deve ter a garantia de que alguém confirmará a recepção do pedido ou chamada;

- Não negar informações: nenhuma informação deve ser negada, mas há que se identificar o interlocutor antes de a fornecer, para confirmar a seriedade da chamada. Nessa situação, é adequada a seguinte frase: vamos anotar esses dados e depois entraremos em contato com o senhor

- Não apressar a chamada: é importante dar tempo ao tempo, ouvir calmamente o que o cliente/usuário tem a dizer e mostrar que o diálogo está sendo acompanhado com atenção, dando feedback, mas não interrompendo o raciocínio do interlocutor;

- Sorrir: um simples sorriso reflete-se na voz e demonstra que o atendente é uma pessoa amável, solícita e interessada;

- Ser sincero: qualquer falta de sinceridade pode ser catastrófica: as más palavras difundem-se mais rapidamente do que as boas;

- Manter o cliente informado: como, nessa forma de comunicação, não se estabelece o contato visual, é necessário que o atendente, se tiver mesmo que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo;

go e, depois, peça desculpa pela demora. Essa atitude é importante porque poucos segundos podem parecer uma eternidade para quem está do outro lado da linha;

- Ter as informações à mão: um atendente deve conservar a informação importante perto de si e ter sempre à mão as informações mais significativas de seu setor. Isso permite aumentar a rapidez de resposta e demonstra o profissionalismo do atendente;

- Estabelecer os encaminhamentos para a pessoa que liga: quem atende a chamada deve definir quando é que a pessoa deve voltar a ligar (dia e hora) ou quando é que a empresa ou instituição vai retornar a chamada.

Todas estas recomendações envolvem as seguintes atitudes no atendimento telefônico:

- Receptividade - demonstrar paciência e disposição para servir, como, por exemplo, responder às dúvidas mais comuns dos usuários como se as estivesse respondendo pela primeira vez. Da mesma forma é necessário evitar que interlocutor espere por respostas;

- Atenção – ouvir o interlocutor, evitando interrupções, dizer palavras como “compreendo”, “entendo” e, se necessário, anotar a mensagem do interlocutor);

- Empatia - para personalizar o atendimento, pode-se pronunciar o nome do usuário algumas vezes, mas, nunca, expressões como “meu bem”, “meu querido, entre outras);

- Concentração – sobretudo no que diz o interlocutor (evitar distrair-se com outras pessoas, colegas ou situações, desviando-se do tema da conversa, bem como evitar comer ou beber enquanto se fala);

- Comportamento ético na conversação – o que envolve também evitar promessas que não poderão ser cumpridas.

#### Atendimento e tratamento

O atendimento está diretamente relacionado aos negócios de uma organização, suas finalidades, produtos e serviços, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação entre o atendente, a organização e o cliente.

A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário relativamente a:

- competência – recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados;

- confiabilidade – cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;

- credibilidade – honestidade no serviço proposto;

- segurança – sigilo das informações pessoais;

- facilidade de acesso – tanto aos serviços como ao pessoal de contato;

- comunicação – clareza nas instruções de utilização dos serviços.

#### Fatores críticos de sucesso ao telefone:

1. A voz / respiração / ritmo do discurso

2. A escolha das palavras

3. A educação

Ao telefone, a sua voz é você. A pessoa que está do outro lado da linha não pode ver as suas expressões faciais e gestos, mas você transmite através da voz o sentimento que está alimentando ao conversar com ela. As emoções positivas ou negativas, podem ser reveladas, tais como:

- Interesse ou desinteresse,
- Confiança ou desconfiança,
- Alerta ou cansaço,
- Calma ou agressividade,
- Alegria ou tristeza,
- Descontração ou embaraço,
- Entusiasmo ou desânimo.

O ritmo habitual da comunicação oral é de 180 palavras por minuto; ao telefone deve-se reduzir para 120 palavras por minuto aproximadamente, tornando o discurso mais claro.

A fala muito rápida dificulta a compreensão da mensagem e pode não ser perceptível; a fala muito lenta pode o outro a julgar que não existe entusiasmo da sua parte.

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente e interage com ele, orientando-o, conquistando sua simpatia. Está relacionada a:

- Presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;

- Cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;

- Flexibilidade – capacidade de lidar com situações não-previstas.

A comunicação entre as pessoas é algo múltiplice, haja vista, que transmitir uma mensagem para outra pessoa e fazê-la compreender a essência da mesma é uma tarefa que envolve inúmeras variáveis que transformam a comunicação humana em um desafio constante para todos nós.

Essa complexidade aumenta quando não há uma comunicação visual, como na comunicação por telefone, onde a voz é o único instrumento capaz de transmitir a mensagem de um emissor para um receptor. Sendo assim, inúmeras empresas cometem erros primários no atendimento telefônico, por se tratar de algo de difícil consecução.

Abaixo 16 dicas para aprimorar o atendimento telefônico, de modo a atingirmos a excelência, confira:

- 1 - Profissionalismo: utilize-se sempre de uma linguagem formal, privilegiando uma comunicação que transmita respeito e seriedade. Evite brincadeiras, gírias, intimidades, etc, pois assim fazendo, você estará gerando uma imagem positiva de si mesmo por conta do profissionalismo demonstrado.

- 2 - Tenha cuidado com os ruídos: algo que é extremamente prejudicial ao cliente são as interferências, ou seja, tudo aquilo que atrapalha a comunicação entre as partes (chadeira, sons de aparelhos eletrônicos ligados, etc.). Sendo assim, é necessário manter a linha “limpa” para que a comunicação seja eficiente, evitando desvios.

- 3 - Fale no tom certo: deve-se usar um tom de voz que seja minimamente compreensível, evitando desconforto para o cliente que por várias vezes é obrigado a “implorar” para que o atendente fale mais alto.

- 4 - Fale no ritmo certo: não seja ansioso para que você não cometa o erro de falar muito rapidamente, ou seja, procure encontrar o meio termo (nem lento e nem rápido), de forma que o cliente entenda perfeitamente a mensagem, que deve ser transmitida com clareza e objetividade.

- 5 - Tenha boa dicção: use as palavras com coerência e coesão para que a mensagem tenha organização, evitando possíveis erros de interpretação por parte do cliente.

§ 1º A licença será concedida por período de até dois anos, renovável, mediante nova solicitação, se comprovada ainda a insuficiência de Técnicos de Administração.

§ 2º A licença referida neste artigo vigorará exclusivamente para o Município para o qual foi solicitada, proibida expressamente a transferência para outro Município.

Art 6º Os documentos referentes à ação profissional, de que trata o artigo 3º deste Regulamento, serão obrigatoriamente elaborados e assinados por Técnicos de Administração, devidamente registrados na forma em que dispuser este Regulamento, salvo no caso de exercício de cargo público.

Parágrafo Único. É obrigatória a citação do número de registro no Conselho Regional após a assinatura.

Art 7º As autoridades federais, estaduais e municipais, bem como as empresas privadas, deverão obrigatoriamente exigir a assinatura do Técnico de Administração devidamente registrado, nos documentos mencionados no art. 3º deste Regulamento, exceto quando de tratar de documentos oficiais assinados por ocupantes do cargo público respectivos.

Art 8º O Conselho Federal de Técnicos de Administração e os Conselhos Regionais, por iniciativa própria ou mediante denúncias das autoridades judiciais ou administrativas, promoverão a responsabilidade do Técnico de Administração, nos casos de dolo, fraude ou má-fé, adotando as providências cabíveis à manutenção de um sadio ambiente profissional, de um sadio ambiente profissional, sem prejuízo de ação administrativa ou criminal que couber.

### CAPÍTULO III DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

Art. 9º Para o exercício da profissão de Técnico de Administração e obrigatória a apresentação da Carteira de Identidade de Técnico de Administração, expedida pelo Conselho Regional de Técnicos de Administração, juntamente com prova de estar o profissional em pleno gozo dos seus direitos sociais.

Art 10 A falta de registro torna ilegal e punível o exercício da profissão de Técnico de Administração.

Art 11. O exercício profissional de que trata este Regulamento será fiscalizado pelos competentes Conselho Regional e pelo Conselho Federal de Técnico de Administração, aos quais cabem a orientação e a disciplina do exercício da profissão de Técnico de Administração em todo o território Nacional.

### CAPÍTULO IV DA SOCIEDADE ENTRE PROFISSIONAIS

Art 12. As sociedades de prestação de serviços profissionais mencionados neste Regulamento só poderão se constituir ou funcionar sob a responsabilidade de Técnico de Administração devidamente registrado e no pleno gozo de seus direitos sociais.

§ 1º O Técnico de Administração, ou os Técnicos de Administração, que fizerem parte das sociedades mencionadas neste artigo, responderão, individualmente, perante os Conselhos, pelos atos praticados pelas Sociedades em desacôrdo com o Código de Deontologia Administrativa.

§ 2º As Sociedades a que alude este artigo são obrigadas a promover o seu registro prévio no Conselho Regional da área de sua atuação, e nos de tantas em quantas atuarem, ficando obrigadas a comunicar-lhes quaisquer alterações ou ocorrências posteriores nos seus atos constitutivos.

Art 13. As atuais sociedades existentes ficam obrigadas a se adaptarem às exigências contidas neste capítulo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data da publicação deste Regulamento.

## CAPÍTULO II DO CONSELHO FEDERAL DE TÉCNICOS DE ADMINISTRAÇÃO CAPÍTULO I DA AUTARQUIA

Art 14. O Conselho Federal de Técnicos de Administração e os Conselhos Regionais de Técnicos de Administração dos Estados de Territórios criados pela Lei nº 4.769, de 9 de Setembro de 1965, constituem em seu conjunto uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, sob a denominação de Conselho Federal de Técnicos de Administração, com o subtítulo de "Regional", com a designação da região quando fôr o caso.

Art 15. A Autarquia Conselho Federal de Técnicos de Administração, no seu conjunto, terá Quadro de Pessoal próprio, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho.

Parágrafo único. Poderão ser requisitados, na forma da Lei, servidores da Administração Pública, direta ou indireta, para servirem ao Conselho Federal de Técnicos de Administração, ou em seu conjunto os quais não poderão sua condição de funcionários Públicos.

Art 16. O exercício financeiro coincidirá com o ano civil.

Art 17. A responsabilidade administrativa e financeira do Conselho Federal e de cada Conselho Regional de Técnicos de Administração caberá aos respectivos presidentes.

Parágrafo Único. Até 31 de março do exercício seguinte àquele a que se referam, as prestações de contas dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, depois de apreciadas pelos respectivos plenários, serão encaminhadas ao Conselho Federal de Técnicos de Administração, o qual as apresentará, com o seu parecer e juntamente com a sua própria prestação de contas, apreciada pelo respectivo plenário, à Inspeção Geral de Finanças do Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art 18 As entidades sindicais, associações profissionais e Faculdades cooperarão com o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, para a divulgação das modernas técnicas de administração e dos processos de racionalização administrativa do País.

Art 19. Para os efeitos do disposto no artigo anterior, os órgãos citados celebrarão acordos ou convênios de assistência técnica e financeira, tendo em vista, sobretudo, o interesse nacional, a ampliação e a intensificação dos estudos e pesquisas administrativas, para o melhor aproveitamento dos Técnicos de Administração.

### CAPÍTULO II DA FINALIDADE, SEDE E FÔRO

Art 20. O Conselho Federal de Técnicos de Administração, com sede e fôro em Brasília, Distrito Federal, terá por finalidade:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos a sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da profissão de Técnicos de Administração;
- c) elaborar o seu regimento;
- d) dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais;
- e) examinar, modificar e aprovar os regimentos internos dos Conselhos Regionais;
- f) julgar em última instância as penalidades impostas pelos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração;

g) votar e alterar o código de Deontologia Administrativa, bem como zelar pela sua fiel execução ouvidos os Conselhos Técnicos de Administração;

h) aprovar, anualmente, o orçamento e as contas da autarquia;

i) promover estudos e campanhas de racionalização administrativa no País.

### **CAPÍTULO III DA COMPOSIÇÃO**

Art 21. O Conselho Federal de Técnicos de Administração compor-se-á de brasileiros natos ou naturalizados, que satisfaçam as exigências da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, e terá a seguinte constituição:

a) nove membros efetivos, eleitos pelos representantes do sindicato e das associações profissionais de Técnicos de Administração que, por sua vez, elegerão dentre si o seu Presidente;

b) nove suplentes eleitos juntamente com os membros efetivos.

Parágrafo único. Dois terços pelo menos, dos membros efetivos, assim como dos membros suplentes, serão necessariamente bachareis em Administração, salvo nos Estados em que, por motivos relevantes, isso não seja possível.

### **CAPÍTULO IV DOS MANDATOS E DAS ELEIÇÕES**

Art 22. Os mandatos dos membros do Conselho Federal de Técnicos de Administração e dos respectivos suplentes serão três (3) anos, podendo ser renovados.

Art 23. Na primeira eleição que se realizar, na forma deste Regulamento, os membros eleitos do Conselho Federal de Técnicos de Administração e os respectivos suplentes terão: 3 (três) mandato de um (1) ano; 3 (três) mandato de 2 (dois) anos; e 3 (três) mandato de (3) três anos.

Parágrafo único. A renovação do terço dos membros do Conselho Federal de Técnicos de Administração e dos respectivos suplentes far-se-á anualmente.

Art 24. As eleições dos membros do Conselho Federal de Técnicos de Administração e dos respectivos suplentes serão realizadas em Brasília, Distrito Federal, pelos representantes dos Sindicatos e das Associações Profissionais de Técnicos de Administração existentes no Brasil, devidamente registrados no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Art 25. A convocação para as eleições a que se refere o artigo anterior será feita pelo Conselho Federal de Técnicos de Administração, dentro de 30 (trinta) dias, antes do término do mandato.

Art 26. A Assembléia de Representantes Eleitorais constituída nos termos deste Regulamento, deliberará em primeira convocação com a presença de pelo menos 2/3 (dois terços) de seus componentes credenciados e, 24 (vinte e quatro) horas depois, com a presença de qualquer número de representantes credenciados.

§ 1º A Assembléia a que se refere este artigo será instalada pelo Presidente do Conselho Federal de Técnicos de Administração, ou seu substituto legal, e presididas por um dos seus membros, eleito entre eles.

§ 2º O Conselho Federal de Técnicos de Administração baixará e publicará normas para as eleições.

Art 27. Cada uma das entidades de que trata o artigo 24 deste Regulamento credenciará 2 (dois) representantes que serão, obrigatoriamente, associados de seu quadro no pleno gozo de seus direitos estatutários.

Art 28. O membro do Conselho Federal de Técnico de Administração que faltar, sem prévia licença, a três sessões ordinárias consecutivas ou a seis sessões intercaladas, no período de um ano, perderá automaticamente o mandato.

Art 29. Os membros do Conselho Federal de Técnicos de Administração poderão ser licenciados, por deliberação do Plenário, por motivo de doença ou outro impedimento de força maior.

Parágrafo Único. Concedida a licença de que trata este artigo, caberá ao Presidente do Conselho convocar o respectivo suplente.

Art 30. O Conselho Federal de Técnicos de Administração terá como órgão deliberativo o Plenário e como órgão executivo a Presidência e os que forem criados para a execução dos serviços técnicos ou especializados indispensáveis ao cumprimento de suas atribuições.

Art 31. A estrutura administrativa do Conselho Federal de Técnicos de Administração será fixada em Regimento Interno.

### **CAPÍTULO VI DAS RENDAS**

Art 32. A renda do Conselho Federal de Técnicos de Administração é constituída de:

a) vinte por cento (20%) da renda bruta dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, com exceção dos legados, doações ou subvenções;

b) doações e legados;

c) subvenções dos Governos Federal, Estaduais e Municipais ou de Empresas e Instituições Privadas;

d) rendimentos patrimoniais;

e) rendas eventuais.

### **CAPÍTULO VII DO PRESIDENTE**

Art 33. O Presidente do Conselho Federal de Técnicos de Administração será eleito pelo Plenário, na sua primeira reunião, dentre os seus membros, para exercer mandato de um (1) ano podendo ser reeleito, condicionando-se sempre o mandato presidencial ao respectivo mandato como conselheiro.

Parágrafo único. As eleições subseqüentes far-se-ão na primeira sessão após a posse do terço renovado.

Art 34. É da competência do Presidente:

a) administrar e representar, legalmente o Conselho Federal de Técnicos de Administração;

b) dar posse aos Conselheiros;

c) convocar e presidir as sessões do Conselho;

d) distribuir aos Conselheiros, para relatar, processos que devem ser submetidos à deliberação do Plenário ou não;

e) constituir Comissões e Grupos de Trabalho;

f) admitir, promover, remover e dispensar servidores;

g) delegar poderes especiais, mediante autorização do Plenário do Conselho;

h) movimentar as contas bancárias, assinar cheques e recibos juntamente com o responsável pela Tesouraria e autorizar pagamentos;

i) apresentar ao Plenário a proposta orçamentária;

j) apresentar ao Plenário o relatório anual das atividades; e

l) adotar as providências que se fizerem necessárias aos interesses do Conselho Federal de Técnicos de Administração e à profissão de Técnico de Administração.

Art 35. O Conselho Federal de Técnicos de Administração terá um Vice-Presidente, eleito simultaneamente e nas condições do Presidente, ao qual compete substituí-lo em suas faltas e impedimentos.