

CORE-AM

CONSELHO REGIONAL DOS REPRESENTANTES
COMERCIAIS NO ESTADO DO AMAZONAS

Assistente Administrativo

EDITAL Nº 1, DE 23 DE OUTUBRO DE 2023

CÓD: SL-001NV-23
7908433244318

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos literários e/ou informativos, extraídos de livros, revistas e jornais. Interpretação de textos verbais, não verbais e mistos: quadrinhos, tiras, outdoors, propagandas, anúncios etc.....	7
2. Nova ortografia.....	11
3. Acentuação gráfica.....	12
4. Pontuação.....	13
5. Crase.....	15
6. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.....	16
7. Morfossintaxe: classes de palavras: estrutura, formação, flexão e emprego no contexto da enunciação.....	19
8. Frase, oração e período. Termos da oração e suas funções morfossintáticas.....	27
9. Relações sintático-semânticas entre as orações de um período. Processo de coordenação e de subordinação.....	30
10. Sintaxe de concordância e regência.....	30
11. Semântica: sinônimos e antônimos. Conotação e denotação.....	34
12. Figuras de Linguagem.....	34
13. Redação de correspondências oficiais.....	37

Raciocínio Lógico-Matemático

1. Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos; Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação).....	57
2. Princípios de contagem e probabilidade.....	68
3. Arranjos e permutações; Combinações.....	70
4. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).....	72
5. Equações e inequações.....	75
6. Sistemas de medidas.....	81
7. Volumes.....	83
8. Compreensão de estruturas lógicas.....	85
9. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões).....	86
10. Diagramas lógicos.....	87

Conhecimentos de Direito

1. Constituição Federal de 1988: Dos Princípios Fundamentais.....	93
2. Dos Direitos e Garantias Fundamentais; Dos direitos sociais.....	94
3. Da Organização do Estado.....	99
4. Da Administração Pública.....	106
5. Da Organização dos Poderes.....	112
6. Da Ordem Social.....	135
7. Organização Administrativa: Centralização e Descentralização; Autarquia, Fundação, Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista.....	148

8. Lei da improbidade administrativa (Lei nº 8.429/1992, alterada pela Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021) e suas alterações	151
9. Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021 e suas alterações: Dos Princípios; Das Definições; Das Modalidades, Limites e Dispensa; Dos Contratos	161
10. Processo Administrativo na Administração Federal (Lei nº 9.784/99) e suas alterações.....	212
11. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso a Informação	222
12. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018: Lei Geral de Proteção de Dados.....	229

Organização

1. Conceito e tipos de estrutura organizacional	245
2. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho.	247
3. Noções de cidadania e relações públicas.....	253
4. Comunicação	255
5. Redação oficial de documentos oficiais. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento.....	261
6. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos.....	271

Funções Administrativas

1. Planejamento, organização, direção e controle	277
2. Noções de Administração Financeira, Administração de Pessoas e Administração de Materiais.....	278
3. Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos.....	286
4. Noções de Organização e Métodos	291

Arquivologia

1. Conceitos fundamentais de arquivologia.....	299
2. Gerenciamento da informação e a gestão de documentos: Diagnósticos; Arquivos correntes e intermediário; Protocolos; Avaliação de documentos; Arquivos permanentes	304
3. Tipologias documentais e suportes físicos: Microfilmagem; Automação; Preservação, conservação e restauração de documentos.....	309

Atendimento Público

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discrição; conduta; objetividade.....	315
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.	317
3. Postura profissional e relações interpessoais	319

TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

Definições e diferenciação: tipos textuais e gêneros textuais são dois conceitos distintos, cada qual com sua própria linguagem e estrutura. Os tipos textuais gêneros se classificam em razão da estrutura linguística, enquanto os gêneros textuais têm sua classificação baseada na forma de comunicação. Assim, os gêneros são variedades existentes no interior dos modelos pré-estabelecidos dos tipos textuais. A definição de um gênero textual é feita a partir dos conteúdos temáticos que apresentam sua estrutura específica. Logo, para cada tipo de texto, existem gêneros característicos.

Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

As classificações conforme o gênero podem sofrer mudanças e são amplamente flexíveis. Os principais gêneros são: romance, conto, fábula, lenda, notícia, carta, bula de medicamento, cardápio de restaurante, lista de compras, receita de bolo, etc. Quanto aos tipos, as classificações são fixas, e definem e distinguem o texto com base na estrutura e nos aspectos linguísticos. Os tipos textuais são: narrativo, descritivo, dissertativo, expositivo e injuntivo. Resumindo, os gêneros textuais são a parte concreta, enquanto as tipologias integram o campo das formas, da teoria. Acompanhe abaixo os principais gêneros textuais inseridos e como eles se inserem em cada tipo textual:

Texto narrativo: esse tipo textual se estrutura em: apresentação, desenvolvimento, clímax e desfecho. Esses textos se caracterizam pela apresentação das ações de personagens em um tempo e espaço determinado. Os principais gêneros textuais que pertencem ao tipo textual narrativo são: romances, novelas, contos, crônicas e fábulas.

Texto descritivo: esse tipo compreende textos que descrevem lugares ou seres ou relatam acontecimentos. Em geral, esse tipo de texto contém adjetivos que exprimem as emoções do narrador, e, em termos de gêneros, abrange diários, classificados, cardápios de restaurantes, folhetos turísticos, relatos de viagens, etc.

Texto expositivo: corresponde ao texto cuja função é transmitir ideias utilizando recursos de definição, comparação, descrição, conceituação e informação. Verbetes de dicionário, enciclopédias, jornais, resumos escolares, entre outros, fazem parte dos textos expositivos.

Texto argumentativo: os textos argumentativos têm o objetivo de apresentar um assunto recorrendo a argumentações, isto é, caracteriza-se por defender um ponto de vista. Sua estrutura é composta por introdução, desenvolvimento e conclusão. Os textos argumentativos compreendem os gêneros textuais manifesto e abaixo-assinado.

Texto injuntivo: esse tipo de texto tem como finalidade de orientar o leitor, ou seja, expor instruções, de forma que o emissor procure persuadir seu interlocutor. Em razão disso, o emprego de verbos no modo imperativo é sua característica principal. Pertencem a este tipo os gêneros bula de remédio, receitas culinárias, manuais de instruções, entre outros.

Texto prescritivo: essa tipologia textual tem a função de instruir o leitor em relação ao procedimento. Esses textos, de certa forma, impedem a liberdade de atuação do leitor, pois decretam que ele siga o que diz o texto. Os gêneros que pertencem a esse tipo de texto são: leis, cláusulas contratuais, edital de concursos públicos.

Gêneros textuais

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

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

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

Propaganda

Este gênero aparece também na forma oral, diferente da maioria dos outros gêneros. Suas principais características são a linguagem argumentativa e expositiva, pois a intenção da propaganda é fazer com que o destinatário se interesse pelo produto da propaganda. O texto pode conter algum tipo de descrição e sempre é claro e objetivo.

Gêneros Textuais e Gêneros Literários

Conforme o próprio nome indica, os gêneros textuais se referem a qualquer tipo de texto, enquanto os gêneros literários se referem apenas aos textos literários.

Os gêneros literários são divisões feitas segundo características formais comuns em obras literárias, agrupando-as conforme critérios estruturais, contextuais e semânticos, entre outros.

- Gênero lírico;
- Gênero épico ou narrativo;
- Gênero dramático.

Gênero Lírico

É certo tipo de texto no qual um eu lírico (a voz que fala no poema e que nem sempre corresponde à do autor) exprime suas emoções, ideias e impressões em face do mundo exterior. Normalmente os pronomes e os verbos estão em 1ª pessoa e há o predomínio da função emotiva da linguagem.

§4º Para os fins do disposto no §3º, poderão ser fixados, por leis próprias, valores distintos às entidades de direito público, segundo as diferentes capacidades econômicas, sendo o mínimo igual ao valor do maior benefício do regime geral de previdência social.

§5º É obrigatória a inclusão, no orçamento das entidades de direito público, de verba necessária ao pagamento de seus débitos, oriundos de sentenças transitadas em julgado, constantes de precatórios judiciais apresentados até 1º de julho, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte, quando terão seus valores atualizados monetariamente.

§6º As dotações orçamentárias e os créditos abertos serão consignados diretamente ao Poder Judiciário, cabendo ao Presidente do Tribunal que proferir a decisão exequenda determinar o pagamento integral e autorizar, a requerimento do credor e exclusivamente para os casos de preterimento de seu direito de precedência ou de não alocação orçamentária do valor necessário à satisfação do seu débito, o sequestro da quantia respectiva.

§7º O Presidente do Tribunal competente que, por ato comissivo ou omissivo, retardar ou tentar frustrar a liquidação regular de precatórios incorrerá em crime de responsabilidade e responderá, também, perante o Conselho Nacional de Justiça.

§8º É vedada a expedição de precatórios complementares ou suplementares de valor pago, bem como o fracionamento, repartição ou quebra do valor da execução para fins de enquadramento de parcela do total ao que dispõe o §3º deste artigo.

§9º Sem que haja interrupção no pagamento do precatório e mediante comunicação da Fazenda Pública ao Tribunal, o valor correspondente aos eventuais débitos inscritos em dívida ativa contra o credor do requisitório e seus substituídos deverá ser depositado à conta do juízo responsável pela ação de cobrança, que decidirá pelo seu destino definitivo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

§10. Antes da expedição dos precatórios, o Tribunal solicitará à Fazenda Pública devedora, para resposta em até 30 (trinta) dias, sob pena de perda do direito de abatimento, informação sobre os débitos que preenchem as condições estabelecidas no §9º, para os fins nele previstos.

§11. É facultada ao credor, conforme estabelecido em lei do ente federativo devedor, com auto aplicabilidade para a União, a oferta de créditos líquidos e certos que originalmente lhe são próprios ou adquiridos de terceiros reconhecidos pelo ente federativo ou por decisão judicial transitada em julgado para: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

I - quitação de débitos parcelados ou débitos inscritos em dívida ativa do ente federativo devedor, inclusive em transação resolutive de litígio, e, subsidiariamente, débitos com a administração autárquica e fundacional do mesmo ente; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

II - compra de imóveis públicos de propriedade do mesmo ente disponibilizados para venda; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

III - pagamento de outorga de delegações de serviços públicos e demais espécies de concessão negocial promovidas pelo mesmo ente; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

IV - aquisição, inclusive minoritária, de participação societária, disponibilizada para venda, do respectivo ente federativo; ou (Incluído pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

V - compra de direitos, disponibilizados para cessão, do respectivo ente federativo, inclusive, no caso da União, da antecipação de valores a serem recebidos a título do excedente em óleo em contratos de partilha de petróleo. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

§12. A partir da promulgação desta Emenda Constitucional, a atualização de valores de requisitórios, após sua expedição, até o efetivo pagamento, independentemente de sua natureza, será feita pelo índice oficial de remuneração básica da caderneta de poupança, e, para fins de compensação da mora, incidirão juros simples no mesmo percentual de juros incidentes sobre a caderneta de poupança, ficando excluída a incidência de juros compensatórios.

§13. O credor poderá ceder, total ou parcialmente, seus créditos em precatórios a terceiros, independentemente da concordância do devedor, não se aplicando ao cessionário o disposto nos §§2º e 3º.

§14. A cessão de precatórios, observado o disposto no §9º deste artigo, somente produzirá efeitos após comunicação, por meio de petição protocolizada, ao Tribunal de origem e ao ente federativo devedor. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 113, de 2021)

§15. Sem prejuízo do disposto neste artigo, lei complementar a esta Constituição Federal poderá estabelecer regime especial para pagamento de crédito de precatórios de Estados, Distrito Federal e Municípios, dispondo sobre vinculações à receita corrente líquida e forma e prazo de liquidação.

§16. A seu critério exclusivo e na forma de lei, a União poderá assumir débitos, oriundos de precatórios, de Estados, Distrito Federal e Municípios, refinanciando-os diretamente.

§17. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios aferirão mensalmente, em base anual, o comprometimento de suas respectivas receitas correntes líquidas com o pagamento de precatórios e obrigações de pequeno valor. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 94, de 2016)

§18. Entende-se como receita corrente líquida, para os fins de que trata o §17, o somatório das receitas tributárias, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de contribuições e de serviços, de transferências correntes e outras receitas correntes, incluindo as oriundas do §1º do art. 20 da Constituição Federal, verificado no período compreendido pelo segundo mês imediatamente anterior ao de referência e os 11 (onze) meses precedentes, excluídas as duplicidades, e deduzidas: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 94, de 2016)

I - na União, as parcelas entregues aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios por determinação constitucional; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 94, de 2016)

II - nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 94, de 2016)

III - na União, nos Estados, no Distrito Federal e nos Municípios, a contribuição dos servidores para custeio de seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira referida no §9º do art. 201 da Constituição Federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 94, de 2016)

§19. Caso o montante total de débitos decorrentes de condenações judiciais em precatórios e obrigações de pequeno valor, em período de 12 (doze) meses, ultrapasse a média do comprometimento percentual da receita corrente líquida nos 5 (cinco) anos imediatamente anteriores, a parcela que exceder

Federal, nas leis trabalhistas, nas normas infralegais, nas convenções coletivas de trabalho e nos termos de ajustamento de conduta vigentes na data de entrega das propostas.

§2º Quando a avaliação prévia do local de execução for imprescindível para o conhecimento pleno das condições e peculiaridades do objeto a ser contratado, o edital de licitação poderá prever, sob pena de inabilitação, a necessidade de o licitante atestar que conhece o local e as condições de realização da obra ou serviço, assegurado a ele o direito de realização de vistoria prévia.

§3º Para os fins previstos no §2º deste artigo, o edital de licitação sempre deverá prever a possibilidade de substituição da vistoria por declaração formal assinada pelo responsável técnico do licitante acerca do conhecimento pleno das condições e peculiaridades da contratação.

§4º Para os fins previstos no §2º deste artigo, se os licitantes optarem por realizar vistoria prévia, a Administração deverá disponibilizar data e horário diferentes para os eventuais interessados.

Art. 64. Após a entrega dos documentos para habilitação, não será permitida a substituição ou a apresentação de novos documentos, salvo em sede de diligência, para:

I - complementação de informações acerca dos documentos já apresentados pelos licitantes e desde que necessária para apurar fatos existentes à época da abertura do certame;

II - atualização de documentos cuja validade tenha expirado após a data de recebimento das propostas.

§1º Na análise dos documentos de habilitação, a comissão de licitação poderá sanar erros ou falhas que não alterem a substância dos documentos e sua validade jurídica, mediante despacho fundamentado registrado e acessível a todos, atribuindo-lhes eficácia para fins de habilitação e classificação.

§2º Quando a fase de habilitação anteceder a de julgamento e já tiver sido encerrada, não caberá exclusão de licitante por motivo relacionado à habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.

Art. 65. As condições de habilitação serão definidas no edital.

§1º As empresas criadas no exercício financeiro da licitação deverão atender a todas as exigências da habilitação e ficarão autorizadas a substituir os demonstrativos contábeis pelo balanço de abertura.

§2º A habilitação poderá ser realizada por processo eletrônico de comunicação a distância, nos termos dispostos em regulamento.

Art. 66. A habilitação jurídica visa a demonstrar a capacidade de o licitante exercer direitos e assumir obrigações, e a documentação a ser apresentada por ele limita-se à comprovação de existência jurídica da pessoa e, quando cabível, de autorização para o exercício da atividade a ser contratada.

Art. 67. A documentação relativa à qualificação técnico-profissional e técnico-operacional será restrita a:

I - apresentação de profissional, devidamente registrado no conselho profissional competente, quando for o caso, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, para fins de contratação;

II - certidões ou atestados, regularmente emitidos pelo conselho profissional competente, quando for o caso, que demonstrem capacidade operacional na execução de serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior, bem como documentos comprobatórios emitidos na forma do §3º do art. 88 desta Lei;

III - indicação do pessoal técnico, das instalações e do aparelhamento adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada membro da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

IV - prova do atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso;

V - registro ou inscrição na entidade profissional competente, quando for o caso;

VI - declaração de que o licitante tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação.

§1º A exigência de atestados será restrita às parcelas de maior relevância ou valor significativo do objeto da licitação, assim consideradas as que tenham valor individual igual ou superior a 4% (quatro por cento) do valor total estimado da contratação.

§2º Observado o disposto no caput e no §1º deste artigo, será admitida a exigência de atestados com quantidades mínimas de até 50% (cinquenta por cento) das parcelas de que trata o referido parágrafo, vedadas limitações de tempo e de locais específicos relativas aos atestados.

§3º Salvo na contratação de obras e serviços de engenharia, as exigências a que se referem os incisos I e II do caput deste artigo, a critério da Administração, poderão ser substituídas por outra prova de que o profissional ou a empresa possui conhecimento técnico e experiência prática na execução de serviço de características semelhantes, hipótese em que as provas alternativas aceitáveis deverão ser previstas em regulamento.

§4º Serão aceitos atestados ou outros documentos hábeis emitidos por entidades estrangeiras quando acompanhados de tradução para o português, salvo se comprovada a inidoneidade da entidade emissora.

§5º Em se tratando de serviços contínuos, o edital poderá exigir certidão ou atestado que demonstre que o licitante tenha executado serviços similares ao objeto da licitação, em períodos sucessivos ou não, por um prazo mínimo, que não poderá ser superior a 3 (três) anos.

§6º Os profissionais indicados pelo licitante na forma dos incisos I e III do caput deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, e será admitida a sua substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela Administração.

§7º Sociedades empresárias estrangeiras atenderão à exigência prevista no inciso V do caput deste artigo por meio da apresentação, no momento da assinatura do contrato, da solicitação de registro perante a entidade profissional competente no Brasil.

§8º Será admitida a exigência da relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem em diminuição da disponibilidade do pessoal técnico referido nos incisos I e III do caput deste artigo.

§9º O edital poderá prever, para aspectos técnicos específicos, que a qualificação técnica seja demonstrada por meio de atestados relativos a potencial subcontratado, limitado a 25% (vinte e cinco por cento) do objeto a ser licitado, hipótese em que mais de um licitante poderá apresentar atestado relativo ao mesmo potencial subcontratado.

§10. Em caso de apresentação por licitante de atestado de desempenho anterior emitido em favor de consórcio do qual tenha feito parte, se o atestado ou o contrato de constituição do consórcio

financiamento (busca de recursos financeiros), investimento (aplicação), controle do desempenho financeiro e destinação dos resultados.

- **Recursos humanos** – também chamada de gestão de pessoas, busca encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades anteriores à contratação do funcionário e posteriores ao seu desligamento, tais como: planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração etc.

- **Pesquisa e Desenvolvimento** – busca transformar as informações de marketing, as ideias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços. Identifica e introduz novas tecnologias, bem como melhora os processos produtivos para redução de custos.

• 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

heterogêneas 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.

• Tomada de decisões de financiamentos

Diz respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou a longo prazo. O administrador financeiro pesquisa fontes de financiamento confiáveis e viáveis, com ênfase no equilíbrio entre juros, benefícios e formas de pagamento. É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independentemente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas.

— Planejamento financeiro de curto e longo prazo

A administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas que podem ser denominadas como: vice-presidente de finanças (conhecido como Chief Financial Officer – CFO), *controller* e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro.

Sendo que, independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, coordenando o diretor financeiro e este coordena a contabilidade, a tesouraria com relação ao diretor financeiro encontram-se a níveis hierárquicos iguais, onde existem distinções entre as funções definidas pelo organograma da empresa.

Contudo, é necessário deixar bem claro que, cada empresa possui e apresenta um específico organograma e divisões deste setor, dependendo bastante de seu tamanho. Em empresas pequenas, o funcionamento, controle e análise das finanças, são feitas somente no departamento contábil — até mesmo, por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos, pelo fato de seu pequeno porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo da capacitação do responsável desse setor, poderá muito bem arcar com as duas funções: de tesouraria e controladoria. Porém, à medida que a empresa cresce, o funcionamento e gerenciamento das finanças evoluem e se desenvolvem para um departamento separado, conectado diretamente ao diretor-financeiro, associado à parte contábil da empresa, já que esta possibilita as informações para a análise e tomada de decisão.

No caso de uma empresa de grande porte, é imprescindível esta divisão, para não ocorrer confusão e sobrecarga. Deste modo, a tesouraria (ou gerência financeira) cuida da parte específica das finanças em espécie, da administração do caixa, do planejamento financeiro, da captação de recursos, da tomada de decisão de desembolso e despesas de capital, assim como o gerenciamento de crédito e fundo de pensão. Já a controladoria (ou contabilidade) é responsável com a contabilidade de finanças e custos, assim como, do gerenciamento de impostos — ou seja, cuida do controle contábil do patrimônio total da empresa.

— Conceitos básicos de análise de balanços e demonstrações financeiras

Todo administrador da área de finanças deve levar em conta, os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para daí sim, alcançar seus próprios objetivos. Pois conduzindo bem o negócio — cuidando eficazmente da parte financeira — consequentemente ocasionará o desenvolvimento e prosperidade da empresa, de seus proprietários, sócios, colaboradores internos e externos — stakeholders (grupos de pessoas participantes internas ou externas do negócio da empresa, direta ou indiretamente) — e, logicamente, de si próprio (no que tange ao retorno financeiro, mas principalmente a sua realização como profissional e pessoal).

Podemos verificar que existem diversos objetivos e metas a serem alcançadas nesta área, dependendo da situação e necessidade, e de que ponto de vista e posição serão escolhidos estes objetivos. Mas, no geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante de um mercado repleto de concorrência, proporcionando, deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores. Existem muitas empresas que, mesmo fora do contexto operacional, alocam as suas poupanças em investimentos financeiros, com o objetivo de maximizarem os lucros das mesmas.

Subdivisões da administração financeira:

- Valor e orçamento de capital;
- Análise de retorno e risco financeiro;
- Análise da estrutura de capital financeira;
- Análise de financiamentos de longo prazo ou curto prazo;
- Administração de caixa ou caixa financeira.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem habilidades, comportamento (atitudes) e o conhecimento, que beneficiam a realização do trabalho coletivo, produzindo valor econômico (Capital Humano).

Dedica-se a inserir melhoradas práticas de gestão, garantindo satisfação coletiva e produtividade otimizada que visa alcançar resultados favoráveis para o crescimento saudável da organização.

• **Controle e Movimentação (tramitação):** mediante processo que pode ser: manual, mecanizado ou informatizado, faz-se o controle do fluxo documental desde a entrada/criação do documento na instituição. Os sistemas informatizados atendem com precisão esta trajetória documental traçando/registando todo o percurso do documento. A Tramitação de um documento dentro de uma instituição depende diretamente se as etapas anteriores foram feitas da forma correta. Se feitas, fica mais fácil, com o auxílio do protocolo, saber sua exata localização, seus dados principais, como data de entrada, setores por que já passou, enfim, acompanhar o desenrolar de suas funções dentro da instituição. Isso agiliza as ações dentro da instituição, acelerando assim, processos que anteriormente encontravam dificuldades, como a não localização de documentos, não se podendo assim, usá-los no sentido de valor probatório, por exemplo.

Após cumprirem suas respectivas funções, os documentos devem ter seu destino decidido, seja este a sua eliminação ou recolhimento.

É nesta etapa que a expedição de documentos torna-se importante, pois por meio dela, fica mais fácil fazer uma avaliação do documento, podendo-se assim decidir de uma forma mais confiável, o destino do documento.

Durante a tramitação, o processo recebe despachos das autoridades administrativas responsáveis pelos setores que ele circula. Os despachos são pronunciamentos administrativos das autoridades administrativas, que determinam as providências que devem ser tomadas em cada caso específico ou ainda que encaminham o processo para outros setores.

• **Expedição:** trata-se da saída da correspondência e demais documentos de uma instituição, a qual envolve procedimentos inerentes às rotinas da expedição de documentos

Dentre as recomendações com relação a expedição de documentos, destacam-se:

- Receber a correspondência, verificando a falta de anexos e completando dados;
- Separar as cópias, expedindo o original;
- Encaminhar as cópias ao Arquivo.

Documentos Sigilosos e Ostensivos: quanto a natureza dos assuntos, os documentos podem ser classificados como ostensivos e sigilosos. Os documentos classificados como ostensivos são os documentos cuja divulgação não prejudica a administração. Os documentos classificados como sigilosos são aqueles que devem ser de conhecimento restrito, necessitando de medidas especiais de salvaguarda para a sua custódia e divulgação.

Considerações Adicionais sobre Recebimento: Algumas rotinas devem ser adotadas no registro documental, afim de que não se perca o controle, bem como surjam problemas que facilmente poderiam ser evitados (como o preenchimento do campo Assunto, de muita importância, mas que na maioria das vezes é feito de forma errônea).

Principais atividades: recebe o documento; separa os documentos (oficial do particular, ostensivo do sigiloso); encaminha os documentos de natureza sigilosa e particular aos determinados destinatários; interpreta e classifica os documentos ostensivos; encaminha os documentos ao setor de registro e movimentação.

Dentre as recomendações de recebimento e registro, destaca-se:

- Receber as correspondências, separando as de caráter oficial da de caráter particular, distribuindo as de caráter particular a seus destinatários. Após essa etapa, os documentos devem seguir seu curso, a fim de cumprirem suas funções, e para que isto ocorra, devem ser distribuídos e classificados da forma correta, ou seja, chegar ao seu destinatário. Para isto, recomenda-se:

- Separar as correspondências de caráter ostensivo das de caráter sigiloso, encaminhando as de caráter sigiloso aos seus respectivos destinatários;

- Tomar conhecimento das correspondências de caráter ostensivos por meio da leitura, requisitando a existência de antecedentes, se existirem;

- Classificar o documento de acordo com o método da instituição; carimbando-o em seguida;

- Elaborar um resumo e encaminhar os documentos ao protocolo.

- Preparar a ficha de protocolo, em duas vias, anexando a segunda via da ficha ao documento;

- Rearquivar as fichas de procedência e assunto, agora com os dados das fichas de protocolo;

- Arquivar as fichas de protocolo.

É válido ressaltar que as rotinas acima descritas não valem como regras, visto que cada instituição possui suas tipologias documentais, seus métodos de classificação, enfim, surgem situações diversas. Servem apenas como exemplos para a elaboração de rotinas em cada instituição.

Após a discussão das vantagens de implantação de um sistema de protocolo, cabe avaliar as desvantagens do uso deste sistema, se feito de forma errônea.

Em um primeiro momento, deve-se pensar num sistema simples de inserção de dados, que venha a atender as necessidades da empresa. Contudo, é essencial que as pessoas que trabalham diretamente com o recebimento e registro de documentos, recebam um treinamento adequado, para que possam executar essa tarefa da forma correta, visto que, se feito da forma errada, todo o trâmite do documento pode ser comprometido. Deve-se esquecer a ideia de que basta inserir dados e números num sistema, que todos os problemas serão resolvidos.

A própria conscientização dos funcionários, no sentido de que, se organizados e devidamente registrados, as tarefas que necessitam do uso de documentos se tornarão mais fáceis para todos que venham a executá-las, proporcionado assim um melhor rendimento de todo o pessoal. Portanto, fica claro que o protocolo pode ser uma saída para os problemas mais comuns de tramitação documental, desde que utilizado da forma correta. Do contrário, a implantação deste sistema pode ocasionar outros problemas, talvez de cunho ainda maior.

Diante do quadro exposto, fica mais fácil entender porque as grandes instituições optam por um sistema de protocolo. Independentemente do tamanho da instituição, a ideia da implantação de um sistema de protocolo é válida, desde que algumas ações sejam tomadas no sentido de colaborar para que este sistema atenda às necessidades para que foi criado. Esperamos que tenha ficado claro que de nada adianta apenas idealizar e implantar um sistema de protocolo se não houver uma colaboração instituição / funcionários.

