



# CAGEPA

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTOS DA PARAÍBA

## Administrador

**EDITAL Nº 1 – CAGEPA, DE 5 DE JUNHO DE 2024**

CÓD: SL-076JH-24  
7908433256779

## Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	11
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais .....	14
3. Domínio da ortografia oficial .....	21
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual: Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e outros elementos de sequenciação textual .....	24
5. Emprego de tempos e modos verbais .....	27
6. Domínio da estrutura morfossintática do período: Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração .....	29
7. Emprego das classes de palavras .....	32
8. Emprego dos sinais de pontuação .....	41
9. Concordância verbal e nominal .....	43
10. REGÊNCIA verbal e nominal .....	44
11. Emprego do sinal indicativo de crase .....	47
12. Colocação dos pronomes átonos .....	48
13. Reescritura 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 .....	48
14. Significação das palavras .....	49

## Informática

1. Conceito de Internet e intranet. Conceitos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos associados a Internet/intranet .....	57
2. Ferramentas e aplicativos comerciais de navegação, de correio eletrônico, de grupos de discussão, de busca, de pesquisa, de redes sociais e ferramentas colaborativas .....	58
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows). Identificação e manipulação de arquivos .....	68
4. Backup de arquivos .....	86
5. Conceitos básicos de hardware (placa-mãe, memórias, processadores (CPU) e disco de armazenamento (HDs). Periféricos de computadores .....	87
6. Noções básicas de editores de texto e planilhas eletrônicas inclusive na modalidade em nuvem .....	89
7. Segurança na internet: vírus de computadores; spyware; malware; phishing .....	97
8. vírus de computadores; spyware; malware; phishing .....	99
9. Transferência de arquivos pela Internet .....	101
10. Computação em nuvem .....	102
11. Ferramentas de Comunicações e reuniões On-line: Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, Skype, Google Hangout .....	104

## Noções de Direito Constitucional

1. Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos; direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade; direitos sociais; nacionalidade; cidadania e direitos políticos; partidos políticos; garantias constitucionais individuais; garantias dos direitos coletivos, sociais e políticos .....	115
2. Poder Executivo: forma e sistema de governo; chefia de Estado e chefia de governo .....	124
3. Direitos humanos na Constituição Federal .....	126

## ÍNDICE

4. Declaração Universal dos Direitos Humanos .....	131
5. Convenção Americana sobre Direitos Humanos .....	134

## Noções de Direito Administrativo

1. Noções de organização administrativa: Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; Administração direta e indireta; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista .....	149
2. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies .....	153
3. Agentes públicos: Legislação pertinente; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias; Conceito; Espécies; Cargo, emprego e função pública .....	164
4. Poderes administrativos: Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Uso e abuso do poder .....	199
5. Licitação: Princípios; Contratação direta: dispensa e inexigibilidade; Modalidades; Tipos; Procedimento .....	206
6. Controle da administração pública: Controle exercido pela administração pública; Controle judicial; Controle legislativo .....	219
7. Responsabilidade civil do Estado: Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro; Responsabilidade por ato comissivo do Estado; Responsabilidade por omissão do Estado; Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado; Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado .....	225

## Matemática e Raciocínio Lógico

1. Conjuntos numéricos: números inteiros, racionais e reais .....	233
2. Sistema legal de medidas .....	240
3. Razões e proporções .....	243
4. Divisão proporcional .....	245
5. Regras de três simples e compostas .....	248
6. Porcentagens .....	249
7. Equações e inequações de 1º e de 2º graus .....	251
8. Sistemas lineares .....	256
9. Funções e gráficos .....	257
10. Progressões aritméticas e geométricas .....	264
11. Compreensão de estruturas lógicas .....	266
12. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões .....	267
13. Lógica sentencial (ou proposicional); Proposições simples e compostas; Tabelas-verdade; Equivalências; Leis de De Morgan .....	270
14. Diagramas lógicos .....	272
15. Lógica de primeira ordem .....	274
16. Princípios de contagem e probabilidade .....	276
17. Operações com conjuntos .....	280
18. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais .....	283

## Administração Geral

1. Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial). 1.2 .....	291
2. Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública .....	298
3. Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced Scorecard. Processo decisório. Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional .....	304
4. Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	310
5. Recrutamento e seleção de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens .....	313
6. Análise e descrição de cargos .....	317
7. Capacitação de pessoas .....	318
8. Gestão de desempenho .....	320
9. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial .....	321
10. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade .....	324
11. Modelo da fundação nacional da qualidade.....	326
12. Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas .....	327
13. Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos .....	327
14. Processos e certificação ISO 9000:2000 .....	329
15. Legislação administrativa. Administração direta, indireta e fundacional.....	331
16. Atos administrativos. Requisição .....	335
17. Orçamento público. Princípios orçamentários. Diretrizes orçamentárias. Processo orçamentário. Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis. ....	346
18. SIOP e SIAFI.....	353
19. Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa .....	358
20. Despesa pública: categorias, estágios. Suprimento de fundos. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. A Conta Única do Tesouro .....	361

## Licitações, Contratos, Fiscalização, Gerenciamento e Gestão de Obras e Serviços

1. Acompanhamento da aplicação de recursos (medições e emissão de fatura) .....	377
2. Controle de execução de obras e serviços .....	377
3. Medições de obras e serviços de engenharia .....	379
4. Administração de contratos: Leis nº 14.133/2021 e nº 8.883/1994.....	380
5. Fluxograma de pagamentos de faturas.....	426
6. Reajustamento de preços; Controle de prazos .....	427
7. Fiscalização de obras e serviços de engenharia .....	428
8. Documentação da obra: diários, documentos de legalização.....	429

## ÍNDICE

9. Licitação de obras públicas; Conceito, finalidade e princípios; Obrigatoriedade; Hipóteses de dispensa, de inexigibilidade e de vedação; Modalidades; Procedimentos; Critérios de Julgamento; Regimes de Execução; Revogação, anulação, homologação e adjudicação; Anteprojeto, Termo de Referência, Projeto Básico e Projeto Executivo .....	429
10. Contratos administrativos de obras públicas.; Conceito, características, requisitos substanciais e formais; Peculiaridades e interpretação; Formalização, execução, controle, inexecução, revisão e rescisão .....	432
11. Legislação aplicável à contratação de obras e serviços de engenharia; Lei nº 11.079/2004 e suas alterações (Parcerias público-privadas) .....	433

## Administração Pública

1. As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do Serviço Civil (mérito, Flexibilidade e responsabilização) e Reforma do Aparelho do Estado .....	443
2. Administração pública: do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático .....	445
3. O Estado oligárquico e patrimonial, o Estado autoritário e burocrático, o Estado do bem-estar, o Estado regulador .....	455
4. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público .....	458
5. Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade .....	459
6. Governo eletrônico .....	462
7. Transparência da administração pública .....	465
8. Accountability .....	466
9. Controle social e cidadania .....	466
10. Excelência nos serviços públicos .....	468
11. Gestão por resultados na produção de serviços públicos .....	468
12. Gestão de Pessoas por Competências .....	470
13. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais .....	479
14. Administração de pessoal. Noções de SIAPE .....	481
15. Administração de compras e materiais: processos de compras governamentais e gerência de materiais e estoques .....	486
16. Noções de SIASG .....	505
17. Governabilidade e governança .....	507
18. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo) .....	508
19. Mudanças institucionais: conselhos, organizações sociais, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), agência reguladora, agência executiva .....	508
20. Processo de formulação e desenvolvimento de políticas: construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas .....	516
21. As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social .....	517
22. Planejamento e avaliação nas políticas públicas: conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros .....	518
23. Formulação de programas e projetos .....	526
24. Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade .....	527

## Noções de Gestão de Pessoas

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização .....	533
2. Fundamentos, teorias e escolas da administração e o seu impacto na gestão de pessoas .....	533
3. Função do órgão de recursos humanos. Atribuições básicas e objetivos .....	533
4. Políticas e sistemas de informações gerenciais.....	535
5. Comportamento organizacional. Relações indivíduo/organização. Liderança, motivação e desempenho .....	535
6. Qualidade de vida .....	549
7. Competência interpessoal .....	550
8. Gerenciamento de conflitos.....	553
9. Gestão da mudança .....	555
10. Recrutamento e seleção. Tipos de recrutamento: vantagens e desvantagens. Técnicas de seleção: vantagens, desvantagens e processo decisório .....	558
11. Análise e descrição de cargos: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.....	558
12. Gestão de desempenho. Objetivos. Métodos de avaliação de desempenho: características, vantagens e desvantagens .....	558
13. Desenvolvimento e capacitação de pessoal. Levantamento de necessidades. Programação, execução e avaliação .....	558
14. Administração de cargos, carreiras e salários .....	558
15. Gestão por competências .....	563

## Administração de Recursos Materiais

1. Classificação de materiais: Atributos para classificação de materiais; Tipos de classificação; Metodologia de cálculo da curva ABC.....	567
2. Gestão de estoques .....	570
3. Compras: Organização do setor de compras; Etapas do processo; Período comprador; Modalidades de compra; Cadastro de fornecedores.....	574
4. Compras no setor público: Objeto de licitação; Edital de licitação .....	576
5. Recebimento e armazenagem; Entrada; Conferência; Objetivos da armazenagem; Critérios e técnicas de armazenagem; Arranjo físico (layout).....	577
6. Distribuição de materiais: Características das modalidades de transporte; Estrutura para distribuição.....	578
7. Gestão patrimonial: Tombamento de bens; Controle de bens; Inventário; Alienação de bens; Alterações e baixa de bens ....	579

## Material Digital Legislação

1. Lei nº 11.445/2007 e suas alterações (Marco Regulatório do setor de saneamento) e Lei nº 14.026/2020 (Atualização do Marco Legal do Saneamento) .....	4
2. Constituição do Estado da Paraíba.....	34
3. Lei Complementar Estadual nº 58/2003 e suas alterações (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis do Estado da Paraíba).....	79

## ÍNDICE

4. Lei nº 13.303/2016 (Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias).....	95
5. Lei Complementar nº 168/2021 (Microrregiões de água e esgotos da Paraíba) .....	114
6. Resolução ARPB 001/2012.....	117
7. Resolução ARPB 002/2010.....	117

### Atenção

- Para estudar o Material Digital acesse sua “Área do Aluno” em nosso site ou faça o resgate do material seguindo os passos da página 2.

<https://www.editorasolucao.com.br/customer/account/login/>

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

### Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas. Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

### Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender. Compreender um texto é apreender de forma objetiva a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor. Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

### Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

### Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorreta**.

- (A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.
- (B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.
- (C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.
- (D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.
- (E) “Educação para todos” inclui também os deficientes.

### Comentário da questão:

Em “A” o texto é sobre direito à educação, incluindo as pessoas com deficiência, ou seja, inclusão de pessoas na sociedade. = afirmativa correta.

Em “B” o complemento “mais ou menos severas” se refere à “deficiências de toda ordem”, não às leis. = afirmativa incorreta.

Em “C” o advérbio “também”, nesse caso, indica a inclusão/adição das pessoas portadoras de deficiência ao direito à educação, além das que não apresentam essas condições. = afirmativa correta.

Em “D” além de mencionar “deficiências de toda ordem”, o texto destaca que podem ser “permanentes ou temporárias”. = afirmativa correta.

Em “E” este é o tema do texto, a inclusão dos deficientes. = afirmativa correta.

Resposta: Logo, a Letra B é a resposta Certa para essa questão, visto que é a única que contém uma afirmativa incorreta sobre o texto.

**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 suces-

so. 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.

Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

#### Busca de sentidos

Para a busca de sentidos do texto, pode-se retirar do mesmo os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na apreensão do conteúdo exposto.

Isso porque é ali que se fazem necessários, estabelecem uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se ater às ideias do autor, o que não quer dizer que o leitor precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não sejam criadas suposições vagas e inespecíficas.

#### Importância da interpretação

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. A leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente. Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas. Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

#### Diferença entre compreensão e interpretação

A compreensão de um texto é fazer uma análise objetiva do texto e verificar o que realmente está escrito nele. Já a interpretação imagina o que as ideias do texto têm a ver com a realidade. O leitor tira conclusões subjetivas do texto.

#### Gêneros Discursivos

**Romance:** descrição longa de ações e sentimentos de personagens fictícios, podendo ser de comparação com a realidade ou totalmente irreal. A diferença principal entre um romance e uma

novela é a extensão do texto, ou seja, o romance é mais longo. No romance nós temos uma história central e várias histórias secundárias.

**Conto:** obra de ficção onde é criado seres e locais totalmente imaginário. Com linguagem linear e curta, envolve poucas personagens, que geralmente se movimentam em torno de uma única ação, dada em um só espaço, eixo temático e conflito. Suas ações encaminham-se diretamente para um desfecho.

**Novela:** muito parecida com o conto e o romance, diferenciada por sua extensão. Ela fica entre o conto e o romance, e tem a história principal, mas também tem várias histórias secundárias. O tempo na novela é baseada no calendário. O tempo e local são definidos pelas histórias dos personagens. A história (enredo) tem um ritmo mais acelerado do que a do romance por ter um texto mais curto.

**Crônica:** texto que narra o cotidiano das pessoas, situações que nós mesmos já vivemos e normalmente é utilizado a ironia para mostrar um outro lado da mesma história. Na crônica o tempo não é relevante e quando é citado, geralmente são pequenos intervalos como horas ou mesmo minutos.

**Poesia:** apresenta um trabalho voltado para o estudo da linguagem, fazendo-o de maneira particular, refletindo o momento, a vida dos homens através de figuras que possibilitam a criação de imagens.

**Editorial:** texto dissertativo argumentativo onde expressa a opinião do editor através de argumentos e fatos sobre um assunto que está sendo muito comentado (polêmico). Sua intenção é convencer o leitor a concordar com ele.

**Entrevista:** texto expositivo e é marcado pela conversa de um entrevistador e um entrevistado para a obtenção de informações. Tem como principal característica transmitir a opinião de pessoas de destaque sobre algum assunto de interesse.

**Cantiga de roda:** gênero empírico, que na escola se materializa em uma concretude da realidade. A cantiga de roda permite as crianças terem mais sentido em relação a leitura e escrita, ajudando os professores a identificar o nível de alfabetização delas.

**Receita:** texto instrucional e injuntivo que tem como objetivo de informar, aconselhar, ou seja, recomendam dando uma certa liberdade para quem recebe a informação.

#### DISTINÇÃO DE FATO E OPINIÃO SOBRE ESSE FATO

##### Fato

O fato é algo que aconteceu ou está acontecendo. A existência do fato pode ser constatada de modo indiscutível. O fato é uma coisa que aconteceu e pode ser comprovado de alguma maneira, através de algum documento, números, vídeo ou registro.

Exemplo de fato:  
A mãe foi viajar.

##### Interpretação

É o ato de dar sentido ao fato, de entendê-lo. Interpretamos quando relacionamos fatos, os comparamos, buscamos suas causas, previmos suas consequências.

Entre o fato e sua interpretação há uma relação lógica: se apontamos uma causa ou consequência, é necessário que seja plausível. Se comparamos fatos, é preciso que suas semelhanças ou diferenças sejam detectáveis.

Exemplos de interpretação:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha.

##### Opinião

A opinião é a avaliação que se faz de um fato considerando um juízo de valor. É um julgamento que tem como base a interpretação que fazemos do fato.

Nossas opiniões costumam ser avaliadas pelo grau de coerência que mantêm com a interpretação do fato. É uma interpretação do fato, ou seja, um modo particular de olhar o fato. Esta opinião pode alterar de pessoa para pessoa devido a fatores socioculturais.

Exemplos de opiniões que podem decorrer das interpretações anteriores:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país. Ela tomou uma decisão acertada.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha. Ela foi egoísta.

Muitas vezes, a interpretação já traz implícita uma opinião.

Por exemplo, quando se mencionam com ênfase consequências negativas que podem advir de um fato, se enaltecem previsões positivas ou se faz um comentário irônico na interpretação, já estamos expressando nosso julgamento.

É muito importante saber a diferença entre o fato e opinião, principalmente quando debatemos um tema polêmico ou quando analisamos um texto dissertativo.

Exemplo:

A mãe viajou e deixou a filha só. Nem deve estar se importando com o sofrimento da filha.

#### RECONHECIMENTO DE 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 existente 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.

# INFORMÁTICA

## CONCEITO DE INTERNET E INTRANET. CONCEITOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS A INTERNET/INTRANET

### Internet

A Internet é uma rede mundial de computadores interligados através de linhas de telefone, linhas de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite, etc<sup>1</sup>. Ela nasceu em 1969, nos Estados Unidos. Interligava originalmente laboratórios de pesquisa e se chamava ARPAnet (ARPA: Advanced Research Projects Agency). Com o passar do tempo, e com o sucesso que a rede foi tendo, o número de adesões foi crescendo continuamente. Como nesta época, o computador era extremamente difícil de lidar, somente algumas instituições possuíam internet.

No entanto, com a elaboração de softwares e interfaces cada vez mais fáceis de manipular, as pessoas foram se encorajando a participar da rede. O grande atrativo da internet era a possibilidade de se trocar e compartilhar ideias, estudos e informações com outras pessoas que, muitas vezes nem se conhecia pessoalmente.

### Conectando-se à Internet

Para se conectar à Internet, é necessário que se ligue a uma rede que está conectada à Internet. Essa rede é de um provedor de acesso à internet. Assim, para se conectar você liga o seu computador à rede do provedor de acesso à Internet; isto é feito por meio de um conjunto como modem, roteadores e redes de acesso (linha telefônica, cabo, fibra-ótica, wireless, etc.).

### World Wide Web

A web nasceu em 1991, no laboratório CERN, na Suíça. Seu criador, Tim Berners-Lee, concebeu-a unicamente como uma linguagem que serviria para interligar computadores do laboratório e outras instituições de pesquisa, e exibir documentos científicos de forma simples e fácil de acessar.

Hoje é o segmento que mais cresce. A chave do sucesso da World Wide Web é o hipertexto. Os textos e imagens são interligados por meio de palavras-chave, tornando a navegação simples e agradável.

### Protocolo de comunicação

Transmissão e fundamentalmente por um conjunto de protocolos encabeçados pelo TCP/IP. Para que os computadores de uma rede possam trocar informações entre si é necessário que todos os computadores adotem as mesmas regras para o envio e o recebimento de informações. Este conjunto de regras é conhecido como Protocolo de Comunicação. No protocolo de comunicação estão de-

<sup>1</sup> <https://cin.ufpe.br/~macm3/Folders/Apostila%20Internet%20-%20Avan%27ado.pdf>

finidas todas as regras necessárias para que o computador de destino, “entenda” as informações no formato que foram enviadas pelo computador de origem.

Existem diversos protocolos, atualmente a grande maioria das redes utiliza o protocolo TCP/IP já que este é utilizado também na Internet.

O protocolo TCP/IP acabou se tornando um padrão, inclusive para redes locais, como a maioria das redes corporativas hoje tem acesso Internet, usar TCP/IP resolve a rede local e também o acesso externo.

### TCP / IP

Sigla de Transmission Control Protocol/Internet Protocol (Protocolo de Controle de Transmissão/Protocolo Internet).

Embora sejam dois protocolos, o TCP e o IP, o TCP/IP aparece nas literaturas como sendo:

- O protocolo principal da Internet;
- O protocolo padrão da Internet;
- O protocolo principal da família de protocolos que dá suporte ao funcionamento da Internet e seus serviços.

Considerando ainda o protocolo TCP/IP, pode-se dizer que:

A parte TCP é responsável pelos serviços e a parte IP é responsável pelo roteamento (estabelece a rota ou caminho para o transporte dos pacotes).

### Domínio

Se não fosse o conceito de domínio quando fossemos acessar um determinado endereço na web teríamos que digitar o seu endereço IP. Por exemplo: para acessar o site do Google ao invés de você digitar [www.google.com](http://www.google.com) você teria que digitar um número IP – 74.125.234.180.

É através do protocolo DNS (Domain Name System), que é possível associar um endereço de um site a um número IP na rede. O formato mais comum de um endereço na Internet é algo como <http://www.empresa.com.br>, em que:

**www: (World Wide Web):** convenção que indica que o endereço pertence à web.

**empresa:** nome da empresa ou instituição que mantém o serviço.

**com:** indica que é comercial.

**br:** indica que o endereço é no Brasil.

### URL

Um URL (de Uniform Resource Locator), em português, Localizador-Padrão de Recursos, é o endereço de um recurso (um arquivo, uma impressora etc.), disponível em uma rede; seja a Internet, ou uma rede corporativa, uma intranet.

Uma URL tem a seguinte estrutura: protocolo://máquina/caminho/recurso.

**HTTP**

É o protocolo responsável pelo tratamento de pedidos e respostas entre clientes e servidor na World Wide Web. Os endereços web sempre iniciam com http:// (http significa Hypertext Transfer Protocol, Protocolo de transferência hipertexto).

**Hipertexto**

São textos ou figuras que possuem endereços vinculados a eles. Essa é a maneira mais comum de navegar pela web.

**Impressão de páginas**

Para imprimir uma página da Internet, basta clicar no botão de impressão do navegador. O navegador irá então abrir uma janela de impressão, onde o usuário poderá configurar as opções de impressão.

**INTRANET**

A intranet é uma rede de computadores privada que assenta sobre a suíte de protocolos da Internet, porém, de uso exclusivo de um determinado local, como, por exemplo, a rede de uma empresa, que só pode ser acessada pelos seus utilizadores ou colaboradores internos<sup>2</sup>.

Pelo fato, a sua aplicação a todos os conceitos emprega-se à intranet, como, por exemplo, o paradigma de cliente-servidor. Para tal, a gama de endereços IP reservada para esse tipo de aplicação situa-se entre 192.168.0.0 até 192.168.255.255.

Dentro de uma empresa, todos os departamentos possuem alguma informação que pode ser trocada com os demais setores, podendo cada sessão ter uma forma direta de se comunicar com as demais, o que se assemelha muito com a conexão LAN (Local Area Network), que, porém, não emprega restrições de acesso.

A intranet é um dos principais veículos de comunicação em corporações. Por ela, o fluxo de dados (centralização de documentos, formulários, notícias da empresa, etc.) é constante, pretendendo reduzir os custos e ganhar velocidade na divulgação e distribuição de informações.

Apesar do seu uso interno, acessando aos dados corporativos, a intranet permite que computadores localizados numa filial, se conectados à internet com uma senha, acessem conteúdos que estejam na sua matriz. Ela cria um canal de comunicação direto entre a empresa e os seus funcionários/colaboradores, tendo um ganho significativo em termos de segurança.

**FERRAMENTAS E APLICATIVOS COMERCIAIS DE NAVEGAÇÃO, DE CORREIO ELETRÔNICO, DE GRUPOS DE DISCUSSÃO, DE BUSCA, DE PESQUISA, DE REDES SOCIAIS E FERRAMENTAS COLABORATIVAS**

**NAVEGADORES**

Um navegador de internet é um programa que mostra informações da internet na tela do computador do usuário.

Além de também serem conhecidos como browser ou web browser, eles funcionam em computadores, notebooks, dispositivos móveis, aparelhos portáteis, videogames e televisores conectados à internet.

Um navegador de internet condiciona a estrutura de um site e exhibe qualquer tipo de conteúdo na tela da máquina usada pelo internauta.

Esse conteúdo pode ser um texto, uma imagem, um vídeo, um jogo eletrônico, uma animação, um aplicativo ou mesmo servidor. Ou seja, o navegador é o meio que permite o acesso a qualquer página ou site na rede.

Para funcionar, um navegador de internet se comunica com servidores hospedados na internet usando diversos tipos de protocolos de rede. Um dos mais conhecidos é o protocolo HTTP, que transfere dados binários na comunicação entre a máquina, o navegador e os servidores.

**Funcionalidades de um Navegador de Internet**

A principal funcionalidade dos navegadores é mostrar para o usuário uma tela de exibição através de uma janela do navegador.

Ele decodifica informações solicitadas pelo usuário, através de códigos-fonte, e as carrega no navegador usado pelo internauta.

Ou seja, entender a mensagem enviada pelo usuário, solicitada através do endereço eletrônico, e traduzir essa informação na tela do computador. É assim que o usuário consegue acessar qualquer site na internet.

O recurso mais comum que o navegador traduz é o HTML, uma linguagem de marcação para criar páginas na web e para ser interpretado pelos navegadores.

Eles também podem reconhecer arquivos em formato PDF, imagens e outros tipos de dados.

Essas ferramentas traduzem esses tipos de solicitações por meio das URLs, ou seja, os endereços eletrônicos que digitamos na parte superior dos navegadores para entrarmos numa determinada página.

Abaixo estão outros recursos de um navegador de internet:

– **Barra de Endereço:** é o espaço em branco que fica localizado no topo de qualquer navegador. É ali que o usuário deve digitar a URL (ou domínio ou endereço eletrônico) para acessar qualquer página na web.

– **Botões de Início, Voltar e Avançar:** botões clicáveis básicos que levam o usuário, respectivamente, ao começo de abertura do navegador, à página visitada antes ou à página visitada seguinte.

– **Favoritos:** é a aba que armazena as URLs de preferência do usuário. Com um único simples, o usuário pode guardar esses endereços nesse espaço, sendo que não existe uma quantidade limite de links. É muito útil para quando você quer acessar as páginas mais recorrentes da sua rotina diária de tarefas.

– **Atualizar:** botão básico que recarrega a página aberta naquele momento, atualizando o conteúdo nela mostrado. Serve para mostrar possíveis edições, correções e até melhorias de estrutura no visual de um site. Em alguns casos, é necessário limpar o cache para mostrar as atualizações.

– **Histórico:** opção que mostra o histórico de navegação do usuário usando determinado navegador. É muito útil para recuperar links, páginas perdidas ou visitar domínios antigos. Pode ser apagado, caso o usuário queira.

– **Gerenciador de Downloads:** permite administrar os downloads em determinado momento. É possível ativar, cancelar e pausar por tempo indeterminado. É um maior controle na usabilidade do navegador de internet.

<sup>2</sup> <https://centraldefavoritos.com.br/2018/01/11/conceitos-basicos-fermentas-aplicativos-e-procedimentos-de-internet-e-intranet-parte-2/>

– **Extensões:** já é padrão dos navegadores de internet terem um mecanismo próprio de extensões com mais funcionalidades. Com alguns cliques, é possível instalar temas visuais, plug-ins com novos recursos (relógio, notícias, galeria de imagens, ícones, entre outros).

– **Central de Ajuda:** espaço para verificar a versão instalada do navegador e artigos (geralmente em inglês, embora também existam em português) de como realizar tarefas ou ações específicas no navegador.

Firefox, Internet Explorer, Google Chrome, Safari e Opera são alguns dos navegadores mais utilizados atualmente. Também conhecidos como web browsers ou, simplesmente, browsers, os navegadores são uma espécie de ponte entre o usuário e o conteúdo virtual da Internet.

#### Internet Explorer

Lançado em 1995, vem junto com o Windows, está sendo substituído pelo Microsoft Edge, mas ainda está disponível como segundo navegador, pois ainda existem usuários que necessitam de algumas tecnologias que estão no Internet Explorer e não foram atualizadas no Edge.

Já foi o mais navegador mais utilizado do mundo, mas hoje perdeu a posição para o Google Chrome e o Mozilla Firefox.



#### Principais recursos do Internet Explorer:

– Transformar a página num aplicativo na área de trabalho, permitindo que o usuário defina sites como se fossem aplicativos instalados no PC. Através dessa configuração, ao invés de apenas manter os sites nos favoritos, eles ficarão acessíveis mais facilmente através de ícones.

– Gerenciador de downloads integrado.

– Mais estabilidade e segurança.

– Suporte aprimorado para HTML5 e CSS3, o que permite uma navegação plena para que o internauta possa usufruir dos recursos implementados nos sites mais modernos.

– Com a possibilidade de adicionar complementos, o navegador já não é apenas um programa para acessar sites. Dessa forma, é possível instalar pequenos aplicativos que melhoram a navegação e oferecem funcionalidades adicionais.

– One Box: recurso já conhecido entre os usuários do Google Chrome, agora está na versão mais recente do Internet Explorer. Através dele, é possível realizar buscas apenas informando a palavra-chave digitando-a na barra de endereços.

#### Microsoft Edge

Da Microsoft, o Edge é a evolução natural do antigo Explorer<sup>3</sup>. O navegador vem integrado com o Windows 10. Ele pode receber aprimoramentos com novos recursos na própria loja do aplicativo.

Além disso, a ferramenta otimiza a experiência do usuário convertendo sites complexos em páginas mais amigáveis para leitura.



Outras características do Edge são:

– Experiência de navegação com alto desempenho.

– Função HUB permite organizar e gerenciar projetos de qualquer lugar conectado à internet.

– Funciona com a assistente de navegação Cortana.

– Disponível em desktops e mobile com Windows 10.

– Não é compatível com sistemas operacionais mais antigos.

#### Firefox

Um dos navegadores de internet mais populares, o Firefox é conhecido por ser flexível e ter um desempenho acima da média.

Desenvolvido pela Fundação Mozilla, é distribuído gratuitamente para usuários dos principais sistemas operacionais. Ou seja, mesmo que o usuário possua uma versão defasada do sistema instalado no PC, ele poderá ser instalado.



Algumas características de destaque do Firefox são:

– Velocidade e desempenho para uma navegação eficiente.

– Não exige um hardware poderoso para rodar.

– Grande quantidade de extensões para adicionar novos recursos.

– Interface simplificada facilita o entendimento do usuário.

– Atualizações frequentes para melhorias de segurança e privacidade.

– Disponível em desktop e mobile.

#### Google Chrome

É possível instalar o Google Chrome nas principais versões do sistema operacional Windows e também no Linux e Mac.

O Chrome é o navegador de internet mais usado no mundo. É, também, um dos que têm melhor suporte a extensões, maior compatibilidade com uma diversidade de dispositivos e é bastante convidativo à navegação simplificada.



<sup>3</sup> <https://bit.ly/2WITu4N>

**Principais recursos do Google Chrome:**

- Desempenho ultra veloz, desde que a máquina tenha recursos RAM suficientes.
- Gigantesca quantidade de extensões para adicionar novas funcionalidades.
- Estável e ocupa o mínimo espaço da tela para mostrar conteúdos otimizados.
- Segurança avançada com encriptação por Certificado SSL (HTTPS).
- Disponível em desktop e mobile.

**Opera**

Um dos primeiros navegadores existentes, o Opera segue evoluindo como um dos melhores navegadores de internet. Ele entrega uma interface limpa, intuitiva e agradável de usar. Além disso, a ferramenta também é leve e não prejudica a qualidade da experiência do usuário.



**Outros pontos de destaques do Opera são:**

- Alto desempenho com baixo consumo de recursos e de energia.
- Recurso Turbo Opera filtra o tráfego recebido, aumentando a velocidade de conexões de baixo desempenho.
- Poupa a quantidade de dados usados em conexões móveis (3G ou 4G).
- Impede armazenamento de dados sigilosos, sobretudo em páginas bancárias e de vendas on-line.
- Quantidade moderada de plug-ins para implementar novas funções, além de um bloqueador de publicidade integrado.
- Disponível em desktop e mobile.

**Safari**

O Safari é o navegador oficial dos dispositivos da Apple. Pela sua otimização focada nos aparelhos da gigante de tecnologia, ele é um dos navegadores de internet mais leves, rápidos, seguros e confiáveis para usar.



**O Safari também se destaca em:**

- Sincronização de dados e informações em qualquer dispositivo Apple (iOS).
- Tem uma tecnologia anti-rastreamento capaz de impedir o direcionamento de anúncios com base no comportamento do usuário.

- Modo de navegação privada não guarda os dados das páginas visitadas, inclusive histórico e preenchimento automático de campos de informação.
- Compatível também com sistemas operacionais que não seja da Apple (Windows e Linux).
- Disponível em desktops e mobile.

**E-MAIL**

O e-mail revolucionou o modo como as pessoas recebem mensagens atualmente<sup>4</sup>. Qualquer pessoa que tenha um e-mail pode mandar uma mensagem para outra pessoa que também tenha e-mail, não importando a distância ou a localização.

Um endereço de correio eletrônico obedece à seguinte estrutura: à esquerda do símbolo @ (ou arroba) fica o nome ou apelido do usuário, à direita fica o nome do domínio que fornece o acesso. O resultado é algo como:

**maria@apostilassolucao.com.br**

Atualmente, existem muitos servidores de webmail – correio eletrônico – na Internet, como o Gmail e o Outlook.

Para possuir uma conta de e-mail nos servidores é necessário preencher uma espécie de cadastro. Geralmente existe um conjunto de regras para o uso desses serviços.

**Correio Eletrônico**

Este método utiliza, em geral, uma aplicação (programa de correio eletrônico) que permite a manipulação destas mensagens e um protocolo (formato de comunicação) de rede que permite o envio e recebimento de mensagens<sup>5</sup>. Estas mensagens são armazenadas no que chamamos de caixa postal, as quais podem ser manipuladas por diversas operações como ler, apagar, escrever, anexar, arquivos e extração de cópias das mensagens.

**Funcionamento básico de correio eletrônico**

Essencialmente, um correio eletrônico funciona como dois programas funcionando em uma máquina servidora:

- **Servidor SMTP (Simple Mail Transfer Protocol):** protocolo de transferência de correio simples, responsável pelo envio de mensagens.
- **Servidor POP3 (Post Office Protocol – protocolo Post Office) ou IMAP (Internet Mail Access Protocol):** protocolo de acesso de correio internet, ambos protocolos para recebimento de mensagens.

Para enviar um e-mail, o usuário deve possuir um cliente de e-mail que é um programa que permite escrever, enviar e receber e-mails conectando-se com a máquina servidora de e-mail. Inicialmente, um usuário que deseja escrever seu e-mail, deve escrever sua mensagem de forma textual no editor oferecido pelo cliente de e-mail e endereçar este e-mail para um destinatário que possui o formato “nome@dominio.com.br”. Quando clicamos em enviar, nosso cliente de e-mail conecta-se com o servidor de e-mail, comunicando-se com o programa SMTP, entregando a mensagem a ser enviada. A mensagem é dividida em duas partes: o nome do destinatário (nome antes do @) e o domínio, i.e., a máquina servidora

<sup>4</sup> <https://cin.ufpe.br/~macm3/Folders/Apostila%20Internet%20-%20Avan%E7ado.pdf>

<sup>5</sup> <https://centraldefavoritos.com.br/2016/11/11/correio-eletronico-webmail-e-mozilla-thunderbird/>

# NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

**DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS: DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS; DIREITO À VIDA, À LIBERDADE, À IGUALDADE, À SEGURANÇA E À PROPRIEDADE; DIREITOS SOCIAIS; NACIONALIDADE; CIDADANIA E DIREITOS POLÍTICOS; PARTIDOS POLÍTICOS; GARANTIAS CONSTITUCIONAIS INDIVIDUAIS; GARANTIAS DOS DIREITOS COLETIVOS, SOCIAIS E POLÍTICOS**

## DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

Os direitos individuais estão elencados no caput do Artigo 5º da CF. São eles:

### Direito à Vida

O direito à vida deve ser observado por dois prismas: o direito de permanecer vivo e o direito de uma vida digna.

O direito de permanecer vivo pode ser observado, por exemplo, na vedação à pena de morte (salvo em caso de guerra declarada).

Já o direito à uma vida digna, garante as necessidades vitais básicas, proibindo qualquer tratamento desumano como a tortura, penas de caráter perpétuo, trabalhos forçados, cruéis, etc.

### Direito à Liberdade

O direito à liberdade consiste na afirmação de que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude de lei. Tal dispositivo representa a consagração da autonomia privada.

Trata-se a liberdade, de direito amplo, já que compreende, dentre outros, as liberdades: de opinião, de pensamento, de locomoção, de consciência, de crença, de reunião, de associação e de expressão.

### Direito à Igualdade

A igualdade, princípio fundamental proclamado pela Constituição Federal e base do princípio republicano e da democracia, deve ser encarada sob duas óticas, a igualdade material e a igualdade formal.

A igualdade formal é a identidade de direitos e deveres concedidos aos membros da coletividade por meio da norma.

Por sua vez, a igualdade material tem por finalidade a busca da equiparação dos cidadãos sob todos os aspectos, inclusive o jurídico. É a consagração da máxima de Aristóteles, para quem o princípio da igualdade consistia em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais na medida em que eles se desigualem.

Sob o pálio da igualdade material, caberia ao Estado promover a igualdade de oportunidades por meio de políticas públicas e leis que, atentos às características dos grupos menos favorecidos, compensassem as desigualdades decorrentes do processo histórico da formação social.

### Direito à Privacidade

Para o estudo do Direito Constitucional, a privacidade é gênero, do qual são espécies a intimidade, a honra, a vida privada e a imagem. De maneira que, os mesmos são invioláveis e a eles assegura-se o direito à indenização pelo dano moral ou material decorrente de sua violação.

### Direito à Honra

O direito à honra almeja tutelar o conjunto de atributos pertinentes à reputação do cidadão sujeito de direitos, exatamente por tal motivo, são previstos no Código Penal.

### Direito de Propriedade

É assegurado o direito de propriedade, contudo, com restrições, como por exemplo, de que se atenda à função social da propriedade. Também se enquadram como espécies de restrição do direito de propriedade, a requisição, a desapropriação, o confisco e o usucapião.

Do mesmo modo, é no direito de propriedade que se asseguram a inviolabilidade do domicílio, os direitos autorais (propriedade intelectual) e os direitos reativos à herança.

Destes direitos, emanam todos os incisos do Art. 5º, da CF/88, conforme veremos abaixo:

## TÍTULO II

### DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS

#### CAPÍTULO I

#### DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta e recusar-se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

XI - a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial; (Vide Lei nº 13.105, de 2015) (Vigência)

XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal; (Vide Lei nº 9.296, de 1996)

XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer;

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

XV - é livre a locomoção no território nacional em tempo de paz, podendo qualquer pessoa, nos termos da lei, nele entrar, permanecer ou dele sair com seus bens;

XVI - todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente;

XVII - é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar;

XVIII - a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

XIX - as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado;

XX - ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado;

XXI - as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente;

XXII - é garantido o direito de propriedade;

XXIII - a propriedade atenderá a sua função social;

XXIV - a lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta Constituição;

XXV - no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI - a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei:

a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas;

b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País;

XXX - é garantido o direito de herança;

XXXI - a sucessão de bens de estrangeiros situados no País será regulada pela lei brasileira em benefício do cônjuge ou dos filhos brasileiros, sempre que não lhes seja mais favorável a lei pessoal do "de cujus";

XXXII - o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (Regulamento) (Vide Lei nº 12.527, de 2011)

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;

b) a obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal;

XXXV - a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;

XXXVI - a lei não prejudicará o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada;

XXXVII - não haverá juízo ou tribunal de exceção;

XXXVIII - é reconhecida a instituição do júri, com a organização que lhe der a lei, assegurados:

a) a plenitude de defesa;

b) o sigilo das votações;

c) a soberania dos veredictos;

d) a competência para o julgamento dos crimes dolosos contra a vida;

XXXIX - não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal;

XL - a lei penal não retroagirá, salvo para beneficiar o réu;

XLI - a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais;

XLII - a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei;

XLIII - a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, se omitirem; (Regulamento)

XLIV - constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático;

XLV - nenhuma pena passará da pessoa do condenado, podendo a obrigação de reparar o dano e a decretação do perdimento de bens ser, nos termos da lei, estendidas aos sucessores e contra eles executadas, até o limite do valor do patrimônio transferido;

XLVI - a lei regulará a individualização da pena e adotará, entre outras, as seguintes:

- a) privação ou restrição da liberdade;
- b) perda de bens;
- c) multa;
- d) prestação social alternativa;
- e) suspensão ou interdição de direitos;

XLVII - não haverá penas:

a) de morte, salvo em caso de guerra declarada, nos termos do art. 84, XIX;

- b) de caráter perpétuo;
- c) de trabalhos forçados;
- d) de banimento;
- e) cruéis;

XLVIII - a pena será cumprida em estabelecimentos distintos, de acordo com a natureza do delito, a idade e o sexo do apenado;

XLIX - é assegurado aos presos o respeito à integridade física e moral;

L - às presidiárias serão asseguradas condições para que possam permanecer com seus filhos durante o período de amamentação;

LI - nenhum brasileiro será extraditado, salvo o naturalizado, em caso de crime comum, praticado antes da naturalização, ou de comprovado envolvimento em tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, na forma da lei;

LII - não será concedida extradição de estrangeiro por crime político ou de opinião;

LIII - ninguém será processado nem sentenciado senão pela autoridade competente;

LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal;

LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;

LVI - são inadmissíveis, no processo, as provas obtidas por meios ilícitos;

LVII - ninguém será considerado culpado até o trânsito em julgado de sentença penal condenatória;

LVIII - o civilmente identificado não será submetido a identificação criminal, salvo nas hipóteses previstas em lei; (Regulamento)

LIX - será admitida ação privada nos crimes de ação pública, se esta não for intentada no prazo legal;

LX - a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem;

LXI - ninguém será preso senão em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, salvo nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, definidos em lei;

LXII - a prisão de qualquer pessoa e o local onde se encontre serão comunicados imediatamente ao juiz competente e à família do preso ou à pessoa por ele indicada;

LXIII - o preso será informado de seus direitos, entre os quais o de permanecer calado, sendo-lhe assegurada a assistência da família e de advogado;

LXIV - o preso tem direito à identificação dos responsáveis por sua prisão ou por seu interrogatório policial;

LXV - a prisão ilegal será imediatamente relaxada pela autoridade judiciária;

LXVI - ninguém será levado à prisão ou nela mantido, quando a lei admitir a liberdade provisória, com ou sem fiança;

LXVII - não haverá prisão civil por dívida, salvo a do responsável pelo inadimplemento voluntário e inescusável de obrigação alimentícia e a do depositário infiel;

LXVIII - conceder-se-á habeas corpus sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder;

LXIX - conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público;

LXX - o mandado de segurança coletivo pode ser impetrado por:

- a) partido político com representação no Congresso Nacional;
- b) organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída e em funcionamento há pelo menos um ano, em defesa dos interesses de seus membros ou associados;

LXXI - conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania;

LXXII - conceder-se-á habeas data:

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;

b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo;

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência;

LXXIV - o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos;

LXXV - o Estado indenizará o condenado por erro judiciário, assim como o que ficar preso além do tempo fixado na sentença;

LXXVI - são gratuitos para os reconhecidamente pobres, na forma da lei: (Vide Lei nº 7.844, de 1989)

- a) o registro civil de nascimento;
- b) a certidão de óbito;

LXXVII - são gratuitas as ações de habeas corpus e habeas data, e, na forma da lei, os atos necessários ao exercício da cidadania. (Regulamento)

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004) (Vide ADIN 3392)

LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 115, de 2022)

§ 1º As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

§ 2º Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

§ 3º Os tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004) (Vide DLG nº 186, de 2008), (Vide Decreto nº 6.949, de 2009), (Vide DLG 261, de 2015), (Vide Decreto nº 9.522, de 2018) (Vide ADIN 3392) (Vide DLG 1, de 2021), (Vide Decreto nº 10.932, de 2022)

§ 4º O Brasil se submete à jurisdição de Tribunal Penal Internacional a cuja criação tenha manifestado adesão. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004) O tratado foi equiparado no ordenamento jurídico brasileiro às leis ordinárias. Em que pese tenha adquirido este caráter, o mencionado tratado diz respeito a direitos humanos, porém não possui característica de emenda constitucional, pois entrou em vigor em nosso ordenamento jurídico antes da edição da Emenda Constitucional nº 45/04. Para que tal tratado seja equiparado às emendas constitucionais deverá passar pelo mesmo rito de aprovação destas.

#### Remédios e Garantias Constitucionais

As ações constitucionais dispostas no Artigo 5º da CF também são conhecidas como remédios constitucionais, porque servem para “curar a doença” do descumprimento de direitos fundamentais.

Em outras palavras, são instrumentos colocados à disposição dos indivíduos para garantir o cumprimento dos direitos fundamentais.

#### – Habeas Corpus

O habeas corpus é a ação constitucional que tutela o direito fundamental à liberdade ambulatorial, ou seja, o direito de ir, vir e estar/permanecer em algum lugar.

De acordo com o texto constitucional, o habeas corpus pode ser:

– **Preventivo:** “sempre que alguém se achar ameaçado de sofrer”;

– **Repressivo:** “sempre que alguém sofrer”.

Ambos em relação a violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder.

#### – Habeas Data

O habeas data é a ação constitucional impetrada por pessoa física ou jurídica, que tenha por objetivo assegurar o conhecimento de informações sobre si, constantes de registros ou banco de dados de entidades governamentais ou de caráter público, ou para retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo.

Esse remédio constitucional está regulamentado pela Lei 9.507/97, que disciplina o direito de acesso a informações e o rito processual do habeas data.

#### – Mandado de Segurança

O mandado de segurança individual é a ação constitucional impetrada por pessoa física ou jurídica, ou ente despersonalizado, que busca a tutela de direito líquido e certo, não amparado por habeas

corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público.

Observa-se, portanto, que o mandado de segurança tem cabimento subsidiário. É disciplinado pela Lei 12.016/09.

#### – Mandado de Segurança Coletivo

O mandado de segurança coletivo é a ação constitucional impetrada por partido político com representação no Congresso Nacional, organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída e em funcionamento há pelo menos um ano (em defesa dos interesses de seus membros ou associados), que busca a tutela de direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público.

#### – Mandado de Injunção

O mandado de injunção é a ação constitucional impetrada por pessoa física ou jurídica, ou ente despersonalizado, que objetive sanar a falta de norma regulamentadora que torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania.

Basicamente, pode-se dizer que o mandado de injunção é ajuizado em face das normas de eficácia limitada, que são aquelas que possuem aplicabilidade indireta, mediata e reduzida (não direta, não imediata e não integral), pois exigem norma infraconstitucional, que, até hoje, não existe.

É regulado pela Lei 13.300/2016.

#### – Ação Popular

A ação popular é o remédio constitucional ajuizado por qualquer cidadão, que tenha por objetivo anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência.

A ação popular será regulamentada infraconstitucionalmente pela Lei 4.717/65.

#### Direitos Constitucionais-Penais e Garantias Constitucionais do Processo

#### – Direitos Constitucionais Penais

A Constituição Federal de 1988, no capítulo referente aos direitos e deveres individuais e coletivos, definiu vários princípios constitucionais penais, garantidores de garantias aos cidadãos quando o Estado é obrigado a colocar em prática o jus puniendi, para que não existam arbitrariedades e nem regimes de exceção<sup>1</sup>. São eles:

Dignidade da pessoa humana, Igualdade ou isonomia, Legalidade e anterioridade, Irretroatividade da lei penal, Personalidade da pena, Individualização da pena, Humanidade, Intervenção mínima, Alteridade, Culpabilidade, Proporcionalidade, Ofensividade ou lesividade, Insignificância e Adequação social.

Tais princípios são norteadores da atuação Estatal no campo penal, para a garantia de um processo imparcial e justo, afastando qualquer punição exacerbada e desmedida quando da aplicação da

<sup>1</sup> <http://iccs.com.br/dos-principios-constitucionais-penais-rodrigo-otavio-dos-reis-chediak/>

# NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

**NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO; ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA; AUTARQUIAS, FUNDAÇÕES, EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA**

## Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto 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 especializada 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 estruturação 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 avançadas 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, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada, em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

#### **— Empresas Públicas**

##### **Sociedades de Economia Mista**

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto a empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

– **Observação importante:** todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

*Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:*

*I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;*

*II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;*

*III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública;*

*IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de Administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;*

*V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores*

Vejamos em síntese, algumas características em comum das empresas públicas e das sociedades de economia mista:

– Devem realizar concurso público para admissão de seus empregados;

- Não estão alcançadas pela exigência de obedecer ao teto constitucional;
- Estão sujeitas ao controle efetuado pelos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Legislativo;
- Não estão sujeitas à falência;
- Devem obedecer às normas de licitação e contrato administrativo no que se refere às suas atividades-meio;
- Devem obedecer à vedação à acumulação de cargos prevista constitucionalmente;
- Não podem exigir aprovação prévia, por parte do Poder Legislativo, para nomeação ou exoneração de seus diretores.

#### Fundações e outras entidades privadas delegatárias

Identifica-se no processo de criação das fundações privadas, duas características que se encontram presentes de forma contundente, sendo elas a doação patrimonial por parte de um instituidor e a impossibilidade de terem finalidade lucrativa.

O Decreto 200/1967 e a Constituição Federal Brasileira de 1988 conceituam Fundação Pública como sendo um ente de direito predominantemente de direito privado, sendo que a Constituição Federal dá à Fundação o mesmo tratamento oferecido às Sociedades de Economia Mista e às Empresas Públicas, que permite a autorização da criação, por lei e não a criação direta por lei, como no caso das autarquias.

Entretanto, a doutrina majoritária e o STF aduzem que a Fundação Pública poderá ser criada de forma direta por meio de lei específica, adquirindo, desta forma, personalidade jurídica de direito público, vindo a criar uma Autarquia Fundacional ou Fundação Autárquica.

– **Observação importante:** a autarquia é definida como serviço personificado, ao passo que uma autarquia fundacional é conceituada como sendo um patrimônio de forma personificada destinado a uma finalidade específica de interesse social.

Vejamos como o Código Civil determina:

*Art. 41 - São pessoas jurídicas de direito público interno: (...)*

*IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;*

*V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.*

No condizente à Constituição, denota-se que esta não faz distinção entre as Fundações de direito público ou de direito privado. O termo Fundação Pública é utilizado para diferenciar as fundações da iniciativa privada, sem que haja qualquer tipo de ligação com a Administração Pública.

No entanto, determinadas distinções poderão ser feitas, como por exemplo, a imunidade tributária recíproca que é destinada somente às entidades de direito público como um todo. Registra-se que o foro de ambas é na Justiça Federal.

#### — Delegação Social

#### Organizações sociais

As organizações sociais são entidades privadas que recebem o atributo de Organização Social. Várias são as entidades criadas por particulares sob a forma de associação ou fundação que desempenham atividades de interesse público sem fins lucrativos. Ao passo que algumas existem e conseguem se manter sem nenhuma ligação com o Estado, existem outras que buscam se aproximar do Estado com o fito de receber verbas públicas ou bens públicos com o objetivo de continuarem a desempenhar sua atividade social. Nos parâmetros da Lei 9.637/1998, o Poder Executivo Federal poderá

constituir como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, que não sejam de fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos da lei. Ressalte-se que as entidades privadas que vierem a atuar nessas áreas poderão receber a qualificação de OSs.

Lembremos que a Lei 9.637/1998 teve como fulcro transferir os serviços que não são exclusivos do Estado para o setor privado, por intermédio da absorção de órgãos públicos, vindo a substituí-los por entidades privadas. Tal fenômeno é conhecido como publicização. Com a publicização, quando um órgão público é extinto, logo, outra entidade de direito privado o substitui no serviço anteriormente prestado. Denota-se que o vínculo com o poder público para que seja feita a qualificação da entidade como organização social é estabelecido com a celebração de contrato de gestão. Outrossim, as Organizações Sociais podem receber recursos orçamentários, utilização de bens públicos e servidores públicos.

#### Organizações da sociedade civil de interesse público

São conceituadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, nas quais os objetivos sociais e normas estatutárias devem obedecer aos requisitos determinados pelo art. 3º da Lei n. 9.790/1999. Denota-se que a qualificação é de competência do Ministério da Justiça e o seu âmbito de atuação é parecido com o da OS, entretanto, é mais amplo.

Vejamos:

*Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:*

*I – promoção da assistência social;*

*II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;*

*III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*V – promoção da segurança alimentar e nutricional;*

*VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado;*

*VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;*

*IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;*

*X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;*

*XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;*

*XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.*

A lei das Oscips apresenta um rol de entidades que não podem receber a qualificação. Vejamos:

*Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:*

*I – as sociedades comerciais;*

*II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;*

*III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;*

*IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;*

*V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;*

*VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;*

*VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;*

*VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;*

*IX – as Organizações Sociais;*

*X – as cooperativas;*

Por fim, registre-se que o vínculo de união entre a entidade e o Estado é denominado termo de parceria e que para a qualificação de uma entidade como Oscip, é exigido que esta tenha sido constituída e se encontre em funcionamento regular há, pelo menos, três anos nos termos do art. 1º, com redação dada pela Lei n. 13.019/2014. O Tribunal de Contas da União tem entendido que o vínculo firmado pelo termo de parceria por órgãos ou entidades da Administração Pública com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público não é demandante de processo de licitação. De acordo com o que preceitua o art. 23 do Decreto n. 3.100/1999, deverá haver a realização de concurso de projetos pelo órgão estatal interessado em construir parceria com Oscips para que venha a obter bens e serviços para a realização de atividades, eventos, consultorias, cooperação técnica e assessoria.

#### **Entidades de utilidade pública**

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trouxe em seu bojo, dentre várias diretrizes, a publicização dos serviços estatais não exclusivos, ou seja, a transferência destes serviços para o setor público não estatal, o denominado Terceiro Setor.

Podemos incluir entre as entidades que compõem o Terceiro Setor, aquelas que são declaradas como sendo de utilidade pública, os serviços sociais autônomos, como SESI, SESC, SENAI, por exemplo, as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

É importante explicitar que o crescimento do terceiro setor está diretamente ligado à aplicação do princípio da subsidiariedade na esfera da Administração Pública. Por meio do princípio da subsidiariedade, cabe de forma primária aos indivíduos e às organizações civis o atendimento dos interesses individuais e coletivos. Assim sendo, o Estado atua apenas de forma subsidiária nas demandas que, devido à sua própria natureza e complexidade, não puderam ser atendidas de maneira primária pela sociedade. Dessa maneira, o limite de ação do Estado se encontraria na autossuficiência da sociedade.

Em relação ao Terceiro Setor, o Plano Diretor do Aparelho do Estado previa de forma explícita a publicização de serviços públicos estatais que não são exclusivos. A expressão publicização significa a transferência, do Estado para o Terceiro Setor, ou seja um setor público não estatal, da execução de serviços que não são exclusivos do Estado, vindo a estabelecer um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o seu financiamento e controle, como um todo. Tal parceria foi posteriormente modernizada com as leis que instituíram as organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público.

O termo publicização também é atribuído a um segundo sentido adotado por algumas correntes doutrinárias, que corresponde à transformação de entidades públicas em entidades privadas sem fins lucrativos.

No que condizente às características das entidades que compõem o Terceiro Setor, a ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro entende que todas elas possuem os mesmos traços, sendo eles:

1. Não são criadas pelo Estado, ainda que algumas delas tenham sido autorizadas por lei;
2. Em regra, desempenham atividade privada de interesse público (serviços sociais não exclusivos do Estado);
3. Recebem algum tipo de incentivo do Poder Público;
4. Muitas possuem algum vínculo com o Poder Público e, por isso, são obrigadas a prestar contas dos recursos públicos à Administração
5. Pública e ao Tribunal de Contas;
6. Possuem regime jurídico de direito privado, porém derogado parcialmente por normas de direito público;

Assim, estas entidades integram o Terceiro Setor pelo fato de não se enquadrarem inteiramente como entidades privadas e também porque não integram a Administração Pública Direta ou Indireta.

Convém mencionar que, como as entidades do Terceiro Setor são constituídas sob a forma de pessoa jurídica de direito privado, seu regime jurídico, normalmente, via regra geral, é de direito privado. Acontece que pelo fato de estas gozarem normalmente de algum incentivo do setor público, também podem lhes ser aplicáveis algumas normas de direito público. Esse é o motivo pelo qual a conceituada professora afirma que o regime jurídico aplicado às entidades que integram o Terceiro Setor é de direito privado, podendo ser modificado de maneira parcial por normas de direito público.

#### **Administração Centralizada**

A administração centralizada é caracterizada pela concentração de todas as decisões-chave e da autoridade em um único nível ou departamento dentro da organização. Nesse modelo, a responsabilidade objetiva recai sobre a alta administração ou o líder central da organização. Isso implica que a alta administração deve tomar decisões informadas, implementar políticas apropriadas e assegurar a alocação eficiente dos recursos disponíveis.

Em caso de falhas, erros ou inadequações na gestão centralizada que impactem negativamente os resultados da organização, a responsabilidade recai diretamente sobre a liderança central. Essa responsabilidade não apenas envolve tomar as medidas corretivas necessárias para remediar a situação, mas também a prestação de contas aos órgãos de controle e às partes interessadas.

# MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

## CONJUNTOS NUMÉRICOS: NÚMEROS INTEIROS, RACIONAIS E REAIS

### CONJUNTO DOS NÚMEROS INTEIROS (Z)

O conjunto dos números inteiros é denotado pela letra maiúscula Z e compreende os números inteiros negativos, positivos e o zero.

Exemplo:  $Z = \{-4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, \dots\}$



$$Z = \{\dots, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, \dots\}$$



$$\mathbb{N} \subset \mathbb{Z}$$

O conjunto dos números inteiros também possui alguns subconjuntos:

$Z^+ = \{0, 1, 2, 3, 4, \dots\}$ : conjunto dos números inteiros não negativos.

$Z^- = \{\dots, -4, -3, -2, -1, 0\}$ : conjunto dos números inteiros não positivos.

$Z^{*+} = \{1, 2, 3, 4, \dots\}$ : conjunto dos números inteiros não negativos e não nulos, ou seja, sem o zero.

$Z^{*-} = \{\dots, -4, -3, -2, -1\}$ : conjunto dos números inteiros não positivos e não nulos.

### Módulo

O módulo de um número inteiro é a distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Ele é representado pelo símbolo  $| \cdot |$ .

O módulo de 0 é 0 e indica-se  $|0| = 0$

O módulo de +6 é 6 e indica-se  $|+6| = 6$

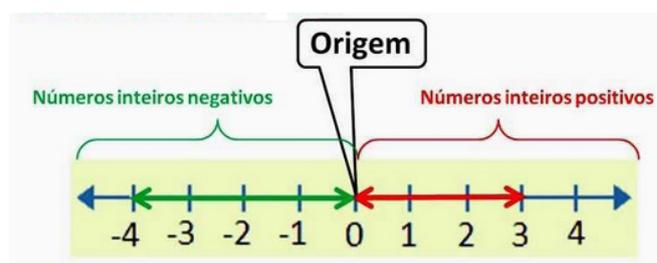
O módulo de -3 é 3 e indica-se  $|-3| = 3$

O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.

### Números Opostos

Dois números inteiros são considerados opostos quando sua soma resulta em zero; dessa forma, os pontos que os representam na reta numérica estão equidistantes da origem.

Exemplo: o oposto do número 4 é -4, e o oposto de -4 é 4, pois  $4 + (-4) = (-4) + 4 = 0$ . Em termos gerais, o oposto, ou simétrico, de "a" é "-a", e vice-versa; notavelmente, o oposto de zero é o próprio zero.



### — Operações com Números Inteiros

#### Adição de Números Inteiros

Para facilitar a compreensão dessa operação, associamos a ideia de ganhar aos números inteiros positivos e a ideia de perder aos números inteiros negativos.

Ganhar 3 + ganhar 5 = ganhar 8 ( $3 + 5 = 8$ )

Perder 4 + perder 3 = perder 7 ( $-4 + (-3) = -7$ )

Ganhar 5 + perder 3 = ganhar 2 ( $5 + (-3) = 2$ )

Perder 5 + ganhar 3 = perder 2 ( $-5 + 3 = -2$ )

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

#### Subtração de Números Inteiros

A subtração é utilizada nos seguintes casos:

– Ao retirarmos uma quantidade de outra quantidade;

– Quando temos duas quantidades e queremos saber a diferença entre elas;

– Quando temos duas quantidades e desejamos saber quanto falta para que uma delas atinja a outra.

A subtração é a operação inversa da adição. Concluímos que subtrair dois números inteiros é equivalente a adicionar o primeiro com o oposto do segundo.

Observação: todos os parênteses, colchetes, chaves, números, etc., precedidos de sinal negativo têm seu sinal invertido, ou seja, representam o seu oposto.

**Multiplicação de Números Inteiros**

A multiplicação funciona como uma forma simplificada de adição quando os números são repetidos. Podemos entender essa situação como ganhar repetidamente uma determinada quantidade. Por exemplo, ganhar 1 objeto 15 vezes consecutivas significa ganhar 30 objetos, e essa repetição pode ser indicada pelo símbolo "x", ou seja:  $1 + 1 + 1 + \dots + 1 = 15 \times 1 = 15$ .

Se substituirmos o número 1 pelo número 2, obtemos:  $2 + 2 + 2 + \dots + 2 = 15 \times 2 = 30$

Na multiplicação, o produto dos números "a" e "b" pode ser indicado por  $a \times b$ ,  $a \cdot b$  ou ainda  $ab$  sem nenhum sinal entre as letras.

**Divisão de Números Inteiros**



**Divisão exata de números inteiros**

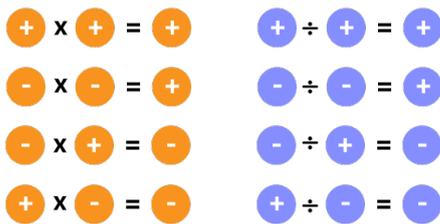
Considere o cálculo:  $-15/3 = q$  à  $3q = -15$  à  $q = -5$

No exemplo dado, podemos concluir que, para realizar a divisão exata de um número inteiro por outro número inteiro (diferente de zero), dividimos o módulo do dividendo pelo módulo do divisor.

No conjunto dos números inteiros Z, a divisão não é comutativa, não é associativa, e não possui a propriedade da existência do elemento neutro. Além disso, não é possível realizar a divisão por zero. Quando dividimos zero por qualquer número inteiro (diferente de zero), o resultado é sempre zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

**Regra de sinais**

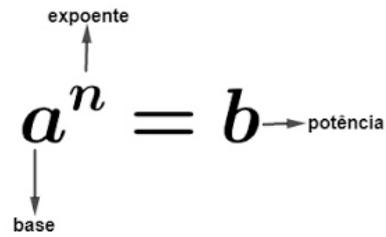
**MULTIPLICAÇÃO E DIVISÃO**



**Potenciação de Números Inteiros**

A potência  $a^n$  do número inteiro a, é definida como um produto de n fatores iguais. O número a é denominado a base e o número n é o expoente.

$a^n = a \times a \times a \times \dots \times a$ , ou seja, a é multiplicado por a n vezes.



- Qualquer potência com uma base positiva resulta em um número inteiro positivo.
- Se a base da potência é negativa e o expoente é par, então o resultado é um número inteiro positivo.
- Se a base da potência é negativa e o expoente é ímpar, então o resultado é um número inteiro negativo.

**POTENCIAÇÃO**

AS PROPRIEDADES BÁSICAS DA POTENCIAÇÃO SÃO:

- $a^m \cdot a^n = a^{m+n}$  Exemplo:  $2^3 \cdot 2^2 = 2^5$
- $a^m : a^n = a^{m-n}$  Exemplo:  $3^4 : 3^2 = 3^2$
- $(a^n)^m = a^{n \cdot m}$  Exemplo:  $(2^3)^2 = 2^6$
- $(a \cdot b)^n = a^n \cdot b^n$  Exemplo:  $(2 \cdot 4)^2 = 2^2 \cdot 4^2$
- $\left(\frac{a}{b}\right)^n = \frac{a^n}{b^n}$  Exemplo:  $\left(\frac{3}{7}\right)^2 = \frac{3^2}{7^2}$
- $a^0 = 1$
- $a^1 = a$
- $a^{-n} = \left(\frac{1}{a}\right)^n$  Exemplo:  $2^{-2} = \left(\frac{1}{2}\right)^2$
- $a^{\frac{1}{n}} = \sqrt[n]{a}$  Exemplo:  $3^{\frac{1}{2}} = \sqrt{3}$

**Radiciação de Números Inteiros**

A radiciação de números inteiros envolve a obtenção da raiz n-ésima (de ordem n) de um número inteiro a. Esse processo resulta em outro número inteiro não negativo, representado por b, que, quando elevado à potência n, reproduz o número original a. O índice da raiz é representado por n, e o número a é conhecido como radicando, posicionado sob o sinal do radical.

A raiz quadrada, de ordem 2, é um exemplo comum. Ela produz um número inteiro não negativo cujo quadrado é igual ao número original a.

Importante observação: não é possível calcular a raiz quadrada de um número inteiro negativo no conjunto dos números inteiros.

É importante notar que não há um número inteiro não negativo cujo produto consigo mesmo resulte em um número negativo.

A raiz cúbica (de ordem 3) de um número inteiro  $a$  é a operação que gera outro número inteiro. Esse número, quando elevado ao cubo, é igual ao número original  $a$ . É crucial observar que, ao contrário da raiz quadrada, não restringimos nossos cálculos apenas a números não negativos.

**RADICIAÇÃO**

AS PROPRIEDADES BÁSICAS DA RADICIAÇÃO SÃO:

1.  $\sqrt[n]{a^m} = \sqrt[n^m]{a}$  Exemplo:  $\sqrt[8]{5^4} = \sqrt[8^4]{5^4} = \sqrt[2]{5}$
2.  $\sqrt[n]{a \cdot b} = \sqrt[n]{a} \cdot \sqrt[n]{b}$  Exemplo:  $\sqrt[2]{2 \cdot 4} = \sqrt[2]{2} \cdot \sqrt[2]{4}$
3.  $\sqrt[n]{\sqrt[m]{a}} = \sqrt[n \cdot m]{a}$  Exemplo:  $\sqrt[3]{\sqrt[4]{3}} = \sqrt[3 \cdot 4]{3} = \sqrt[12]{3}$
4.  $\sqrt[n]{\frac{a}{b}} = \frac{\sqrt[n]{a}}{\sqrt[n]{b}}$  Exemplo:  $\sqrt[3]{\frac{5}{4}} = \frac{\sqrt[3]{5}}{\sqrt[3]{4}}$

**OBSERVAÇÃO**

2.1.  $\sqrt[2]{2 \cdot 4} = \sqrt[2]{8} = \sqrt[2]{2^3} = \sqrt[2]{2^2 \cdot 2} = 2\sqrt[2]{2}$

**RACIONALIZAÇÃO**

Tornar o denominador um nº racional quando ele for um nº irracional:

1. $\frac{1 \cdot \sqrt{2}}{\sqrt{2} \cdot \sqrt{2}} = \frac{\sqrt{2}}{2}$	2. $\frac{1 \cdot \sqrt{3-1}}{\sqrt{3+1} \cdot \sqrt{3-1}} = \frac{\sqrt{3-1}}{3-1} = \frac{\sqrt{3-1}}{2}$
--	---

**Propriedades da Adição e da Multiplicação dos números Inteiros**

Para todo  $a, b$  e  $c \in \mathbb{Z}$

- 1) Associativa da adição:  $(a + b) + c = a + (b + c)$
- 2) Comutativa da adição:  $a + b = b + a$
- 3) Elemento neutro da adição:  $a + 0 = a$
- 4) Elemento oposto da adição:  $a + (-a) = 0$
- 5) Associativa da multiplicação:  $(a \cdot b) \cdot c = a \cdot (b \cdot c)$
- 6) Comutativa da multiplicação:  $a \cdot b = b \cdot a$
- 7) Elemento neutro da multiplicação:  $a \cdot 1 = a$
- 8) Distributiva da multiplicação relativamente à adição:  $a \cdot (b + c) = ab + ac$
- 9) Distributiva da multiplicação relativamente à subtração:  $a \cdot (b - c) = ab - ac$
- 10) Elemento inverso da multiplicação: Para todo inteiro  $z$  diferente de zero, existe um inverso  $z^{-1} = 1/z$  em  $\mathbb{Z}$ , tal que,  $z \cdot z^{-1} = z \cdot (1/z) = 1$

11) Fechamento: tanto a adição como a multiplicação de um número natural por outro número natural, continua como resultado um número natural.

**Exemplos:**

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

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

Solução: **Resposta: A.**

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

2) Ruth tem somente R\$ 2.200,00 e deseja gastar a maior quantidade possível, sem ficar devendo na loja.

Verificou o preço de alguns produtos:

- TV: R\$ 562,00
- DVD: R\$ 399,00
- Micro-ondas: R\$ 429,00
- Geladeira: R\$ 1.213,00

Na aquisição dos produtos, conforme as condições mencionadas, e pagando a compra em dinheiro, o troco recebido será de:

- (A) R\$ 84,00
- (B) R\$ 74,00
- (C) R\$ 36,00
- (D) R\$ 26,00
- (E) R\$ 16,00

Solução: **Resposta: D.**

Geladeira + Micro-ondas + DVD = 1213 + 429 + 399 = 2041  
 Geladeira + Micro-ondas + TV = 1213 + 429 + 562 = 2204, extrapola o orçamento  
 Geladeira + TV + DVD = 1213 + 562 + 399 = 2174, é a maior quantidade gasta possível dentro do orçamento.  
 Troco: 2200 - 2174 = 26 reais

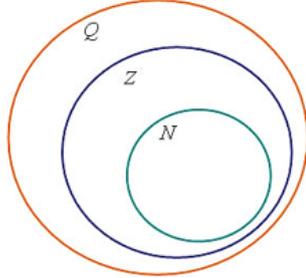
**CONJUNTO DOS NÚMEROS RACIONAIS (Q)**

Os números racionais são aqueles que podem ser expressos na forma de fração. Nessa representação, tanto o numerador quanto o denominador pertencem ao conjunto dos números inteiros, e é fundamental observar que o denominador não pode ser zero, pois a divisão por zero não está definida.

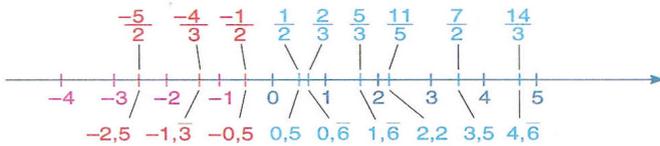
O conjunto dos números racionais é simbolizado por  $\mathbb{Q}$ . Vale ressaltar que os conjuntos dos números naturais e inteiros são subconjuntos dos números racionais, uma vez que todos os

números naturais e inteiros podem ser representados por frações. Além desses, os números decimais e as dízimas periódicas também fazem parte do conjunto dos números racionais.

$$Q = \left\{ \frac{m}{n} : m \text{ e } n \text{ em } Z, n \text{ diferente de zero} \right\}$$



Representação na reta:



Também temos subconjuntos dos números racionais:

$Q^*$  = subconjunto dos números racionais não nulos, formado pelos números racionais sem o zero.

$Q_+$  = subconjunto dos números racionais não negativos, formado pelos números racionais positivos.

$Q_+^*$  = subconjunto dos números racionais positivos, formado pelos números racionais positivos e não nulos.

$Q_-$  = subconjunto dos números racionais não positivos, formado pelos números racionais negativos e o zero.

$Q_-^*$  = subconjunto dos números racionais negativos, formado pelos números racionais negativos e não nulos.

**Representação Decimal das Frações**

Tomemos um número racional  $a/b$ , tal que  $a$  não seja múltiplo de  $b$ . Para escrevê-lo na forma decimal, basta efetuar a divisão do numerador pelo denominador.

Nessa divisão podem ocorrer dois casos:

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

$$2/5 = 0,4$$

$$1/4 = 0,25$$

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

$$1/3 = 0,333...$$

$$167/66 = 2,53030...$$

Existem frações muito simples que são representadas por formas decimais infinitas, com uma característica especial: existe um período.

**Uma forma decimal infinita com período de UM dígito pode ser associada a uma soma com infinitos termos deste tipo:**

$$0, bbbb... = b \cdot \frac{1}{(10)^1} + b \cdot \frac{1}{(10)^2} + b \cdot \frac{1}{(10)^3} + b \cdot \frac{1}{(10)^4} + \dots$$

Para converter uma dízima periódica simples em fração, é suficiente utilizar o dígito 9 no denominador para cada quantidade de dígitos que compõe o período da dízima.

Exemplos:

1) Seja a dízima  $0,333...$

Veja que o período que se repete é apenas 1 (formado pelo 3), então vamos colocar um 9 no denominador e repetir no numerador o período.

$\frac{3}{9}$  — número do período que se repete  
 $\frac{3}{9}$  — representa o número de dígitos do período

Assim, a geratriz de  $0,333...$  é a fração  $\frac{3}{9}$ .

2) Seja a dízima  $1,23434...$

O número 234 é formado pela combinação do ante período com o período. Trata-se de uma dízima periódica composta, onde há uma parte não repetitiva (ante período) e outra que se repete (período). No exemplo dado, o ante período é representado pelo número 2, enquanto o período é representado por 34.

Para converter esse número em fração, podemos realizar a seguinte operação: subtrair o ante período do número original ( $234 - 2$ ) para obter o numerador, que é 232. O denominador é formado por tantos dígitos 9 quanto o período (dois nove, neste caso) e um dígito 0 para cada dígito no ante período (um zero, neste caso).

Assim, a fração equivalente ao número 234 é  $232/990$



$1 \frac{232}{990} \rightarrow$  temos uma fração mista, transformando –

$$a \rightarrow (1.990 + 232) = 1222, \text{ logo } : \frac{1222}{990}$$

Simplificando por 2, obtemos  $x = \frac{611}{495}$ , a fração geratriz da dízima  $1,23434...$

**Módulo ou valor absoluto**

Refere-se à distância do ponto que representa esse número até o ponto de abscissa zero.

# ADMINISTRAÇÃO GERAL

## EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO. PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL). 1.2

### ADMINISTRAÇÃO GERAL

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

*“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”*

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

*O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.*

*Montana e Charnov*

### Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

**1. Abordagem Clássica:** que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

**2. Abordagem Humanística:** que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

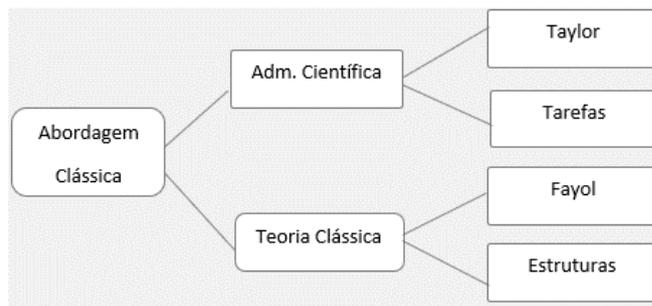
**3. Abordagem Neoclássica:** que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

**4. Abordagem Estruturalista:** que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

**5. Abordagem Comportamental:** que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

**6. Abordagem Sistêmica:** centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

**7. Abordagem Contingencial:** que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



### Origem da Abordagem Clássica

**1** — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:

- Ciência que substituiu o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do improviso.

**2** — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:

- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

### Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

**Aspectos da conclusão da Abordagem Científica:** A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

— Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.

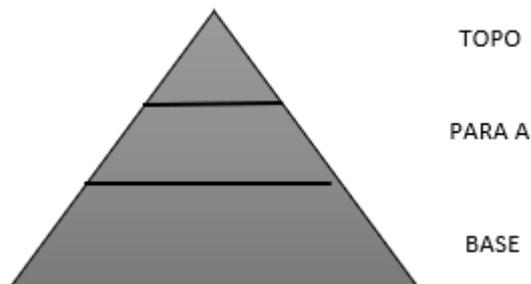
— Uma única maneira correta (the best way).

— Mão de obra e não recursos humanos.

— Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

**Teoria Clássica**

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- **Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);**
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.

Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

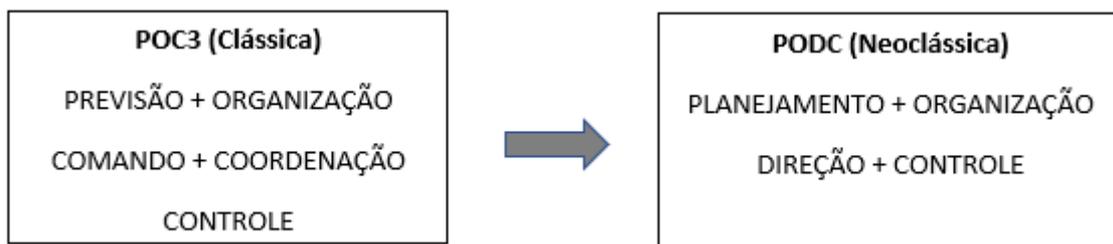
**Princípios da Teoria Clássica:**

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

**Abordagem Neoclássica**

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



• **Fundamentos da Abordagem Neoclássica**

- A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
- Deverá se apoiar em princípios basilares, já que envolve diversas situações.
- Princípios universais.
- O universo físico e a cultura interferem no meio ambiente e afetam a Administração.
- Visão mais flexível, de ajustamento, de continuidade e interatividade com o meio.
- Ênfase nos princípios e nas práticas gerais da Administração.
- Reafirmando os postulados clássicos.
- Ênfase nos objetivos e resultados.
- Ecletismo (influência de teorias diversas) nos conceitos.

**Teoria Burocrática**

Tem como pai Max Weber, por esse motivo é muitas vezes chamada de Teoria Weberiana. Para a burocracia a organização alcançaria a eficiência quando explicasse, em detalhes, como as coisas deveriam ser feitas.

Burocracia não é algo negativo, o excesso de funções sim. A Burocracia é a organização eficiente por excelência. O excesso da Burocracia é que transforma ela em algo negativo, o que chamamos de disfunções.

• **Características**

- Caráter formal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Caráter racional e divisão do trabalho.
- Impessoalidade nas relações.
- Hierarquia de autoridade.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Competência técnica e meritocracia.
- Especialização da administração.
- Profissionalização dos participantes.
- Completa previsibilidade de comportamento.

• **Disfunções**

- Internalização das regras e apego aos procedimentos.
- Excesso de formalismo e de papelório.
- Resistência às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização como base do processo decisório.
- “Superconformidade” às rotinas e aos procedimentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldade no atendimento.

**Abordagem Estruturalista**

A partir da década de 40, tínhamos:

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

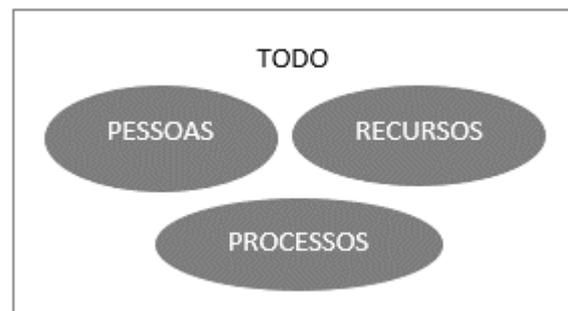
As duas correntes sofreram críticas que revelaram a falta de uma teoria sólida e abrangente, que servisse de orientação para o administrador.

A Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria Burocrática e a Teoria Estruturalista. Além da ênfase na estrutura, ela também se preocupa com pessoas e ambiente, se aproxima muito da Teoria de Relações Humanas.

No início da Teoria Estruturalista, vive-se a mesma gênese da Teoria da Burocracia, esse movimento onde só se encontram críticas da Teoria das Relações Humanas às outras Teorias e não se tem uma preposição de um novo método.

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Ainda que a Teoria das Relações Humanas tenha avançado, ela critica as anteriores e não proporciona bases adequadas para uma nova teoria. Já na Teoria Estruturalista da Organização percebemos que o TODO é maior que a soma das partes. Significa que ao se colocar todos os indivíduos dentro de um mesmo grupo, essa sinergia e cooperação dos indivíduos gerará um valor a mais que a simples soma das individualidades. É a ideia de equipe.



• **Teoria Estruturalista - Sociedade de Organizações**

- Sociedade = Conjunto de Organizações (escola, igreja, empresa, família).
- Organizações = Conjunto de Membros (papéis) – (aluno, professor, diretor, pai).
- O mesmo indivíduo faz parte de diferentes organizações e tem diferentes papéis.

• **Teoria Estruturalista – O Homem Organizacional:**

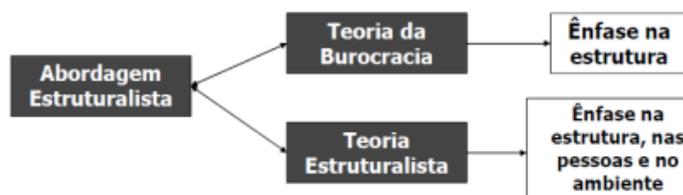
- Homem social que participa simultaneamente de várias organizações.
- Características: Flexibilidade; Tolerância às frustrações; Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho, em detrimento das suas preferências; Permanente desejo de realização.

• **Teoria Estruturalista – Abordagem múltipla:**

- Tanto a organização formal, quanto a informal importam;
- Tanto recompensas salariais e materiais, quanto sociais e simbólicas geram mudanças de comportamento;
- Todos os diferentes níveis hierárquicos são importantes em uma organização;
- Todas as diferentes organizações têm seu papel na sociedade;
- As análises intra organizacional e Inter organizacional são fundamentais.

• **Teoria Estruturalista – Conclusão:**

- Tentativa de conciliação dos conceitos clássicos e humanísticos;
- Visão crítica ao modelo burocrático;
- Ampliação das abordagens de organização;
- Relações Inter organizacionais;
- Todas as heranças representam um avanço rumo à Abordagem Sistêmica e uma evolução no entendimento para a Teoria da Administração.



**Abordagem Humanística**

É um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. A Abordagem Humanística nasce no período de entendimento de que a produtividade era o elemento principal, e seu modelo era “homem-máquina”, em que o trabalhador era visto basicamente como operador de máquinas, não havia a percepção com outro elemento que não fosse a produtividade.

• **Suas preocupações:**

- Nas tarefas (abordagem científica) e nas estruturas (teoria clássica) dão lugar para ênfase nas pessoas;
- Nasce com a Teoria das Relações Humanas (1930) e no desenvolvimento da Psicologia do Trabalho:
- \* **Análise do trabalho** e adaptação do trabalhador ao trabalho.
- \* Adaptação do trabalho ao trabalhador.
- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração libertando dos regimes rígidos e mecanicistas;
- Desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, e sua influência no campo industrial;
- Trazendo ideias de John Dewey e Kurt Lewin para o humanismo na Administração e as conclusões da experiência em si.

• **Principais aspectos:**

— Psicologia do trabalho, que hoje chamamos de Comportamento Organizacional, demonstrando uma percepção diferenciada do trabalhador, com viés de um homem mais social, com mais expectativas e desejos. Percebe-se então que o comportamento e a preocupação com o ambiente de trabalho do indivíduo tornam-se parte responsável pela produtividade. Agregando a visão antagônica desse homem econômico, trazendo o conceito de homem social.

— Experiência de Hawthorn desenvolvida por Elton Mayo, na qual a alteração de iluminação traz um resultado importante:

Essa experiência foi realizada no ano de 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorn. Lá dois grupos foram selecionados e em um deles foi alterada a iluminação no local de trabalho, observando assim, uma alteração no desempenho do comportamento e na produtividade do grupo em relação ao outro. Não necessariamente ligada a alteração de iluminação, mas com a percepção dos indivíduos de estarem sendo vistos, começando então a melhorarem seus padrões de trabalho. Sendo assim, chegou-se à conclusão de que:

1. A capacidade social do trabalhador determina principalmente a sua capacidade de executar movimentos, ou seja, é ela que determina seu nível de competência. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro de um tempo estabelecido.

2. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos, equipe de trabalho.

3. As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento.

4. Grupos informais: alicerçada no conceito de homem social, ou seja, o trabalhador é um indivíduo dotado de vontade e desejos de estruturas sociais mais complexas, e que esse indivíduo reconhece em outros indivíduos elementos afins aos seus e esses elementos passam a influenciar na produtividade do indivíduo. Os níveis de produtividade são controlados pelas normas informais do grupo e não pela organização formal.

5. A Organização Informal:

- Relação de coesão e antagonismo. Simpatia e antipatia;
- Status ou posição social;
- Colaboração espontânea;
- Possibilidade de oposição à organização formal;
- Padrões de relações e atitudes;
- Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais;
- A organização informal transcende a organização formal;
- Padrões de desempenho nos grupos informais.

# LICITAÇÕES, CONTRATOS, FISCALIZAÇÃO, GERENCIAMENTO E GESTÃO DE OBRAS E SERVIÇOS

## ACOMPANHAMENTO DA APLICAÇÃO DE RECURSOS (MEDIÇÕES E EMISSÃO DE FATURA)

O acompanhamento da aplicação de recursos em projetos, especialmente na área de engenharia e construção, é fundamental para garantir que os recursos financeiros estão sendo utilizados conforme planejado e que os serviços estão sendo executados de acordo com as especificações técnicas e dentro dos prazos estabelecidos. Esse acompanhamento envolve duas etapas principais: medições e emissão de fatura.

### Medições

As medições são processos periódicos de verificação e avaliação do progresso físico das obras ou serviços. Elas são essenciais para determinar a quantidade de trabalho realizado e a correspondente aplicação de recursos. A medição pode ser feita por meio de inspeções in loco, comparação com os planos e especificações técnicas, e utilização de ferramentas de monitoramento e controle. As principais etapas das medições incluem:

**1. Planejamento das Medições:** Definir a periodicidade das medições, os critérios de avaliação e os responsáveis pelo processo. O planejamento adequado é crucial para garantir a consistência e precisão das medições.

**2. Execução das Medições:** Realizar a verificação física do andamento das obras ou serviços. Nesta fase, os engenheiros e técnicos comparam o que foi executado com o planejado, utilizando ferramentas como diários de obra, fotografias, drones e softwares de gestão de projetos.

**3. Documentação das Medições:** Registrar detalhadamente os resultados das medições, incluindo quantidades de materiais utilizados, horas trabalhadas, e quaisquer desvios ou problemas encontrados. Esse registro é vital para a transparência e para o controle de qualidade.

**4. Análise e Validação:** Avaliar os dados coletados e validar as medições com as partes envolvidas. Isso pode incluir reuniões de acompanhamento com empreiteiros, fiscais de obra e gerentes de projeto para assegurar que todas as partes concordam com os resultados apresentados.

### Emissão de Fatura

Após a realização e validação das medições, a próxima etapa é a emissão de faturas. Este processo envolve a formalização da cobrança pelos serviços realizados, de acordo com o contrato estabelecido entre as partes. A emissão de faturas segue um procedimento específico para garantir a precisão e conformidade com as condições contratuais. As etapas principais incluem:

**1. Preparação da Fatura:** Baseando-se nas medições validadas, a empresa contratada elabora a fatura, detalhando os serviços executados e os valores correspondentes. Esta etapa exige atenção aos detalhes para evitar erros que possam causar atrasos no pagamento.

**2. Revisão e Aprovação:** A fatura preparada é revisada internamente e submetida ao contratante para aprovação. Esta revisão inclui a verificação da conformidade com os termos contratuais e as medições realizadas. Eventuais ajustes ou esclarecimentos podem ser solicitados nesta fase.

**3. Emissão e Envio:** Após a aprovação, a fatura é emitida oficialmente e enviada ao contratante. Este envio pode ser realizado de forma física ou eletrônica, conforme acordado entre as partes.

**4. Acompanhamento do Pagamento:** Monitorar o recebimento dos pagamentos conforme os prazos estabelecidos no contrato. Este acompanhamento é crucial para a saúde financeira do projeto e para manter o fluxo de caixa da empresa.

**5. Registro e Arquivo:** Todas as faturas emitidas e os comprovantes de pagamento devem ser devidamente registrados e arquivados. Este processo é importante para auditorias futuras e para a gestão financeira do projeto.

## CONTROLE DE EXECUÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS

A gestão e o gerenciamento de uma obra podem ser tarefas árduas. Aspectos inerentes às peculiaridades da construção civil, tais como multiplicidade de tarefas com objetivos e graus de dificuldades diferentes desenvolvidas simultaneamente dentro do mesmo canteiro de obras, bem como o seu ambiente mutável com grandes probabilidades de imprevistos, tornam essa missão desafiadora<sup>1</sup>.

Uma maneira eficiente de gerir uma construção é utilizar as boas práticas de gestão e gerenciamento.

### Organização e Controle de empreendimentos habitacionais

#### Organização ou Planejamento

A equipe de planejamento faz parte do setor interno da empresa e destaca-se nessa etapa por ter como responsabilidade elaborar os cronogramas para os estudos iniciais e executivos de todos os empreendimentos, ou seja, promover a organização.

Esses cronogramas são os predecessores dos orçamentos, utilizado no estudo de viabilidade da compra de um terreno, criado para o lançamento de um empreendimento e viabilizado em conjunto com a equipe de obra para a construção do projeto. Todos esses três estudos têm como necessidade o desenvolvimento de um cronograma baseado na quantidade e duração dos serviços planejados.

<sup>1</sup> <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10027297.pdf>

Baseando-se nesses dados e no macro fluxo de serviços padronizado pela empresa devem-se gerar os cronogramas representando cada etapa da construção com datas e sequências de serviços. A partir desse cronograma são geradas linhas de balanço que auxiliam por ter uma visualização gráfica do início e fim de cada serviço, representado também as datas e os serviços que são sobrepostos, ocorrendo simultaneamente.

Macro fluxo caracteriza-se por ser um fluxograma de serviços definindo as ligações e relações entre eles, porém sem o detalhamento. A empresa possui um macro fluxo geral, utilizado para criação do cronograma do orçamento, momento em que não se possui o detalhamento dos serviços utilizados no empreendimento.

Consideram-se os procedimentos executivos escolhidos em reunião feita entre as equipes de planejamento, orçamento, projetos e obra. Nessa reunião, além de definir os serviços que serão utilizados no fluxograma da construção, são definidos os planos de ataques para o desenvolvimento do empreendimento, considerando os processos que deverão ser adotados.

O plano de ataque configura-se por ser a definição de procedimentos que deverão ser adotados no desenvolvimento da construção. Uma reunião inicial entre as equipes de projetos, planejamento, orçamento e de obra deve ser feita em que serão definidas as tipologias de serviços que mais se adequam ao produto, considerando prazo e custo final do empreendimento.

Para a criação dos cronogramas a equipe de planejamento utiliza programas informatizados de planejamento. Esses programas utilizam diversas ferramentas de gerenciamento.

No desenvolvimento dos cronogramas da empresa o setor utiliza um programa que conta com as ferramentas de EAP, gráfico de Gantt e valor agregado. A combinação dessas técnicas permite a elaboração de um cronograma que especifica o escopo, duração e custo de todos os serviços da construção.

O gerenciamento das etapas de construção é mais facilmente controlado a partir desses dados.

#### Controle (C=CHECK)

Durante o processo de desenvolvimento de uma construção diversos agentes são envolvidos, possuindo cada um deles normas e procedimentos específicos a serem seguidos.

A fim de manter o padrão delimitado pela empresa e atender todas os procedimentos dos setores envolvidos é necessário a utilização de ferramentas de acompanhamento e controle garantido a qualidade das funções desenvolvidas.

#### Medição de empreiteiro

Ao final de cada mês os serviços que foram executados por empresas terceirizadas devem ser avaliados e levantados para que possa se dar o procedimento de pagamento. A fim de manter o padrão de controle o setor de custos fica responsável por criar uma planilha de medição para cada contrato que a obra possui.

O processo de medição começa com o preenchimento da planilha pela equipe da obra que, após concluir essa etapa, deve enviar a mesma para a concordância do empreiteiro. Caso haja uma divergência no valor entre a obra e o terceirizado deve-se fazer uma reunião a fim de chegar à um consenso do quantitativo.

Após a aprovação do fornecedor o gerente da obra deve dar o aceite para que o administrativo envie a medição para avaliação do setor de custos que, aprovando, libera o valor para pagamento.

Todo esse procedimento deve ser cumprido nos prazos estipulados pela equipe de custos, evitando possíveis problemas de falta de pagamento devido à falta de controle.

Vale ressaltar a importância de algumas informações na planilha de medição do terceiro como: obra onde o serviço está sendo prestado, empresa que presta o serviço, escopo de serviço do empreiteiro, data de medição, número da medição, quantidade do serviço no contrato, quantidade que está sendo medida, valor unitário do procedimento, porcentagem de retenção caso seja aplicada e outros dados.

#### Controle do andamento físico financeiro da obra

O acompanhamento do andamento físico da obra se dá a partir do início da construção. Esse controle é feito em um período quinzenal ou mensal, dependendo do padrão adotado pela empresa e é de responsabilidade do engenheiro que fez a elaboração do cronograma da obra.

Para realizar esse controle o engenheiro de planejamento visita a obra e roda todos os serviços que estão sendo executados. A partir dos dados levantados o mesmo preenche um formulário com a porcentagem de andamento do empreendimento no período e é feita uma comparação com o planejado.

Caso seja necessário são indicados pontos de atenção informando o setor que deve ser acionado. Após finalizar a vistoria do andamento físico é de costume ser feita uma reunião com a equipe da obra onde deve se analisar as causas e efeitos de possíveis atrasos, o caminho crítico do empreendimento abordando possíveis soluções, a aderência a rede de planejamento e um plano de ataque para o próximo período.

#### Avaliação de fornecedores e prestadores de serviços

A avaliação dos fornecedores é uma ferramenta importante se tratando de garantir os melhores prestadores de serviços e materiais para a construção. Esse controle é de responsabilidade do setor de suprimentos com participação das equipes de obra.

Esse controle tem como objetivo estabelecer uma sistemática de avaliação, monitoramento e desqualificação de fornecedores de materiais, serviços e consultorias, considerando as suas capacidades de atendimento aos critérios da empresa.

Os critérios de avaliação dos fornecedores são:

**a) Documentação** – considera se o fornecedor entrega todas as documentações requisitadas pela política da empresa.

**b) Qualidade** – é avaliada a qualidade do serviço, material ou consultoria prestados.

**c) Segurança** – se aplicável, considera se a execução do serviço cumpre com as normas de segurança da empresa.

**d) Meio Ambiente** – está relacionada com o impacto que o serviço ou material do fornecedor gera ao meio ambiente, pode ser aplicável ou não.

**e) Prazo** – avalia o cumprimento dos prazos programados com a equipe de obra.

**f) Atendimento** – refere ao tratamento e disponibilidade do fornecedor de atender a equipe da obra.

A nota final do fornecedor é baseada na média de cada quesito que podem variar de um até quatro sendo elas ruim, regular, bom e ótimo respectivamente. A partir da nota final é preenchido na planilha a necessidade de intervenção da equipe de suprimentos nas tratativas com o fornecedor e as justificativas para a mesma.

**Fichas de Verificação de Serviço**

As fichas de verificação de serviço (FVS) são formulários distintos para cada tipo de serviço que possa ser executado no canteiro de obras. Tem como função auxiliar o responsável pela verificação na conferência do serviço, indicando as etapas que devem ser analisadas, as tolerâncias e disponibilizando um espaço para indicar as tratativas adotadas caso o serviço não esteja conforme.

**Auditorias**

Um método eficiente de controlar se o empreendimento está sendo executado seguindo as diretrizes, normas e políticas da empresa são as auditorias. Essas podem ser realizadas tanto internamente quanto por empresas externas.

**Auditorias internas**

A auditoria interna tem como objetivo garantir a conformidade dos requisitos estabelecidos pela empresa de modo a assegurar a melhoria contínua de todos os serviços.

Tomando como base os procedimentos adotados pela empresa será abordada a metodologia para aplicação de auditoria dos setores de qualidade, meio ambiente e segurança.

As auditorias, independente do setor que esteja aplicando, seguem os mesmos procedimentos, variando apenas nos pontos que devem ser auditados. Pode-se separar o processo em quatro etapas: reunião de abertura, análise dos requisitos, elaboração do relatório e reunião de encerramento.

**a) Reunião de abertura** – momento em que a equipe de auditores se reúne com a engenharia da obra para apresentar o escopo da auditoria, os aspectos amostrais que devem ser analisados e esclarecem o desenvolvimento da mesma.

**b) Análise dos requisitos** – etapa em que se inicia a análise dos dados podendo ser documentação, materiais, canteiro de obra, qualidade dos serviços e outros mais dependendo do escopo da auditoria.

**c) Elaboração do relatório** – após a coleta de todos os dados necessários a equipe auditora deve preencher o formulário padrão com os itens atendidos, não atendidos e atendidos parcialmente, gerando a nota final do empreendimento na auditoria.

**d) Reunião de encerramento** – finalizando a auditoria é feita uma outra reunião com a equipe de obra para apontar os pontos conformes e não conformes, explicando os motivos e propondo soluções para corrigir os problemas aferidos. Vale ressaltar que os pontos que não foram atendidos serão vistoriados na auditoria seguinte.

Após o encerramento das auditorias a equipe de obra executa a abertura de planos de ação referentes aos itens auditados como não conformes. Na empresa existe uma ferramenta online em que se abrem os planos de ação relatando o ponto não conforme, definindo o responsável por tratar a não conformidade, gerando um prazo para o tratamento e explicando a ação que será tomada para corrigir o ponto.

Ao final do tratamento da não conformidade o responsável deve entrar no plano de ação e registrar a tratativa, preferencialmente com a explicação da ação e fotos do relato. Esses itens são verificados novamente na auditoria seguinte.

Vale ressaltar que, na empresa, segue-se a diretriz em que existem metas anuais para as notas das obras em relação as auditorias de qualidade, meio ambiente e segurança.

Ao final de cada ciclo de auditorias pelas obras os responsáveis por elas lançam as notas no sistema online da empresa. Essas notas são acumuladas ao decorrer do ano e as obras fecham o ano com uma média.

A afim de controlar e incentivar os funcionários a alcançar notas cada vez mais altas a empresa vincula o bônus da equipe do empreendimento com as notas das auditorias.

**MEDIÇÕES DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA****Introdução**

Medições de obras e serviços de engenharia são processos fundamentais na gestão de projetos de construção. Elas consistem na quantificação dos serviços executados ao longo da obra para garantir que o progresso esteja conforme o planejado e que os pagamentos aos contratados sejam justos e precisos. Essas medições são essenciais tanto para o controle financeiro quanto para a qualidade do empreendimento.

**– Importância das Medições****Controle Financeiro**

As medições permitem um controle rigoroso dos custos da obra, evitando desperdícios e desvios de recursos. Elas fornecem dados precisos sobre a quantidade de materiais utilizados e os serviços realizados, permitindo comparações com os valores previstos no orçamento.

**Garantia de Qualidade**

Através das medições, é possível assegurar que os serviços estão sendo executados conforme os padrões de qualidade especificados no projeto. Isso inclui verificações de dimensões, alinhamentos, acabamentos e conformidade com as especificações técnicas.

**Planejamento e Cronograma**

Medições regulares ajudam a manter o cronograma da obra em dia. Elas permitem identificar atrasos ou adiantamentos na execução dos serviços, facilitando a tomada de decisões e ajustes no planejamento.

**– Tipos de Medições****Medição Física**

Envolve a medição direta das dimensões físicas das obras, como comprimento, largura, altura e área. Ferramentas comuns incluem trenas, réguas, níveis e, mais recentemente, dispositivos de medição a laser.

**– Medição de Materiais**

Consiste na quantificação dos materiais utilizados na obra. Isso pode incluir a medição de volumes de concreto, quantidade de tijolos, peso de aço, entre outros. Essas medições são fundamentais para controlar o estoque de materiais e garantir que não haja falta ou excesso.

**– Medição de Serviços**

Avalia o progresso dos serviços realizados, como a construção de fundações, alvenarias, instalações elétricas e hidráulicas, entre outros. Para isso, são utilizados diários de obras, fotografias, relatórios de inspeção e registros de atividades.

**– Procedimentos de Medição****Planejamento das Medições**

É essencial estabelecer um cronograma de medições para que elas sejam realizadas de forma sistemática e regular. O planejamento deve considerar as etapas críticas da obra e os pontos de verificação importantes.

**Execução das Medições**

Durante a execução, é importante seguir os procedimentos definidos e utilizar os equipamentos adequados. As medições devem ser realizadas por profissionais capacitados para garantir a precisão e a confiabilidade dos dados obtidos.

**Registro e Relatórios**

Os resultados das medições devem ser registrados de forma detalhada, com data, hora, local e descrição dos serviços medidos. Esses registros são fundamentais para a elaboração de relatórios de medição, que servirão de base para a liberação de pagamentos e para o controle de qualidade.

**– Desafios e Soluções****Precisão nas Medições**

A precisão é um dos maiores desafios nas medições de obras. Para garantir a exatidão, é crucial utilizar equipamentos de alta qualidade e realizar calibrações regulares.

**Integração de Tecnologias**

O uso de tecnologias como drones, scanners 3D e softwares de gestão de obras pode melhorar significativamente a precisão e a eficiência das medições. Essas tecnologias permitem a captura de dados mais detalhados e a integração com sistemas de informação para análise e controle em tempo real.

**Capacitação de Profissionais**

A formação e capacitação contínua dos profissionais envolvidos nas medições são essenciais. Treinamentos específicos e atualizações constantes sobre novas tecnologias e métodos de medição garantem uma equipe qualificada e preparada para lidar com os desafios do dia a dia.

**ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS: LEIS Nº 14.133/2021 E Nº 8.883/1994**

**LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021**

*Lei de Licitações e Contratos Administrativos.*

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**TÍTULO I  
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES****CAPÍTULO I  
DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO DESTA LEI**

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa;

II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

§ 1º Não são abrangidas por esta Lei as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as suas subsidiárias, regidas pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, ressalvado o disposto no art. 178 desta Lei.

§ 2º As contratações realizadas no âmbito das repartições públicas sediadas no exterior obedecerão às peculiaridades locais e aos princípios básicos estabelecidos nesta Lei, na forma de regulamentação específica a ser editada por ministro de Estado.

§ 3º Nas licitações e contratações que envolvam recursos provenientes de empréstimo ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou de organismo financeiro de que o Brasil seja parte, podem ser admitidas:

I - condições decorrentes de acordos internacionais aprovados pelo Congresso Nacional e ratificados pelo Presidente da República;

II - condições peculiares à seleção e à contratação constantes de normas e procedimentos das agências ou dos organismos, desde que:

- a) sejam exigidas para a obtenção do empréstimo ou doação;
- b) não conflitem com os princípios constitucionais em vigor;
- c) sejam indicadas no respectivo contrato de empréstimo ou doação e tenham sido objeto de parecer favorável do órgão jurídico do contratante do financiamento previamente à celebração do referido contrato;
- d) (VETADO).

§ 4º A documentação encaminhada ao Senado Federal para autorização do empréstimo de que trata o § 3º deste artigo deverá fazer referência às condições contratuais que incidam na hipótese do referido parágrafo.

§ 5º As contratações relativas à gestão, direta e indireta, das reservas internacionais do País, inclusive as de serviços conexos ou acessórios a essa atividade, serão disciplinadas em ato normativo próprio do Banco Central do Brasil, assegurada a observância dos princípios estabelecidos no caput do art. 37 da Constituição Federal.

Art. 2º Esta Lei aplica-se a:

- I - alienação e concessão de direito real de uso de bens;
- II - compra, inclusive por encomenda;
- III - locação;
- IV - concessão e permissão de uso de bens públicos;
- V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;
- VI - obras e serviços de arquitetura e engenharia;
- VII - contratações de tecnologia da informação e de comunicação.

Art. 3º Não se subordinam ao regime desta Lei:

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO. REFORMA DO SERVIÇO CIVIL (MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO) E REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

As reformas administrativas visam redefinir o papel do Estado, promovendo mudanças no Serviço Civil e no Aparelho do Estado.

A Reforma do Serviço Civil busca introduzir critérios de mérito, flexibilidade e responsabilização na administração pública. Isso significa que as contratações e promoções dentro do serviço público devem ser baseadas nas competências e qualificações dos indivíduos, em vez de favorecer indicações políticas ou nepotismo. Além disso, é necessário que haja uma maior flexibilidade na gestão dos recursos humanos, permitindo a movimentação de funcionários de acordo com as demandas e necessidades da administração. Por fim, a responsabilização dos servidores públicos deve ser reforçada, com mecanismos de avaliação de desempenho e consequências para aqueles que não cumprem suas atribuições de forma adequada.

Já a Reforma do Aparelho do Estado busca uma reorganização e modernização da estrutura do Estado, visando uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Isso pode envolver a redução do tamanho da máquina pública, a descentralização de competências para os governos locais, a adoção de tecnologias e sistemas de informação mais avançados, entre outras medidas. O objetivo é tornar o Estado mais ágil, responsivo e capaz de atender às demandas da sociedade de forma mais eficiente, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento social e econômico do país.

### Fases da Administração Pública

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

#### • Modelo Patrimonialista

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

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

#### • Modelo Burocrático

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

#### • Modelo Gerencial

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

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

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

#### Reforma Gerencial<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anteriormente se percebiam as disfunções do modelo burocrático, que não atendia satisfatoriamente as novas demandas sociais e dificultavam o desenvolvimento. Entretanto, a crise da década de 1980, especialmente a vivida pelo Reino Unido e Estados Unidos propiciaram as bases da reforma que serviria de resposta aos problemas enfrentados à época: crise do petróleo, do *welfare state* keynesiano; término do desenvolvimento pós-guerra; crise fiscal, aumento nas demandas estatais<sup>2</sup>.

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

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

Com a Emenda Constitucional (EC) 19/98, introduziu-se na CF/88 o princípio da eficiência, ampliando os princípios da administração pública elencados no art. 37, além de diversas outras alterações com o intuito de tornar mais célere e flexível a administração pública; tais como a exclusão da estabilidade do servidor público, que agora pode ser demitido quando comprovadamente ineficiente ou exonerado caso haja excesso de pessoal; também pode ser colocado à disposição; houve a descentralização das atividades estatais entre outras mudanças e acréscimos<sup>3</sup>.

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

#### Característica da Administração Gerencial

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

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

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

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

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

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

<sup>2</sup> MARTINS, Humberto Falcão. *A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira*. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997a. Disponível em: <[https://www.academia.edu/3261499/A\\_etica\\_do\\_patrimonialismo\\_ea\\_modernizacao\\_da\\_administracao\\_publica\\_brasileira](https://www.academia.edu/3261499/A_etica_do_patrimonialismo_ea_modernizacao_da_administracao_publica_brasileira)>. Acesso em mar 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUCROCRÁTICO**

No Brasil, considerando a trajetória histórica pela qual a gestão das entidades governamentais passaram, a Administração Pública tem evoluído de maneira positiva.

A relevância deste tema reside no contexto global de profundas transformações que a Administração Pública tem experimentado, processo que teve início na década de 70 e engloba diversas correntes de pensamento, formando o que é conhecido como “Nova Gestão Pública” (ou NPM, sigla em inglês para “New Public Management”). Esta transformação também se manifesta no cenário brasileiro. Para compreender a atual gestão pública, é fundamental realizar uma análise retroativa e examinar sua evolução ao longo das décadas.

Nos últimos anos, em todo o mundo, temos observado um debate acalorado - ainda em curso - sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea e o nível de intervenção que deve exercer na economia. Na década de 50, o economista Richard Musgrave identificou as três funções clássicas do Estado:

**Função Alocativa:** fornecer bens e serviços que o mercado não provê de forma adequada.

**Função Distributiva:** promover ajustes na distribuição de renda.

**Função Estabilizadora:** evitar grandes oscilações nos níveis de inflação e desemprego.

De fato, entre o período que vai de 1945 (após o término da Segunda Guerra Mundial) e 1973 (ano do primeiro choque do petróleo), a economia mundial experimentou um notável crescimento econômico, sendo este período denominado como a “era dourada”.

Desenvolveu-se a concepção do Estado como provedor de bens e serviços, frequentemente denominado Estado de Bem-Estar Social ou Welfare State. Isso resultou em uma expansão significativa do papel estatal, e, conseqüentemente, um aumento substancial nos custos operacionais da máquina pública.

No entanto, a partir dos anos 70, o ritmo de crescimento da economia global diminuiu, levando o Estado a enfrentar desafios na execução de suas funções, gradualmente perdendo sua capacidade de atender às crescentes demandas sociais. Essa conjuntura, somada a um crescente endividamento público, resultou, principalmente nos anos 80, na chamada crise fiscal do Estado, caracterizada pela perda de capacidade para realizar os investimentos públicos necessários a um novo ciclo de expansão econômica.

Da crise fiscal, passamos à crise de gestão do Estado, uma vez que a percepção dos cidadãos em relação à disponibilidade de serviços públicos deteriorou-se gradualmente. O Estado, à medida que perdia a capacidade de cumprir suas funções básicas, não conseguia acompanhar as crescentes pressões por serviços como saúde, educação, segurança pública, saneamento, entre outros.

Essa crise de gestão levou à tentativa de superar as limitações do modelo de administração anterior, conhecido como “modelo burocrático”, transformando-o em algo novo, que se assemelhasse mais ao modo de gestão do setor privado, conceituado na esfera pública como “modelo gerencial”.

Portanto, a redefinição do próprio papel do Estado emergiu como uma questão de alcance global nos anos 90. No Brasil, essa temática adquiriu uma importância crucial, dada a significativa presença do Estado na economia nacional. A reforma do Estado tornou-se uma preocupação constante, uma vez que o Estado não conseguia mais responder eficazmente ao excesso de demandas, sobretudo no âmbito social.

Em resumo, a Crise do Estado pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

1) Uma crise fiscal, evidenciada pela progressiva deterioração das finanças públicas, com o déficit público afetando negativamente os investimentos no setor privado.

2) Uma crise relacionada ao modelo de intervenção estatal na economia, marcando o esgotamento da estratégia de estatização. As empresas estatais já não podiam mais impulsionar o crescimento econômico dos países, e o paradigma do Estado interventor, conforme delineado pela economia Keynesiana, estava rapidamente perdendo sua relevância.

3) Uma crise na forma de administrar o Estado, sinalizando a necessidade de transição da administração pública burocrática para um modelo de administração pública gerencial.

No Brasil, os desdobramentos mais significativos desses eventos ocorreram durante a Reforma do Estado na década de 90. Os principais pontos desta reforma incluíram:

**1) A busca por um ajuste fiscal sustentável:** o objetivo era alcançar o equilíbrio das finanças públicas, assegurando a estabilidade econômica ao longo prazo.

**2) A implementação de reformas econômicas voltadas para o mercado:** estas reformas, acompanhadas por políticas industriais e tecnológicas, visavam promover a competição interna e criar as condições necessárias para enfrentar a concorrência internacional.

**3) A reforma da previdência social:** o propósito era garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário, equilibrando os montantes de contribuições e benefícios.

**4) A introdução de inovações nos instrumentos de política social:** isso visava ampliar a abrangência e melhorar a qualidade dos serviços sociais, promovendo um atendimento mais eficaz às necessidades da população.

**5) A reformulação do aparato estatal:** o foco era aumentar a “governança” do Estado, ou seja, sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente e eficaz, promovendo uma gestão pública mais eficiente e responsiva.

A reforma do Estado aborda múltiplos aspectos. O ajuste fiscal, por exemplo, tinha como objetivo restaurar a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandonaria a estratégia protecionista de substituição de importações. Dentro desse contexto, o programa de privatizações, conduzido nos anos 90, foi uma das estratégias para alcançar esses objetivos. Por meio desse programa, a produção de bens e serviços foi transferida para o setor privado, partindo do pressuposto de que este seria, inicialmente, mais eficiente nessa atividade.

Além disso, foi estabelecido um programa de publicização com o propósito de transferir a produção de serviços competitivos ou não exclusivos do Estado para o setor público não estatal. Esse programa estabeleceu um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o financiamento e controle desses serviços.

Portanto, de acordo com o conceito subjacente à reforma, o Estado reduziria seu papel como executor direto ou provedor de serviços, mantendo-se, no entanto, como regulador e provedor indireto ou promotor desses serviços. Isso se aplicaria principalmente aos serviços sociais, como educação e saúde, entre outros. Como promotor desses serviços, o Estado continuaria a subsidiá-los, ao mesmo tempo em que buscaria um controle social direto e a participação da sociedade.

Nessa nova abordagem, busca-se fortalecer as funções de regulação e coordenação do Estado, especialmente em nível federal, e promover gradualmente a descentralização vertical das funções executivas para os níveis estadual e municipal, especialmente no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura.

Diante dessa tendência, o objetivo é fortalecer a governança, ou seja, a capacidade de governança do Estado. Isso é alcançado por meio da transição planejada de um modelo de administração pública burocrática, caracterizado por sua rigidez e ineficiência, focado em autocontrole e orientado internamente, para um modelo de administração pública gerencial, mais flexível e eficiente, orientado para atender às necessidades do cidadão. Isso visa melhorar a capacidade do Estado de implementar políticas públicas, superando as limitações e ineficiências de sua estrutura administrativa.

#### — As três formas de Administração Pública

Historicamente, a administração pública passou por três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Esses modelos se sucederam ao longo do tempo, embora nenhum deles tenha sido completamente descartado.

#### Administração Pública Patrimonialista

Antes do surgimento do capitalismo e da democracia, nas sociedades antigas, o Estado era frequentemente visto como uma entidade “privatizada”, onde os governantes não faziam uma distinção clara entre o patrimônio público e seus próprios bens privados. Os monarcas e líderes estabeleciam seu domínio sobre o país de forma absoluta, sem separar adequadamente os interesses públicos dos privados. A coisa pública se confundia com o patrimônio pessoal dos governantes, uma vez que não havia uma distinção clara entre eles.

Nesse contexto, a máquina estatal funcionava como uma extensão do poder do soberano, e seus servidores, que eram considerados auxiliares, detinham status de nobreza real. Os cargos eram vistos como prebendas, ou seja, títulos que podiam ser negociados e estavam sujeitos à discricionariedade do governante.

A corrupção e o nepotismo eram elementos intrínsecos a essa forma de administração, e o foco não estava na satisfação das necessidades coletivas, mas, principalmente, nos interesses particulares do soberano e de seus colaboradores.

Essa situação começou a mudar no final do século XIX, quando o capitalismo e a democracia emergiram como forças dominantes. O mercado e a sociedade civil passaram a se distinguir do Estado, tornando a administração patrimonialista inaceitável, uma vez que não era mais compatível com um modelo de administração pública que beneficiava apenas alguns em detrimento de muitos.

# NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

## CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

*Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Administração Geral*

## FUNDAMENTOS, TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

Os fundamentos, teorias e escolas da administração têm um impacto significativo na gestão de pessoas dentro das organizações.

Os fundamentos da administração fornecem as bases para a compreensão dos processos organizacionais e da gestão de pessoas. Eles incluem conceitos como planejamento, organização, direção e controle, que são essenciais para o desempenho eficaz das atividades de gestão de pessoas.

As teorias da administração, por sua vez, oferecem diferentes perspectivas sobre a gestão de pessoas. Por exemplo, a teoria da burocracia de Max Weber enfatiza a importância de regras e procedimentos formais na gestão de pessoas, enquanto a teoria das relações humanas de Elton Mayo destaca a importância das relações interpessoais e da satisfação dos funcionários.

As escolas da administração, como a Escola Clássica, a Escola de Relações Humanas, a Teoria Comportamental, a Teoria da Contingência, entre outras, apresentam abordagens diferentes para a gestão de pessoas. Cada escola enfatiza aspectos específicos, como a eficiência, o bem-estar dos funcionários, o comportamento individual e organizacional, e a adaptação às diferentes situações.

O impacto desses fundamentos, teorias e escolas na gestão de pessoas é observado em vários aspectos. Por exemplo, os princípios de planejamento e organização ajudam a definir as estratégias e estruturas organizacionais para a gestão de pessoas. As teorias da motivação e liderança informam as práticas de engajamento e direção de equipes. As abordagens comportamentais e contingenciais ajudam a entender e adaptar-se às necessidades e características individuais e organizacionais.

Em resumo, os fundamentos, teorias e escolas da administração têm um papel relevante na gestão de pessoas, fornecendo os princípios, perspectivas e abordagens necessários para lidar com os desafios e oportunidades relacionados ao gerenciamento de recursos humanos nas organizações.

## FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS. ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS

O Recursos humanos é, dentre todos os setores de uma empresa, um dos mais relevantes e importantes, pois movimenta diretamente as questões dirigidas aos colaboradores. Tendo ampla influência nos resultados da organização. Por esse motivo, as rotinas de demandas do setor de RH necessitam estar muito bem definidas, organizadas e alinhadas para alcançar os objetivos mais estratégicos.

O RH tem por objetivo oferecer o bem-estar tanto da empresa, quanto dos colaboradores. Ademais, a contribuição para que as duas partes alcancem os objetivos necessários e se mantenham em uma relação trabalhista saudável, visando sempre a melhora no desempenho de toda a organização.

**Organização das rotinas de RH:** As inúmeras rotinas de RH, que são de extrema importância em todo seu contexto, deve sempre vir acompanhada de muita organização, pontualidade, cuidado e dedicação em cada uma delas, por isso, o trabalho de profissionais qualificados e apropriados para atuar neste setor é de extrema importância, munido sempre de cronogramas, fluxogramas e calendários para devida pontualidade, para não cometer erros e nem perder datas e prazos importantes.

### A importância do RH estratégico na empresa

O devido conhecimento das demandas e rotina de RH, sabendo organizá-las e escolhendo as ferramentas ideais para o auxílio nesses processos, são os fatores imprescindíveis para se ter um RH mais estratégico, o que o faz essencial para o mundo corporativo.

**Quais são as atividades do setor de RH:** O RH é responsável por procedimentos que vão, desde a admissão ao desligamento de um colaborador. Sendo assim, se torna responsável por toda a jornada do profissional dentro da empresa. Geralmente, é dividido nos seguintes setores:

– **Departamento pessoal:** acompanha questões burocráticas e o cumprimento da legislação trabalhista;

– **Recrutamento e seleção:** iniciando pela atração e seleção de talentos e dos melhores profissionais para compor o quadro de colaboradores da organização;

– **Cargos e remuneração:** define os cargos e os salários mais adequados para cada função da organização;

– **Segurança do trabalho:** focado em garantir que a organização proporcione condições seguras de trabalho, para evitar acidentes e possíveis riscos de doenças laborais;

– **Benefícios Corporativos:** lida com todos os benefícios que a empresa proporcionará aos colaboradores, tais como: vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, entre outros;

– **Relações trabalhistas e sindicais:** objetiva manter a sinergia harmônica entre a organização e os colaboradores, evitando possíveis conflitos e realizando negociações com sindicatos, por exemplo;

– **Treinamento e desenvolvimento:** acompanha o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, bem como, cultivar melhora nos resultados e melhor retenção de talentos.

#### Recursos Humanos X Departamento Pessoal

O RH é um setor, dentro da administração geral que possui algumas subdivisões. Tendo seu foco na gestão de pessoas e na área comportamental. Assim, os profissionais de RH necessitam focar no gerenciamento das relações existentes no ambiente de trabalho e no alinhamento de toda a equipe junto a cultura da empresa.

O departamento pessoal é uma subárea do setor de RH, por isso, possui uma função mais específica, como:

– Ser responsável por todas as demandas burocráticas e trabalhistas que envolvem os colaboradores;

– Garantir que sejam cumpridos todos os direitos e deveres.

Os profissionais dessa área, necessitam estar atentos a todas as leis de rotinas trabalhistas e ter pleno conhecimento em administração.

#### — Principais rotinas de RH

**1. Recrutamento e seleção:** O processo de recrutamento e seleção objetiva escolher os novos colaboradores que farão parte das equipes da empresa. Para que os gestores construam uma equipe produtiva e eficiente.

Nesta demanda, realiza-se divulgações de vagas, testes, entrevistas, dinâmicas, análises de currículos, entre outros procedimentos. Tendo por objetivo atrair os talentos ideais e que também possam se adequar à cultura da empresa, oferecendo resultados excelentes de qualidade.

A seleção dos profissionais tem importante influência nos resultados dos negócios, impactando diretamente nos custos e lucros. Por esse motivo, essa etapa exigirá muita atenção e atuação direta dos profissionais de RH muito bem qualificados, pois impacta também no engajamento dos colaboradores e no clima organizacional da organização.

**2. Processos de admissão:** Esse processo vem após o processo de recrutamento e seleção, exigindo certo cuidado e atenção, devido a existência de muitas questões burocráticas e trabalhistas. Além de se tornar uma das primeiras impressões que o colaborador tem da empresa, aspecto que contribui para seu engajamento na equipe e sua motivação na empresa. Dentro desse processo, é necessário realizar o registro trabalhista, preenchendo a carteira de trabalho de acordo com a lei vigente, encaminhando o colaborador para os devidos exames admissionais, incluindo-o no relógio de ponto da empresa e entregando seu crachá, ou identificação na organização.

**3. Integração dos novos colaboradores:** Logo após o processo de admissão, o RH ficará responsável por realizar a integração desses novos colaboradores. Sendo essa demanda fundamental para acelerar o engajamento dos novos profissionais, podendo refletir em como ele agirá e se desenvolverá na organização, pois necessitam ser bem orientados, treinados, acompanhados, conhecer a equipe de trabalho e também toda a empresa.

**4. Desenvolvimento e treinamento:** A rotina de treinamentos e desenvolvimento são essenciais para a organização, não só no período de integração dos novos colaboradores, mas também no aumento do desempenho e da capacitação de toda a equipe treinada. É necessário a avaliação das necessidades da empresa, assim como, das dificuldades atuais dos colaboradores e da definição do tipo de teste a ser aplicado, exigindo assim, um bom planejamento e análise. O treinamento traz a possibilidade de alinhamento entre os profissionais com as expectativas da empresa, gerando aumento na produtividade.

**5. Avaliação de desempenho:** Auxiliam na identificação e análise dos fatores em relação ao desempenho dos colaboradores. Elas são de grande relevância dentro das demandas de RH, pois os gestores de RH, muitas vezes observam um resultado não esperado e não sabem por quais motivos ele foi gerado. Assim, essa avaliação também permitirá o devido reconhecimento do desempenho dos colaboradores da empresa levando em conta questões, como: A maneira que a função é realizada; A performance do colaborador; Cumprimento de metas; As atitudes do mesmo em ambiente de trabalho; O potencial de desenvolvimento; Os resultados entregues.

**6. Monitoramento de métricas e estratégias:** Objetiva identificar as métricas e os resultados para assim, constituir novas estratégias. Não é incomum alguns processos que outrora deram certo, não funcionarem mais nos dias atuais, haja vista que a sociedade e o mundo corporativo estão sempre em mudança constante, assim, suas estratégias mais antigas podem acabar ficando ultrapassadas. Por esse motivo, o RH deverá se manter atento a todas essas métricas e realizar avaliação constante dos métodos vigentes, e a real eficiência deles. Para que assim, suas adaptações possam ser devidamente aplicadas e o setor poderá voltar a oferecer os resultados positivos e satisfatórios de sempre. Um outro ponto importante é manter-se sempre atento às inovações e avanços da tecnologia, pois assim, poderão obter estratégias essenciais para o alcance das melhorias necessárias.

**7. Política de benefícios:** São pela empresa oferecidos, aos colaboradores, fazendo parte também das rotinas de RH cuidar deste procedimento, aqui existem diferentes tipos de benefícios, exemplo: Vale-transporte; Vale-alimentação; Plano de saúde; Plano odontológico; Bolsa de estudos.

**8. Processo de desligamento:** É também, uma das demandas mais burocráticas dentro do setor de RH. Pois a organização precisa de forma assertiva, realizar todos os cálculos do tempo em que o ex-colaborador fez parte da empresa, todos os pagamentos, entre outros fatores de extrema importância para a realização de todo o processo de forma correta, para assim não sofrer processos trabalhistas. Faz parte dessa rotina também, a realização de uma entrevista demissional, para a verificação do motivo da saída do ex-colaborador, o planejamento de melhorias e assim, encaminhar um novo processo seletivo.

#### — Cessão

Define-se, conceitualmente, a cessão como um ação administrativa, permitindo o afastamento temporário de servidor público, compreendendo este, como o titular de um cargo ou um

emprego público, e possibilita o exercício de atividades por este colaborador em órgão ou entidade (incluindo privada) distinta da sua origem.

— **Descrição de empregos**

É um documento confeccionado e gerido pelo setor de RH, contendo todas as informações necessárias, detalhadas e específicas a respeito dos cargos da organização. Nesse documento, que serve como referência para os colaboradores, também devem ser detalhados os direitos e deveres, para que também o empregador possa utilizá-lo para “cobrar” e, ou “ser cobrado” em tempo oportuno.

— **Diferença de emprego e função**

Emprego é o lugar que é ocupado por um empregado/colaborador, podendo atuar em empresa privada ou pública.

Função é o conjunto das atribuições destinadas à esses colaboradores, abrangendo uma função temporária, ou uma função de confiança.

**POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Políticas e sistemas de informações gerenciais são elementos essenciais para o funcionamento eficiente de uma organização. Essas políticas são diretrizes estabelecidas pelos gestores para orientar a coleta, análise e uso das informações necessárias para tomada de decisões estratégicas.

Os sistemas de informações gerenciais, por sua vez, são as ferramentas tecnológicas utilizadas para capturar, armazenar, processar e transmitir essas informações dentro da organização. Eles ajudam a organizar e integrar dados de diferentes áreas e níveis hierárquicos, transformando-os em informações úteis e relevantes para a gestão.

Essas políticas e sistemas têm o objetivo de fornecer informações precisas, atualizadas e confiáveis para os gestores, permitindo-lhes monitorar o desempenho da organização, identificar problemas e oportunidades, e tomar decisões informadas e estratégicas.

Além disso, as políticas e sistemas de informações gerenciais também devem considerar aspectos relacionados à segurança da informação, garantindo a proteção dos dados sensíveis da organização e evitando o acesso não autorizado.

Essas ferramentas permitem que os gestores tenham uma visão mais clara e completa do cenário organizacional, facilitando a identificação de tendências, problemas e oportunidades de mercado. Além disso, possibilitam a alocação eficiente de recursos, o acompanhamento de metas e indicadores de desempenho, e a avaliação do impacto das decisões tomadas.

Ao adotar políticas e sistemas de informações gerenciais, as organizações podem melhorar sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo, aumentar a eficiência dos processos internos e potencializar sua vantagem competitiva no mercado.

Portanto, a implementação de políticas e sistemas de informações gerenciais adequados é fundamental para o sucesso e a competitividade de uma organização, permitindo uma gestão mais eficiente e eficaz.

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO. LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO**

Comportamento Organizacional “é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”.

Tem por finalidade compreender os “espaços vazios” da organização de forma que estes não prejudiquem o desenvolvimento da organização, possibilitando, assim, reter talentos, evitar o turnover e promover engajamento e harmonia entre os stakeholders.

Ter uma compreensão quanto ao comportamento organizacional é extremamente importante para que as lideranças possam prever, e especialmente evitar, problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.

O comportamento organizacional refere-se a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento.

Refere-se ainda à motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

Considerando que, diferentemente das organizações, que possuem uma certa formalidade em sua essência, as pessoas são mais complexas, mais influenciáveis por variáveis diversas e, muitas vezes, são pouco previsíveis.

Ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar a sua identificação com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma, se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável são introjetadas pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano.

Reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar maior coesão. No entanto, pode levar a uma perda de individualidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se estendendo para ambientes externos da organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações.

Entre os Níveis de Estudos dos Comportamentos Organizacionais, destacamos:

- **Nível Individual** – Estuda as expectativas, motivações, habilidades e competências que cada colaborador demonstra individualmente por meio de seu trabalho.

- **Nível Grupal** – Estuda a formação das equipes, dos grupos, as funções desempenhadas por estes e a comunicação e interação uns com os outros, além de estudar a influência e o poder do líder neste contexto.

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

Segundo Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total. Para Berger e Luckmann (1983), a vida cotidiana apresenta-se para os homens como realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Dentro dessa perspectiva, a ação humana, em nível do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades. É importante salientar que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

É por meio desse compartilhar da realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional. Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

Daí vem o papel principal da análise do comportamento organizacional, que é o de permitir fazer uma leitura da dinâmica existente na organização e como essa interfere e influencia o comportamento das pessoas envolvidas.

Considerando que nas relações entre indivíduo e organização existe uma troca de interesses, de conteúdo, de aporte, entre tantos outros aspectos, gerir essa troca é papel da área de gestão de pessoa, que garante que, nessa troca, ambas as partes fiquem satisfeitas.

#### — Motivação

A implantação da psicologia nas organizações nas últimas décadas concedeu aos gestores, as respostas de certas lacunas sobre o trabalho humano, pois o homem é movido por uma força interior, mas, para que seja satisfatória, e traga bem estar, é estimulada por fatores externos. No ponto econômico das organizações, quando o colaborador trabalha com satisfação é sinal de mais resultado e mais rentabilidade para a empresa.

Motivação é um processo responsável por impulso no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória.

De acordo com Robbins (2005) a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência. “A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.” (MAXIMILIANO, 2007, p.250).

“Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado “sociedade”, resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.” (KLAVA, 2010).

O que os gestores estão buscando são como manter sempre seus colaboradores satisfeitos, para que assim possam exercer suas funções com o rendimento esperado pela organização, de modo que também, lhe seja prazeroso e satisfatório. Por exemplo, além da remuneração, que já foi provado não ser o principal fator motivacional do ser humano, existe os fatores de relações interpessoais, como ambiente de trabalho, o relacionamento com os demais colaboradores, são estímulos para que os funcionários se motivem ao trabalho.

A partir da análise do filme *Invictus* (2010) a liderança exercida com democracia revela o respeito das pessoas, sem forçá-las para que isso aconteça. E dessa forma as pessoas se sentem motivadas a realizarem seus trabalhos sem uma pressão superior, dando-lhes bem estar em seu ambiente.

Com a compreensão desses pontos, sabemos de que forma uma pessoa pode sentir-se motivada dentro da organização. Mas, por trás de tudo isso, tem a questão do poder, pois pela busca do bem estar no trabalho, há também a ambição econômica e por status dentro das organizações, cabe aos gestores a complicada tarefa de fazer dos seus colaboradores, aliados, de forma benéfica para todos da organização.

#### Teorias que abordam a motivação

De acordo com Zanelli (2004) ao longo do tempo foram surgindo conceitos e posteriormente teorias abordando a motivação humana, diversos teóricos contribuíram para tal propósito, analisando o comportamento do indivíduo e buscando entender o que o faz motivado, e como o processo da motivação ocorre na vida do ser humano, dentre esses teóricos se destacaram alguns, que analisaram de forma a colocar essas teorias dentro do contexto organizacional: Maslow, Herzberg, McGregor são alguns desses teóricos.

Pode-se observar que Maslow em sua teoria destaca que o comportamento do indivíduo está sujeito a uma hierarquia de fatores, baseada nas necessidades humanas, o teórico afirma que o indivíduo só será motivado a partir do momento que suas necessidades básicas forem supridas, colocando estas como sendo as necessidades fisiológicas e de segurança, estando na base da pirâmide hierárquica de Maslow, o indivíduo conseguiria atingir uma nova necessidade a partir do momento que a anterior tiver sido satisfeita, as necessidades superiores apresentam-se como

## CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS: ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS; TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO; METODOLOGIA DE CÁLCULO DA CURVA ABC

### Critérios de classificação de materiais

Os critérios de classificação de materiais e os parâmetros a seguir podem ser utilizados para diferenciar o material permanente, do material de consumo. Um material é considerado de consumo caso atenda a um dos critérios a seguir:

- Durabilidade: em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento, no prazo máximo estabelecido;
- Fragilidade: sua estrutura poderá ser danificada, ou se for quebradiça, deformável, caracterizando sua perda ou não podendo ser recuperada sua identidade ou funcionalidade;
- Perecibilidade: está sujeito a modificações (físicas ou químicas), se há como deteriorar-se, ou perde sua característica pelo uso normal;
- Incorporabilidade: destina-se a incorporação a outro bem e não podendo ser retirado sem prejuízo das características físicas e funcionais do principal. Pode ser utilizado para constituir novos bens, adições ou melhorias complementares de bens em utilização
- Transformabilidade: caso tenha sido adquirido com a finalidade de transformação.

### Objetivos Da Codificação

Consiste em metodizar o processo, sendo utilizada internamente pelo setor de almoxarifado. A codificação de cada material poderá ser do tipo alfanumérico, em que a letra inicial do item será acrescida de três números que serão gerados numa sequência numérica crescente. Exemplo: açúcar cristal marca Coité, código A-001. O próximo item que o nome na descrição começa com a letra "A" terá o código A-002, e assim por diante.

A lista com os códigos de cada material deve ser atualizada sempre que um novo material estiver disponível para o fornecimento.

### Fluxo Contábil E Administrativo Dos Materiais

Existem etapas em que o almoxarife (responsável pelo almoxarifado), deve responsabilizar-se para o bom desenvolvimento do fluxo administrativo e contábil do setor, como:

- Garantir que os produtos/materiais estejam armazenados em local seguro e na quantidade ideal de suprimento;

- Reparar as divergências de inventário e perdas de qualquer natureza;
- Garantir a qualidade e as quantidades corretas e observar a adequação das instalações e se os recursos de movimentação e distribuição são suficientes para um atendimento rápido e eficiente.
- Recebimento e conferência dos materiais adquiridos ou cedidos de acordo com o documento de compra (Nota de Empenho e Nota Fiscal) ou equivalentes;
- Registrar em sistema próprio manual ou software de controle de estoque, as notas fiscais dos materiais recebidos;
- Encaminhamento ao Departamento de Contabilidade e Finanças as notas fiscais para o devido pagamento;
- Elaboração de estatísticas de consumo por materiais e centros de custos para previsão das compras;
- Elaboração de balancetes dos materiais existentes e demais relatórios solicitados por outros setores;
- Preservação da qualidade e as quantidades dos materiais estocados;
- Viabilização do inventário anual ou periódico (de acordo com a organização) dos materiais estocados;
- Garantir que as instalações estejam adequadas para a devida movimentação e retiradas dos materiais, visando um atendimento eficiente com agilidade;
- Organizar de forma atualizada o registro de estoque do material existente;
- Proporcionar políticas e diretrizes relativas a estoques e programação de aquisição, bem como o fornecimento de material de expediente;
- Estabelecer normas de armazenamento dos materiais estocados;
- Estabelecer as necessidades de aquisição dos materiais de consumo para fins de reposição de estoque, e assim solicitar sua aquisição.

### Recebimento De Mercadorias

O recebimento de produtos/materiais pode ser classificado em dois tipos:

#### • Recebimento provisório:

Que se refere ao ato da entrega de um bem ao órgão no local previamente designado pela organização, para fins de posterior conferência e verificação de conformidade do material com a especificação, não configurando sua aceitação definitiva.

#### • Recebimento definitivo:

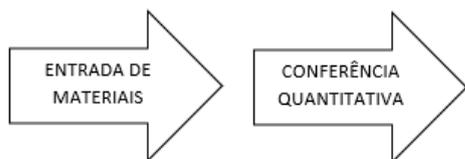
Os produtos/materiais serão recebidos somente após verificação da qualidade e quantidade e consequente validação de recebimento e aceitação da mercadoria.

• **Recebimento e aceitação:**

As etapas de recebimento e aceitação compreendem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor até a entrada da mercadoria nos estoques. A etapa de recebimento e aceitação de materiais abrange um sistema global integrado com as áreas de contabilidade e compras, e é caracterizada como uma conexão entre o atendimento do pedido pelo fornecedor e os estoques físico e contábil. O recebimento e aceitação compõe as seguintes etapas:



Compreende no ato pelo qual os produtos/materiais adquiridos são entregues no local designado previamente (almoxarifado). Independentemente do local físico que os produtos/ materiais forem recebidos, todo o registro de entrada e distribuição de material deverá ser de responsabilidade do Almoxarifado. O recebimento dispõe de duas etapas:



**Ordem de compra**

É o documento pelo qual os usuários requisitam os materiais no Almoxarifado. A requisição de materiais é um pedido oficial, pormenorizado, do setor que vai consumir o material. Ao receber uma requisição, o almoxarife terá que preliminarmente efetuar as devidas conferências, como por exemplo: verificar se o setor emitiu a requisição dentro dos padrões previamente definidos, constatar se as quantidades pedidas estão normais e dentro das possibilidades do estoque. Toda solicitação tem que ser objetiva, oferecendo ao usuário, Almoxarifado e a Contabilidade todos os dados necessários para um perfeito controle dos materiais e dos gastos.

Quando o almoxarife receber a requisição de materiais, deve fornecer no máximo a quantidade solicitada pelo requisitante. As requisições de materiais devem ser arquivadas pelo setor de Almoxarifado de forma a estar disponível para posteriores consultas, caso necessário.

**Notas fiscais**

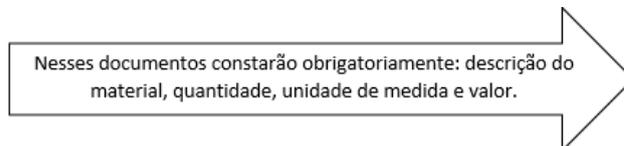
Recebimentos de bens com nota fiscal dependerão da impressão da sua autenticidade, que pode ser obtida através do site Portal da Nota Fiscal.

Divergências e irregularidades que são insanáveis, geralmente constatadas em relação às condições de contrato (compras não autorizadas, entrega fora do prazo, autenticidade não autorizada da nota fiscal etc.) devem nortear a recusa do recebimento. Anota-se então, no canhoto da Nota Fiscal recebida, os motivos da recusa, assim também, nos documentos do transportador, comunicando imediatamente ao setor responsável ela compra e/ou ao fornecedor, como a gestão definir ser melhor ao fluxo interno. Sugere-se

também que seja tirado uma cópia do documento no qual foi anotado o motivo da recusa de recebimento e que seja solicitado ao entregador um visto de ciência.

São considerados documentos aptos para o recebimento de produtos/materiais:

- Nota Fiscal, Fatura e Nota Fiscal/Fatura;
- Termo de Cessão, Doação;
- Declaração exarada no processo relativo à permuta;
- Guia de Remessa de Material ou Nota de Transferência;
- Guia de Produção.



**Ficha de controle de estoque**

As documentações do setor, resultam na confecção do manual técnico de almoxarifado, definido um modo preciso às normas de identificação dos materiais, inventário, inclusão de novos itens, entre outros.

Utiliza-se os seguintes documentos para atendimento das diversas rotinas de trabalho no Almoxarifado:

- Ficha de controle de estoque (para organizações ainda não informatizadas): documento que visa controlar manualmente o estoque, por meio da anotação das quantidades de entradas e saídas, destinado ao reabastecimento;
- Ficha de Localização (para organizações ainda não informatizadas): documento destinado a indicar as localizações (onde o material está guardado), através de códigos,
- Comunicação de Irregularidades: documento destinado a esclarecer ao fornecedor os motivos da devolução, quanto os aspectos qualitativo e quantitativo;
- Relatório técnico de inspeção: documento destinado a definir, qualitativamente o aceite ou a recusa do material adquirido do fornecedor;
- Requisição de material: documento destinado a retirada de materiais do almoxarifado;
- Devolução de material: documento destinado a devolver ao estoque do almoxarifado, as quantidades de material, outrora, requisitadas além do necessário.

**Armazenamento centralizado x descentralizado**

Um estoque centralizado mantém as mercadorias em Centros de Distribuição (CD).

Um estoque descentralizado faz com que todas as mercadorias sigam diretamente para seus (PVs) pontos de vendas.

- Centralizado: materiais são armazenados em um único local – CD.
- Descentralizado: não há um ponto central e os materiais são armazenados em vários lugares conectados entre si que podem estar em um mesmo local físico ou dispersos - PVs

### **Técnicas para armazenagem de materiais**

As técnicas de armazenagem variam conforme o segmento de atuação da empresa.

Por exemplo: se as atividades envolvem produtos químicos, é necessário adotar alguns procedimentos exclusivos, que cumpram as regras de regulamentação para transporte e armazenagem.

Para ser mais eficiente, a empresa também deve implantar sistemas para o endereçamento de estoque e implantação de códigos de barras, que facilitam o encaminhamento, localização e uso dos itens armazenados.

A definição de um método de controle de estoque (FIFO e LIFO, por exemplo) é outro item necessário.

A opção deve ser feita a partir do vencimento da validade do item armazenado.

Exemplos de Técnicas de armazenagem:

#### ▪ Armazenamento de produtos químicos

Nesse caso, a logística e o transporte desse tipo de produto é mais complexa e, por isso, há várias regras que precisam ser seguidas. Algumas diretrizes são:

NBR 7502, que determina como deve ser feito o transporte de cargas perigosas;

Código Marítimo Internacional de Mercadorias Perigosas;

Decreto 2.657, que aborda o uso de produtos químicos no trabalho.

O ideal é que você analise o tipo de produto químico que utiliza e verifique as normas impostas pela legislação.

#### ▪ Uso de planos metálicos

Nesse caso as opções são bastante variadas. Estantes porta-paletes é uma delas, já que exclui a necessidade de paletização.

Além disso, o equipamento é transformado em uma gôndola rapidamente, o que traz mais flexibilidade para o transporte e o armazenamento.

#### ▪ Sistemas de gestão de estoque

Nesse caso o uso de suporte tecnológico é uma necessidade, especialmente se o estoque da empresa for grande. Pode-se usar um software ERP, que reúne várias informações em um só local e garante a atualização dos dados automática.

#### ▪ Endereçamento de estoque

Essa técnica facilita muito na hora de encontrar algum item estocado. O objetivo é denominar as áreas e alocar os materiais conforme os critérios estabelecidos. Duas opções são:

RPA: rua, posição e altura; e ARMNV: área, rua, módulo, nível e vão.

Em ambos os casos são utilizados apenas números, que facilitam a nomeação dos elementos.

#### ▪ Paletização

Esse sistema de unitização abrange uma quantidade de produtos grande em apenas um palete. Depois disso, os itens podem ser colocados em porta-paletes, como já indicado, ou agrupados por meio de pirâmides ou torres, geralmente se utiliza os mesmos produtos com as mesmas datas, o que simplifica a movimentação e o controle.

#### ▪ FEFO, ou PVPS

Esse método de controle de estoque indica que o primeiro produto que vence é o primeiro que sai. É uma técnica bastante indicada para bens perecíveis, que possuem prazos de vencimento curto ou médio, como é o caso dos iogurtes, leites, carnes não congeladas, entre outros alimentos.

Outra indicação é quando você recebe o mesmo produto a partir de fábricas distintas ou quando negocia com os fornecedores para ter acesso a itens com prazos menores de venda.

#### ▪ FIFO, ou PEPS

Nesse caso, a ideia é que o primeiro que entra é o primeiro que sai. Esse sistema de armazenamento não considera a data de vencimento, mas sim a de entrada. Por isso, é indicada para produtos que não têm prazo de validade ou ele é muito longo, como é o caso dos eletrônicos.

### **Contagem cíclica**

Contagem cíclica ou inventário cíclico, rotativo refere-se à contagem do estoque que é realizada periodicamente, em intervalos regulares ao longo do ano, sejam eles diários, mensais, bimestrais, semestrais, etc. Possibilita a precisão dos processos e pode ser utilizada para focar em itens de maior valor, maior taxa de movimentação ou críticos os processos da empresa. Menor interrupção – A contagem cíclica como parte dos processos contínuos da logística diminuem a interrupção das operações de armazém.

### **Método de classificação ABC**

Esse método dispõe de vários nomes como: Curva ABC, Princípio de Pareto, Análise de Pareto ou até mesmo Regra 80/20. Sendo essa uma ferramenta (geralmente em forma gráfica de colunas), que tem como objetivo o agrupamento e ordenamento de diversas ocorrências para identificar problemas nas empresas. O entendimento é simples: 80% das consequências originam-se de 20% das causas.

É uma ferramenta muito usada na gestão de estoques, pois ela permite determinar quais itens são mais importantes para a empresa e, portanto, merecem maior atenção no acompanhamento de níveis de estoque ou na realização de inventários.

Classe A – a maior importância, valor ou quantidade da análise, o que corresponde a 20% do total;

Classe B – importância, valor ou quantidade intermediária, o que corresponder a 30% do total;

Classe C – de menor importância, valor ou quantidade, o que corresponde a 50% do total.

Neste sentido, a curva ABC existe para dar tempo e disciplina fundamentais para lidar com a demanda e entender a relação de casualidade dentro das empresas. Serve para tornar o trabalho no dia a dia mais estratégicos, direcionado àquilo que realmente faz a diferença para gerar melhores resultados.

**Inventário físico: benefícios, periodicidade, etapas e recomendações**

O inventário físico de estoque é o processo de contagem física de todas as mercadorias que a empresa possui para que então, após essa contagem, seja feita uma comparação entre a quantidade dos produtos existentes na empresa e a quantidade que está cadastrada no sistema de controle de estoque utilizado.

**Benefícios**

Redução das perdas - Um bom inventário de estoque é capaz de diminuir os gastos e evitar desperdícios. Caso a relação de itens do inventário físico estiver em desarmonia com a área contábil, será mais fácil saber se ocorreu extravios e furtos, por exemplo.

Melhoria do atendimento ao cliente - Ao entender quais mercadorias estão disponíveis no estoque, é possível melhorar suas saídas e também ampliar a credibilidade com os clientes. Quando não existe controle de estoque, a possibilidade de erros é bem maior: vender um produto indisponível e comprometer a entrega.

Cumprimento da legislação - Incoerências entre o inventário físico e o contábil podem fazer com que a empresa entre na mira do Fisco. Se o fiscal constatar que há divergências entre o estoque declarado de mercadorias e o real, pode ocorrer penalização com aplicação de multas, ameaçando, dessa forma, a saúde financeira da sua empresa.

**Periodicidade**

Definir a periodicidade do inventário de estoque é muito importante, quando se realiza um inventário de estoque, nada mais é feito do que a contagem de tudo que está armazenado. Essa contagem, portanto, deve ser referenciada de alguma forma.

O objetivo de um inventário é muito simples: É o procedimento que vai garantir o controle, de modo que possíveis problemas sejam identificados e corrigidos. Como todo estoque apresenta rotatividade, definir inventários periódicos se torna obrigatório.

Destaca-se que a prestação de contas junto ao Fisco envolve a declaração de bens em estoque.

Se sua empresa não sabe o quanto tem estocado de tempos em tempos, vai se arriscar a passar informações erradas.

A consequência disso é aplicação de multas que vão desfalcar as suas reservas e, conseqüentemente, trazer prejuízos e perdas.

**Etapas**

Antes da contagem dos produtos estocados, é fundamental saber onde eles permanecerão, evitando o retrabalho de retirar item por item para acessar aquele produto mal posicionado na prateleira. Tudo isso se relaciona diretamente com a necessária elaboração de uma estratégia de reposição de estoque.

Fazer a contagens e recontagens dos itens para consolidar o inventário e conferir se está de acordo com a real quantidade.

**É imprescindível que todos os itens sejam identificados com códigos, que são usados também para a checagem e conferência na hora do recebimento dos produtos dos fornecedores. Uma alternativa tecnologicamente mais avançada são as etiquetas RFID.**

A contagem dos produtos em estoque pode ser feita por equipes. Se o estoque não conta com pessoal suficiente, podem ser destacados funcionários para a tarefa, desde que eles tenham perfil compatível com a responsabilidade envolvida, que exige muita concentração e atenção aos detalhes.

**Recomendações**

Toda empresa busca atender as demandas do cliente na hora certa e na quantidade ideal. Porém, isso só é alcançado por meio de uma distribuição rápida e precisa das mercadorias. Nesse contexto, a gestão de estoque exerce um papel crucial para qualquer empreendimento, pois ajuda a alcançar o estoque ideal, sem faltas e excessos e de acordo com a demanda do consumidor. Em outras palavras, para que se consiga manter a disponibilidade de produtos nas prateleiras, é indispensável que a empresa conte com um estoque organizado e completo, de acordo com a demanda da empresa.

Uma boa gestão de estoque permite que o negócio tenha clareza sobre os fatores que prejudicam suas vendas, os produtos com menor saída e as situações que geram aumento dos custos logísticos. E o sell-out é a chave para manter o nível de estoque ideal e toda cadeia de suprimentos em sincronia.

Destaca-se que sua utilização leva em consideração inúmeros fatores, como o tipo de produto e a própria infraestrutura da empresa. Mas que, independentemente do modelo, é importante sempre orientar os processos pelas vendas ao consumidor final. Sem dúvida, o primeiro passo para se alcançar resultados positivos com a gestão de estoque é conhecer a realidade do negócio e as opções à sua disposição.

O inventário de estoque é uma tarefa trabalhosa e driblar os entraves deste processo só é possível por meio de planejamento, para tanto se faz necessário um olhar pontual para esse tema, assim, destaca-se algumas recomendações importantes, como:

Definir o melhor momento para realizar o inventário, categorizar os produtos, organizar os espaços físicos, desenvolver um método de contagem e padronizar os registros.

**GESTÃO DE ESTOQUES****— Gestão de Estoques**

A função da administração de estoques é controlar as disponibilidades e necessidades de produção de matérias-primas, a fim de não faltar material ao processo de fabricação. Para a gerência financeira, a redução dos estoques é uma das metas prioritárias.

Controlar o estoque é de extrema importância, pois evita o desperdício, desvios e altos investimentos. Isso significa fornecer o material e o local de produção no momento certo e em condição utilizável, com custo mínimo para a plena satisfação do cliente e dos acionistas. Veja agora um resumo dos objetivos da administração e controle de estoques:

- Garantir o suprimento adequado de matéria-prima, material auxiliar e peças ao processo de fabricação;
- Manter o estoque mais baixo possível para atendimento compatível às necessidades vendidas;
- Identificar e eliminar os itens antigos e defeituosos em estoque;
- Não deixar faltar e nem ultrapassar a procura dos produtos;
- Prevenir contra perdas, danos, desvios ou mau uso;