

UFRN

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO
NORTE**

Assistente Administrativo

EDITAL Nº 022/2025-PROGESP

CÓD: SL-147FV-25
7908433271734

Legislação

1. Lei nº 8.112, De 11 de dezembro de 1990: regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais.....	7
2. Lei nº 9.784, De 29 de janeiro de 1999: regula o processo administrativo no âmbito da administração pública federal ...	30
3. Estatuto da ufrn	36
4. Código de conduta dos agentes públicos e estudantes da ufrn.....	45
5. Plano de desenvolvimento institucional da ufrn 2020-2029	55

Língua Portuguesa

1. Organização do texto: propósito comunicativo; progressão temática; paragrafação; citação do discurso alheio; informações implícitas.....	61
2. Gêneros discursivos; tipos de texto (dialogal, descritivo, narrativo, injuntivo, explicativo e argumentativo)	64
3. Mecanismos coesivos; fatores de coerência textual.....	72
4. Conhecimento linguístico: variação linguística	76
5. Classes de palavras: usos e adequações	77
6. Pontuação.....	85
7. Relações semânticas entre palavras (sinonímia, antonímia, hiponímia e hiperonímia); linguagem denotativa e linguagem conotativa	92
8. Convenções da norma padrão (no âmbito da concordância, da regência, da ortografia e da acentuação gráfica)	96
9. Organização do período simples e do período composto.....	109

Conhecimentos Básicos em Administração

1. Funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle; níveis de planejamento; habilidades humanas (conceitual, humana, operacional); critérios de departamentalização	121
2. Técnicas de arquivo e controle de documentos: classificação, codificação, catalogação e arquivamento de documentos; código de classificação e tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades meio do poder executivo federal.....	128
3. Relações humanas no trabalho e liderança: o papel do gestor; estilos de liderança, elementos da comunicação na organização; teorias motivacionais.....	131
4. Noções de gestão de processos e projetos: business process management (bpm); conceitos básicos de gestão de projetos; ciclo de vida de projetos; técnicas de gestão de projetos (gestão ágil e life cycle canvas – lcc)	134
5. Conhecimentos básicos em administração de patrimônio, materiais e logística: coleta de preços, gestão e controle de estoque, distribuição de material e inventário de bens patrimoniais; sistemas de informação para administração de patrimônio, materiais e logística.....	139
6. Lei de licitações e contratos administrativos (lei nº 14.133/2021)	143

Noções de Direito Constitucional e Administrativo

1. Princípios da administração pública (conceitos e aplicações dos princípios previstos no caput do art. 37 Da constituição federal de 1988).....	191
2. Improbidade administrativa (lei federal nº 8.429/92)	195

Qualidade no Serviço Público

1. Ferramentas da gestão da qualidade	231
2. Decreto federal nº 9.094/2017	238
3. Lei nº 14.129/2021	241
4. Lei nº 12.527/2011	249

Administração Financeira e Orçamentaria

1. O processo orçamentário (plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias, lei orçamentária anual, lei de responsabilidade fiscal)	261
2. Classificação das receitas e despesas públicas	277
3. Matemática básica e cálculos financeiros básicos: porcentagem, juros simples, juros compostos, razão e proporção, fluxo de caixa (taxa interna de retorno, valor futuro e valor presente)	283
4. Gestão de custos	287

Noções de Informática

1. Conhecimentos básicos de sistemas operacionais para computadores (windows 11); manipulação de arquivos e pastas; tipos de arquivos e suas extensões; windows explorer	295
2. Procedimentos de backup	299
3. Noções de armazenamento de dados em nuvem	300
4. Google documentos (conhecimentos básicos; edição e formatação de textos), google planilhas (conhecimentos básicos; criação de planilhas e gráficos; uso de fórmulas e funções; configurar página; impressão; formatação; obtenção de dados externos)	301
5. Navegadores web (microsoft edge versão 133 e versões superiores; mozilla firefox versão 135 e versões superiores; google chrome versão 133 e versões superiores; mecanismos de busca avançada no google)	302
6. Hardware: noções básicas sobre componentes físicos de computadores	308
7. Redes de computadores: noções básicas sobre funcionamento e dispositivos de rede	311
8. Conceito de vírus, worms, malware e pragas virtuais	317

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990: REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS, E SUAS ALTERAÇÕES

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

TÍTULO I

**CAPÍTULO ÚNICO
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.

**TÍTULO II
DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO**

**CAPÍTULO I
DO PROVIMENTO**

**SEÇÃO I
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - a nacionalidade brasileira;
- II - o gozo dos direitos políticos;
- III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;

IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;

V - a idade mínima de dezoito anos;

VI - aptidão física e mental.

§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

§ 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

§ 3º As universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com as normas e os procedimentos desta Lei.

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.

Art. 7º A investidura em cargo público ocorrerá com a posse.

Art. 8º São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
- II - promoção;
- III - (Revogado);
- IV - (Revogado);
- V - readaptação;
- VI - reversão;
- VII - aproveitamento;
- VIII - reintegração;
- IX - recondução.

**SEÇÃO II
DA NOMEAÇÃO**

Art. 9º A nomeação far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade.

Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.

SEÇÃO III DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§ 1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação.

§ 2º Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

SEÇÃO IV DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§ 1º A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento.

§ 2º Em se tratando de servidor, que esteja na data de publicação do ato de provimento, em licença prevista nos incisos I, III e V do art. 81, ou afastado nas hipóteses dos incisos I, IV, VI, VIII, alíneas "a", "b", "d", "e" e "f", IX e X do art. 102, o prazo será contado do término do impedimento.

§ 3º A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§ 4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

§ 5º No ato da posse, o servidor apresentará declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio e declaração quanto ao exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública.

§ 6º Será tornado sem efeito o ato de provimento se a posse não ocorrer no prazo previsto no § 1º deste artigo.

Art. 14. A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.

Parágrafo único. Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo.

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.

§ 1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse.

§ 2º O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18.

§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício.

§ 4º O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro

motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá exceder a trinta dias da publicação.

Art. 16. O início, a suspensão, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.

Parágrafo único. Ao entrar em exercício, o servidor apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.

Art. 17. A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor.

Art. 18. O servidor que deva ter exercício em outro município em razão de ter sido removido, redistribuído, requisitado, cedido ou posto em exercício provisório terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, contados da publicação do ato, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede.

§ 1º Na hipótese de o servidor encontrar-se em licença ou afastado legalmente, o prazo a que se refere este artigo será contado a partir do término do impedimento.

§ 2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput.

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente.

§ 1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais.

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores: (Vide EMC nº 19).

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V - responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade

para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.

§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, § 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento.

SEÇÃO V DA ESTABILIDADE

Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar ~~2 (dois) anos~~ de efetivo exercício. **(prazo 3 anos - vide EMC nº 19).**

Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

SEÇÃO VI DA TRANSFERÊNCIA

Art. 23. (Revogado).

SEÇÃO VII DA READAPTAÇÃO

Art. 24. Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

§ 1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.

§ 2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.

SEÇÃO VIII DA REVERSÃO

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado:

- I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou
- II - no interesse da administração, desde que:
 - a) tenha solicitado a reversão;
 - b) a aposentadoria tenha sido voluntária;
 - c) estável quando na atividade;
 - d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação;
 - e) haja cargo vago.

§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação.

§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria.

§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.

§ 4º O servidor que retornar à atividade por interesse da administração perceberá, em substituição aos proventos da aposentadoria, a remuneração do cargo que voltar a exercer, inclusive com as vantagens de natureza pessoal que percebia anteriormente à aposentadoria.

§ 5º O servidor de que trata o inciso II somente terá os proventos calculados com base nas regras atuais se permanecer pelo menos cinco anos no cargo.

§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo.

Art. 26. (Revogado).

Art. 27. Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 (setenta) anos de idade.

SEÇÃO IX DA REINTEGRAÇÃO

Art. 28. A reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

§ 1º Na hipótese de o cargo ter sido extinto, o servidor ficará em disponibilidade, observado o disposto nos arts. 30 e 31.

§ 2º Encontrando-se provido o cargo, o seu eventual ocupante será reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização ou aproveitado em outro cargo, ou, ainda, posto em disponibilidade.

SEÇÃO X DA RECONDUÇÃO

Art. 29. Recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrerá de:

- I - inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo;
- II - reintegração do anterior ocupante.

Parágrafo único. Encontrando-se provido o cargo de origem, o servidor será aproveitado em outro, observado o disposto no art. 30.

SEÇÃO XI DA DISPONIBILIDADE E DO APROVEITAMENTO

Art. 30. O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

Art. 31. O órgão Central do Sistema de Pessoal Civil determinará o imediato aproveitamento de servidor em disponibilidade em vaga que vier a ocorrer nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no § 3º do art. 37, o servidor posto em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, até o seu adequado aproveitamento em outro órgão ou entidade.

Art. 32. Será tornado sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o servidor não entrar em exercício no prazo legal, salvo doença comprovada por junta médica oficial.

CAPÍTULO II DA VACÂNCIA

Art. 33. A **vacância** do cargo público decorrerá de:

- I - exoneração;
- II - demissão;
- III - promoção;
- IV - (Revogado);
- V - (Revogado);
- VI - readaptação;
- VII - aposentadoria;
- VIII - posse em outro cargo inacumulável;
- IX - falecimento.

Art. 34. A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício.

Parágrafo único. A exoneração de ofício dar-se-á:

- I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório;
- II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

Art. 35. A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á:

- I - a juízo da autoridade competente;
- II - a pedido do próprio servidor.

Parágrafo único. (Revogado).

CAPÍTULO III

DA REMOÇÃO E DA REDISTRIBUIÇÃO

SEÇÃO I DA REMOÇÃO

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção:

- I - de ofício, no interesse da Administração;
- II - a pedido, a critério da Administração;
- III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:

a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;

b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;

c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.

SEÇÃO II DA REDISTRIBUIÇÃO

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos:

- I - interesse da administração;
- II - equivalência de vencimentos;
- III - manutenção da essência das atribuições do cargo;
- IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;
- V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;
- VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

§ 1º A redistribuição ocorrerá ex officio para ajustamento de lotação e da força de trabalho às necessidades dos serviços, inclusive nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou entidade.

§ 2º A redistribuição de cargos efetivos vagos se dará mediante ato conjunto entre o órgão central do SIPEC e os órgãos e entidades da Administração Pública Federal envolvidos.

§ 3º Nos casos de reorganização ou extinção de órgão ou entidade, extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade no órgão ou entidade, o servidor estável que não for redistribuído será colocado em disponibilidade, até seu aproveitamento na forma dos arts. 30 e 31.

§ 4º O servidor que não for redistribuído ou colocado em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do SIPEC, e ter exercício provisório, em outro órgão ou entidade, até seu adequado aproveitamento.

CAPÍTULO IV DA SUBSTITUIÇÃO

Art. 38. Os servidores investidos em cargo ou função de direção ou chefia e os ocupantes de cargo de Natureza Especial terão substitutos indicados no regimento interno ou, no caso de omissão, previamente designados pelo dirigente máximo do órgão ou entidade.

§ 1º O substituto assumirá automática e cumulativamente, sem prejuízo do cargo que ocupa, o exercício do cargo ou função de direção ou chefia e os de Natureza Especial, nos afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e na vacância do cargo, hipóteses em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o respectivo período.

§ 2º O substituto fará jus à retribuição pelo exercício do cargo ou função de direção ou chefia ou de cargo de Natureza Especial, nos casos dos afastamentos ou impedimentos legais do titular, superiores a trinta dias consecutivos, paga na proporção dos dias de efetiva substituição, que excederem o referido período.

Art. 39. O disposto no artigo anterior aplica-se aos titulares de unidades administrativas organizadas em nível de assessoria.

LÍNGUA PORTUGUESA

ORGANIZAÇÃO DO TEXTO: PROPÓSITO COMUNICATIVO; PROGRESSÃO TEMÁTICA; PARAGRAFAÇÃO; CITAÇÃO DO DISCURSO ALHEIO; INFORMAÇÕES IMPLÍCITAS

PROPÓSITO COMUNICATIVO E TIPOS DE TEXTO

A organização textual está diretamente relacionada ao propósito comunicativo, ou seja, à intenção do emissor ao produzir um texto. Esse propósito determina a escolha do tipo textual e influencia a forma como as informações são apresentadas. Para compreender melhor essa relação, vamos explorar o conceito de propósito comunicativo e as características dos principais tipos de texto.

► Propósito Comunicativo

Definição e Importância:

O propósito comunicativo refere-se à intenção do autor ao produzir um texto. Em qualquer situação de comunicação, há um objetivo específico, como informar, persuadir, instruir ou narrar um fato. Esse propósito define a estrutura e os recursos linguísticos empregados na construção textual.

Exemplos de propósitos comunicativos:

- **Informar:** Notícia de jornal relatando um acontecimento.
- **Convencer:** Texto publicitário promovendo um produto.
- **Orientar:** Manual de instruções explicando o uso de um aparelho.
- **Entreter:** Crônica ou conto criados para divertir o leitor.

A clareza no propósito comunicativo é essencial para que o texto cumpra sua função e seja compreendido pelo leitor.

► Tipos de Texto

Os textos podem ser classificados em diferentes tipos, conforme sua função e estrutura. Embora, na prática, os textos costumem apresentar características de mais de um tipo, essa categorização ajuda na análise e interpretação textual.

Texto Dialogal:

O texto dialogal é estruturado com base em trocas comunicativas entre interlocutores. Ele aparece frequentemente em textos teatrais, entrevistas e conversas do dia a dia.

Características:

- Presença de interlocutores (falantes e ouvintes).
- Uso de marcas de oralidade, como interjeições e repetições.

- Emprego de recursos gráficos, como travessões e aspas para indicar falas.

Exemplo:

- Você está indo ao cinema hoje?
- Sim, vou assistir ao novo filme.

Texto Descritivo:

O texto descritivo tem como objetivo representar detalhadamente pessoas, lugares, objetos ou sensações, criando uma imagem mental no leitor.

Características:

- Uso abundante de adjetivos e advérbios.
- Verbos no presente ou no pretérito imperfeito.
- Apresentação estática das informações (sem progressão narrativa).

Exemplo:

“A casa era grande, com janelas de madeira pintadas de branco. O jardim, repleto de rosas vermelhas, exalava um perfume suave.”

Texto Narrativo:

A narração relata eventos que ocorrem ao longo do tempo, envolvendo personagens, espaço e um enredo estruturado.

Características:

- Presença de narrador (em 1ª ou 3ª pessoa).
- Estrutura com introdução, desenvolvimento e desfecho.
- Uso de verbos de ação e conectores temporais.

Exemplo:

“João saiu de casa apressado. Precisava chegar ao trabalho antes das oito, mas o trânsito estava caótico.”

Texto Injuntivo:

O texto injuntivo tem como objetivo orientar ou instruir o leitor sobre a realização de uma ação. É comum em manuais, receitas e regulamentos.

Características:

- Uso de verbos no imperativo.
- Frases diretas e objetivas.
- Organização sequencial das informações.

Exemplo:

“Pressione o botão liga/desliga e aguarde o aparelho iniciar. Em seguida, selecione a opção desejada no menu.”

Texto Explicativo:

O texto explicativo, também chamado de expositivo, apresenta informações de forma clara e objetiva para ampliar o conhecimento do leitor sobre determinado assunto.

Características:

- Uso de conceitos e definições.
- Emprego de exemplos e comparações.
- Estrutura lógica e progressão das ideias.

Exemplo:

“A fotossíntese é o processo pelo qual as plantas convertem luz solar em energia química. Esse fenômeno ocorre nos cloroplastos das células vegetais.”

Texto Argumentativo:

O texto argumentativo tem como objetivo defender um ponto de vista por meio da exposição de argumentos fundamentados. É o tipo de texto predominante em redações de concursos e vestibulares.

Características:

- Apresentação de uma tese (opinião principal).
- Desenvolvimento com argumentos baseados em dados, exemplos e raciocínios lógicos.
- Conclusão reforçando a ideia central.

Exemplo:

“A educação pública deve ser priorizada pelo governo, pois é um direito fundamental da população e um fator essencial para o desenvolvimento social e econômico do país.”

O propósito comunicativo define a intenção do texto e orienta a escolha do tipo textual adequado. Cada tipo de texto possui características específicas que garantem sua eficácia na comunicação. Em provas de concurso, é essencial identificar o propósito comunicativo e o tipo textual para interpretar corretamente as questões e redigir textos coesos e coerentes.

PROGRESSÃO TEMÁTICA E PARAGRAFAÇÃO

A organização das ideias dentro de um texto é fundamental para garantir sua clareza e coesão. Dois elementos essenciais para essa organização são a progressão temática e a paragrafação. A progressão temática determina a maneira como as informações são desenvolvidas ao longo do texto, garantindo que o leitor compreenda o raciocínio do autor. Já a paragrafação define a estrutura visual e lógica do texto, segmentando-o em partes coesas e bem estruturadas.

► Progressão Temática

A progressão temática é o modo como o tema do texto se desenvolve e avança ao longo do discurso. Quando bem aplicada, ela evita repetições desnecessárias e impede que o texto fique confuso ou truncado.

Conceito e Importância:

A progressão temática garante que as informações no texto sigam um fluxo lógico e coerente. Um texto sem progressão clara pode ser redundante, circular ou confuso, dificultando sua compreensão.

Exemplo de um texto sem progressão temática:

“O Brasil é um país da América do Sul. O Brasil tem muitos estados. O Brasil tem um clima variado. O Brasil tem uma população grande.”

Agora, veja um exemplo com progressão adequada:

“O Brasil é um país da América do Sul e possui 26 estados, além do Distrito Federal. Devido à sua grande extensão territorial, apresenta um clima variado, indo do tropical ao subtropical. Com uma população superior a 200 milhões de habitantes, é um dos países mais populosos do mundo.”

Perceba que, no segundo exemplo, há um encadeamento lógico entre as frases, garantindo uma leitura fluida e coerente.

Tipos de Progressão Temática:

Existem três principais tipos de progressão temática, e cada um deles influencia diretamente a organização do texto:

a) Progressão Temática Linear

Na progressão linear, uma informação nova é introduzida em cada frase e se torna o tema da próxima.

Exemplo:

“A Amazônia é a maior floresta tropical do mundo. Essa floresta abriga milhares de espécies de animais e plantas. Essas espécies desempenham um papel fundamental no equilíbrio ambiental.”

Perceba que o final de uma frase serve como ponto de partida para a próxima.

b) Progressão Temática por Encadeamento

Aqui, o tema principal do texto se mantém, mas novas informações são adicionadas a ele.

Exemplo:

“A Amazônia é a maior floresta tropical do mundo. Além disso, abriga um ecossistema extremamente rico. Outro aspecto importante é seu papel na regulação do clima global.”

Nesse caso, a ideia central (Amazônia) é mantida, e novas informações são inseridas sem perder o foco.

c) Progressão Temática por Salto ou Fracionada

Ocorre quando há mais de um tema sendo desenvolvido simultaneamente no texto, e eles vão sendo intercalados.

Exemplo:

“A Amazônia é a maior floresta tropical do mundo. O Cerrado, por sua vez, é o segundo maior bioma do Brasil. Ambos desempenham um papel fundamental no equilíbrio ecológico.”

Aqui, dois temas distintos (Amazônia e Cerrado) são abordados, mas mantêm uma relação entre si.

► Paragrafação

A paragrafação diz respeito à divisão do texto em parágrafos bem estruturados. Cada parágrafo deve conter uma ideia central e estar conectado aos demais, formando um conjunto coeso.

Estrutura do Parágrafo:

Um parágrafo bem construído geralmente apresenta três partes:

- **Período introdutório (tópico frasal):** introduz a ideia principal do parágrafo.
- **Desenvolvimento:** explica, exemplifica ou detalha a ideia central.
- **Conclusão ou Fechamento:** pode resumir a ideia do parágrafo ou conectar-se ao próximo parágrafo.

Exemplo de um parágrafo bem estruturado:

“O desmatamento na Amazônia tem sido uma preocupação crescente. Nos últimos anos, a taxa de desmatamento aumentou significativamente, impulsionada pelo avanço da agropecuária e da exploração ilegal de madeira. Esse cenário preocupa ambientalistas, pois compromete a biodiversidade e o equilíbrio climático global.”

Crítérios para uma Boa Paragrafação:

Para construir parágrafos coesos e bem organizados, alguns critérios devem ser seguidos:

Cada parágrafo deve desenvolver uma única ideia central. Evite misturar assuntos distintos no mesmo bloco de texto.

Os parágrafos devem ter tamanhos equilibrados. Parágrafos muito curtos podem prejudicar a argumentação, enquanto os muito longos podem cansar o leitor.

Deve haver conexão entre os parágrafos. A última frase de um parágrafo pode servir de gancho para o próximo.

O uso de conectivos é essencial. Elementos como “além disso”, “portanto” e “por outro lado” garantem fluidez ao texto.

Erros Comuns na Paragrafação:

Parágrafos muito longos e confusos: dificultam a leitura e a compreensão.

Mudança de assunto abrupta: quebra a coesão textual e pode confundir o leitor.

Falta de conexão entre os parágrafos: um texto desconectado pode parecer uma lista de informações sem relação entre si.

A progressão temática e a paragrafação são elementos fundamentais para a construção de textos bem estruturados e compreensíveis. A progressão temática garante que as ideias avancem de maneira lógica, evitando repetições e desconexões. Já a paragrafação organiza visual e estruturalmente o texto, facilitando a leitura e a assimilação do conteúdo.

No contexto dos concursos públicos, dominar esses conceitos é essencial tanto para a interpretação de textos quanto para a produção de redações coesas e bem articuladas. Portanto, praticar a leitura crítica e a escrita estruturada é um caminho indispensável para melhorar o desempenho textual.

CITAÇÃO DO DISCURSO ALHEIO E INFORMAÇÕES IMPLÍCITAS

A compreensão de um texto vai além do que está explicitamente escrito. Muitas vezes, um autor recorre à citação do discurso alheio para reforçar argumentos ou dar credibilidade à sua exposição. Além disso, o texto pode conter informações implícitas, que exigem do leitor uma interpretação cuidadosa para extrair significados não expressos diretamente.

Esses dois elementos são fundamentais tanto para a leitura crítica quanto para a produção textual, sendo frequentemente cobrados em provas de concursos públicos. Vamos explorar cada um deles detalhadamente.

► Citação do Discurso Alheio

A citação do discurso alheio ocorre quando um autor reproduz falas, pensamentos ou textos de outras pessoas. Isso pode ser feito de diferentes formas, como no discurso direto, indireto ou indireto livre.

Discurso Direto:

O discurso direto apresenta a fala original de uma pessoa, mantendo sua estrutura e expressões exatamente como foram ditas. Para diferenciá-lo do restante do texto, utiliza-se travessão, aspas ou dois-pontos.

Exemplo:

O professor anunciou: “A prova será aplicada na próxima terça-feira.”

Características:

Mantém a fala original intacta.

Emprega marcas textuais, como aspas ou travessão.

Preserva a entonação e o estilo do falante.

Discurso Indireto:

No discurso indireto, a fala do emissor é incorporada ao texto do narrador, sofrendo adaptações gramaticais, como mudanças nos pronomes e nos tempos verbais.

Exemplo:

O professor anunciou que a prova seria aplicada na próxima terça-feira.

Características:

Há adaptação da fala ao contexto narrativo.

Não utiliza aspas nem travessão.

Pode exigir mudança de tempo verbal e pronomes.

Discurso Indireto Livre:

O discurso indireto livre mescla características do discurso direto e indireto, inserindo a fala do personagem sem avisos explícitos, tornando a passagem mais fluida.

Exemplo:

João caminhava pela rua preocupado. E se perdesse a prova? Precisava estudar mais.

Características:

Integra a fala ao pensamento do personagem sem marcações formais.

Torna a narrativa mais dinâmica e envolvente.

É comum em textos literários.

Uso da Citação em Textos Argumentativos:

Nas redações de concursos e textos dissertativos, o uso da citação pode fortalecer argumentos e dar mais credibilidade à exposição. A citação pode ser:

Citação Direta Curta: Transcrição fiel de um trecho com até três linhas, entre aspas.

Citação Direta Longa: Trecho maior que três linhas, destacado com recuo e sem aspas.

Citação Indireta: Referência a uma ideia ou conceito sem transcrição literal.

Exemplo de citação indireta em um texto argumentativo:

Segundo Paulo Freire, a educação é um processo libertador, pois permite ao indivíduo desenvolver um pensamento crítico sobre a sociedade.

► Informações Implícitas

Muitas vezes, um texto não apresenta todas as informações de forma direta. Em vez disso, sugere ideias ou insinua significados que o leitor precisa inferir. Esse tipo de construção textual exige um leitor atento e capaz de identificar subentendidos, ironias, pressuposições e inferências.

Inferência:

Inferir é deduzir um significado a partir de pistas no texto. Isso é essencial na interpretação, pois nem sempre o autor explica tudo o que deseja comunicar.

Exemplo:

Texto: “João olhava o relógio a todo instante. Suspirou fundo quando viu que já passava das 8h.”

Inferência: João estava ansioso ou preocupado com o horário.

A inferência permite que o leitor vá além das palavras e compreenda as intenções do autor.

Pressuposição:

A pressuposição é uma informação que pode ser subentendida dentro de uma frase, mesmo sem ser declarada explicitamente.

Exemplo:

Frase: “Maria parou de fumar.”

Pressuposição: Maria fumava antes.

Se a frase menciona que Maria “parou” de fumar, isso implica que ela tinha esse hábito anteriormente.

Subentendido e Ironia:

O subentendido ocorre quando o autor sugere uma informação sem afirmá-la diretamente. Já a ironia se baseia no uso de palavras em um sentido contrário ao usual, muitas vezes para criticar ou provocar humor.

Exemplo de subentendido:

Frase: “Seria ótimo se todos fossem tão pontuais quanto você!”

Subentendido: A pessoa não foi pontual.

Exemplo de ironia:

Frase: “Que dia maravilhoso para um piquenique!”, dito em meio a uma tempestade.

Ironia: O dia está ruim para um piquenique, e a fala expressa o oposto.

Como Identificar Informações Implícitas?

Observe o contexto: A interpretação de um texto depende do ambiente e da situação em que ele está inserido.

Preste atenção às escolhas linguísticas: O uso de determinados tempos verbais, conjunções e adjetivos pode indicar significados ocultos.

Considere o tom do texto: A maneira como as palavras são organizadas pode sugerir ironia ou duplo sentido.

A citação do discurso alheio e a identificação de informações implícitas são habilidades fundamentais para a leitura crítica e a produção de textos. Saber diferenciar os tipos de discurso e identificar as intenções ocultas do autor permite uma interpretação mais profunda e detalhada do texto.

Em provas de concursos, essas habilidades são testadas por meio de questões de interpretação de texto e na exigência de uma escrita clara e embasada. Por isso, praticar a leitura analítica e a escrita estruturada é essencial para um bom desempenho.

GÊNEROS DISCURSIVOS; TIPOS DE TEXTO (DIALOGAL, DESCRITIVO, NARRATIVO, INJUNTIVO, EXPLICATIVO E ARGUMENTATIVO)

TIPOLOGIA TEXTUAL**Descrever, narrar, dissertar**

Tudo o que se escreve é redação. Elaboramos bilhetes, cartas, telegramas, respostas de questões discursivas, contos, crônicas, romances, empregando as modalidades redacionais ou tipos de composição: **descrição**, **narração** ou **dissertação**.

Geralmente as modalidades redacionais aparecem combinadas entre si. Seja qual for o tipo de composição, a criação de um texto envolve **conteúdo** (nível de ideias, mensagem, assunto), **estrutura** (organização das ideias, distribuição adequada em introdução, desenvolvimento e conclusão), **linguagem** (expressividade, seleção de vocabulário) e **gramática** (norma da língua).

FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE; NÍVEIS DE PLANEJAMENTO; HABILIDADES HUMANAS (CONCEITUAL, HUMANA, OPERACIONAL); CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

– Planejamento, organização, direção e controle:



PLANEJAMENTO

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento.

O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial.
- É uma maneira de ampliar as chances de sucesso.
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la.
- Lida com o futuro: porém, não se trata de adivinhar o futuro.
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro.
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA.
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências.
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva).

Idalberto Chiavenato diz: “Planejamento é um **processo** de **estabelecer objetivos** e **definir a maneira** como alcançá-los”.

- **Processo:** Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO.
- **Estabelecer objetivos:** Processo de estabelecer um fim.
- **Definir a maneira:** um meio, maneira de como alcançar.

Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

– Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte”: direcionamento.
- Ajudar a focar esforços.
- Definir parâmetro de controle.
- Ajuda na motivação.
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

– Processo de planejamento

Planejamento estratégico ou institucional

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

- Global – Objetivos gerais e genéricos – Diretrizes estratégicas – Longo prazo – Visão forte do ambiente externo.

Fases do Planejamento Estratégico:

- Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
- Formulação da estratégia;
- Implantação;
- Controle.

Planejamento tático ou intermediário

Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

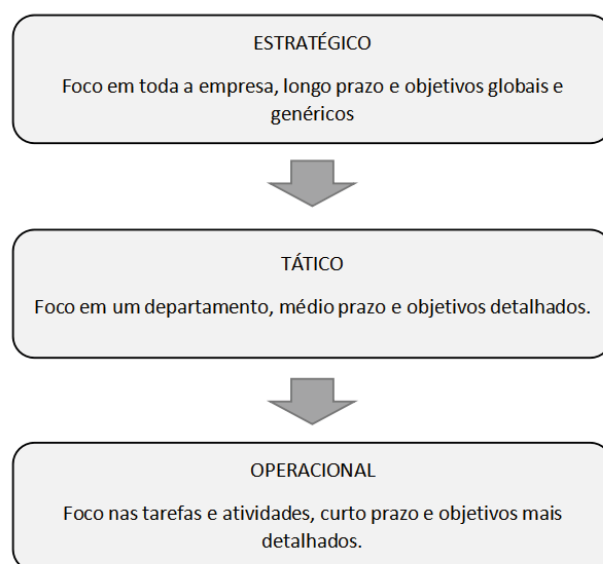
- Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico.
- Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento.
- Médio prazo.

Planejamento operacional ou chão de fábrica

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curtíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático.
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante.

- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade a organização.

- **Negócio:** O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.
- **Missão:** Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.
- **Visão:** Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.
- **Valores:** Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

Análise SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

- **Ambiente Interno:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.
- **Ambiente Externo:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

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

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

Análise competitiva e estratégias genéricas

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

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

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

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

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

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

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

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

As 5 forças Estratégicas

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

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

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

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

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

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

Redes e alianças

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

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

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

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

Administração por objetivos

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

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

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

Balanced scorecard

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

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

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

Processo decisório

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

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

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

ORGANIZAÇÃO

Estrutura organizacional

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

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

estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

Estrutura Formal (Estável): A estrutura formal é projetada, planejada e registrada. Ela tem uma hierarquia clara com funções claramente definidas. Essa estrutura foi desenvolvida para aumentar a produtividade, a coordenação e o controle dentro da empresa. Processos formais, como revisões organizacionais, mudanças de cargos ou redistribuição de recursos, geralmente são necessários para alterar a estrutura formal. Como resultado, a estrutura formal geralmente é mais estável e menos instável.

Estrutura Informal (Instável): Interações pessoais, comunicações não oficiais e relações sociais constituem a base da estrutura informal. À medida que as pessoas interagem e criam conexões dentro da organização, ela pode se desenvolver e evoluir de forma orgânica. A estrutura informal é mais adaptável e adaptável porque não é formalmente documentada. No entanto, a estrutura informal é menos estruturada e, portanto, mais vulnerável a mudanças rápidas. Isso pode ocorrer devido a mudanças nas relações pessoais, objetivos individuais ou cultura organizacional.

Tipos de departamentalização

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

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

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

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

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

– **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

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

Desvantagens: dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL E ADMINISTRATIVO

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CONCEITOS E APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS PREVISTOS NO CAPUT DO ART. 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988)

Princípios de Direito Administrativo

Os princípios de direito administrativo são regras que direcionam os atos da Administração Pública. Os princípios podem vir expressos na Constituição Federal, bem como também podem ser implícitos, ou seja, não estão listados na Constituição, porém, possuem a mesma forma normativa.

O artigo 37, *caput* da Constituição Federal de 1988, predispõe acerca dos princípios administrativos dispondo que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto, é importante ressaltar que o rol de princípios constitucionais do Direito Administrativo não se exaure no art. 37, *caput* da CFB/1988, sendo estes, os já mencionados princípios implícitos.

Princípios Expressos

São os seguintes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejamos em apartado, cada um deles:

Legalidade

Por meio do princípio da legalidade, a Administração Pública só pode atuar conforme a lei, tendo em vista que todas as suas atividades se encontram subordinadas à legislação.

Ressalta-se que de modo diverso da Legalidade na seara civil, onde o que não está proibido está permitido, nos termos do art. 5º, II, CFB/88, na Legalidade Administrativa, o administrado poderá atuar somente com prévia autorização legal, haja vista que não havendo autorização legal, não poderá a Administração agir.

Desse modo, a Administração Pública só pode praticar condutas que são autorizadas por lei. Todavia, caso aja fora dos parâmetros legais, é necessário que o ato administrativo seja anulado.

Além disso, é dever da Administração rever seus próprios atos, e tal incumbência possui amparo no Princípio da autotutela. Desse modo, a revisão dos atos que pratica, não depende de autorização ou de controle externo, tendo em vista que a própria Administração poderá fazê-lo por meio de revogação ou anulação. Vejamos:

a) Revogação: trata-se de vício de mérito por conveniência e oportunidade e alcança apenas os atos discricionários.

b) Anulação: trata-se de vício de legalidade e alcança todos os atos, sendo estes vinculados ou discricionários.

Sobre o assunto, determina a Súmula 473 do STF:

– **Súmula 473- STF** - “A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.”

Assim sendo, destaca-se que o Poder Judiciário só possui o condão de intervir em possíveis vícios de legalidade, mas não de mérito. Além disso, não existe na legislação administrativa, prazo para a revogação de atos. Todavia, de acordo com o art. 54 da Lei nº 9784/99, o direito da Administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé. Entretanto, caso o ato nulo tenha sido praticado mediante o uso de má-fé, não haverá prazo para sua anulação.

Impessoalidade

Por meio da impessoalidade, deverá a Administração Pública agir objetivamente em favor da coletividade.

Salienta-se que os atos de pessoalidade são vedados, pois, o exercício da atividade administrativa é atribuição da Administração, haja vista a ela serem atribuídas todas as condutas dos agentes públicos.

São importantes aspectos do Princípio da Impessoalidade:

a) Não Discriminação: não importa a pessoa que o ato administrativo irá alcançar, pois, a atuação do Estado deve ser de forma impessoal com a fixação de critérios objetivos.

b) Agente Público: o Estado age em nome do agente. Assim, não poderão constar nas publicidades os nomes de administradores ou gestores, sendo que as propagandas devem ser informativas e educativas, pois, o ato estará sendo praticado pela Administração Pública. Tal entendimento possui liame com a Teoria da Imputação Volitiva, por meio da qual, a vontade do agente público é imputada ao Estado.

– **OBS. Importante:** De acordo com a jurista Maria Sílvia Zanella di Pietro, o princípio da impessoalidade é fundamento para fins de reconhecimento de validade dos atos praticados por “funcionário de fato”, que se trata daquele que não foi investido no cargo ou função pública de modo regular, tendo em vista que a conduta desse agente, que se encontra laborando de modo irregular na Administração Pública, é atribuída à pessoas jurídica na qual ele está inserido e, por esse motivo, tal vício será convalidado/corrigido.

Moralidade

Além da necessidade de as atividades da Administração estarem de acordo com a lei, é preciso que tais atuações sejam conduzidas com lealdade, ética e probidade, sendo que nesse caso, estará a moralidade se preocupando com a moralidade jurídica, e não a social.

A moralidade jurídica é concretizada através de mecanismos que o Estado cria para fiscalizar de modo mais eficaz as atividades de seus servidores. São exemplos: a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Ação Popular.

Ressalta-se que antes da edição da Súmula Vinculante nº 13 do STF, o nepotismo, que se trata da nomeação de parente para ocupar cargo de confiança, já havia sofrido reprimenda da Resolução nº 7 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

Vejamos o que determina a Súmula Vinculante nº 13 do STF:

– **Súmula Vinculante 13 STF:** *“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal”.*

Sabendo-se que a prática do nepotismo é Contrária à moralidade, impessoalidade e eficiência administrativas, tal prática foi recentemente condenada pela Súmula que reforça o caráter imoral e ilegítimo da nomeação de parentes para cargos em comissão, incluindo nesses casos, a modalidade cruzada ou transversa. Como exemplo, podemos citar o parente de Marcela que foi nomeado no gabinete de João em troca da nomeação de um parente de João no gabinete de Marcela.

Todavia, a edição da Súmula Vinculante 13 do STF, teve seu impacto positivo enfraquecido por causa de duas ocorrências, sendo elas as seguintes:

a) Ao fazer referência explícita a parentes colaterais até o terceiro grau, a Súmula Vinculante acabou por legitimar a nomeação de primos; e

b) Foi afirmado pelo próprio STF que a proibição não se estende a agentes políticos do Poder Executivo, tais como os ministros de Estado e secretários estaduais, distritais e municipais, pois, no entendimento do STF, a súmula se aplica apenas a cargos comissionados.

Publicidade

É necessário que haja transparência no exercício das atividades exercidas pela Administração Pública. Via regra geral, os atos da Administração devem ser públicos. Contudo, há algumas exceções, como determinados interesses sociais, bem como as situações de foro íntimo.

Para que haja eficácia, é preciso que haja a publicidade dos atos administrativos, pois, com isso, haverá também, melhor controle das atividades administrativas pela própria sociedade.

Constitui exceção ao princípio da publicidade, o artigo 2º, Parágrafo Único, V da Lei nº 9784/99 que determina que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, sendo que nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Ademais, o artigo 5º, XXXIII da CFB/88 e o artigo 5º, X também da CFB, defendem que tais atos com caráter “sigiloso” devem ser compreendidos como exceções à regra geral do Princípio da Publicidade.

Vale ressaltar que de acordo com o artigo 5º, LXXII da CFB/88 e a Lei nº 9507/97, um dos principais remédios constitucionais que prevê a garantia do acesso às informações sobre a pessoa do impetrante, é o Habeas Data.

Por fim, é importante mencionar que a Súmula nº 6 do STF estabelece *“desde que devidamente motivada e com amparo em investigação ou sindicância, é permitida a instauração de processo administrativo disciplinar com base em denúncia anônima, em face do poder-dever de autotutela imposto à Administração”*. Logo, percebe-se que a intenção da Suprema Corte ao elaborar esta Súmula, foi a de preservar a intimidade.

Eficiência

O princípio da eficiência foi introduzido pela EC nº 19/98, pois, antes, ele era considerado como princípio infraconstitucional.

Nesse sentido, deverá ser a atuação da Administração Pública pautada nos seguintes critérios:

- a) Rapidez;
- b) Dinamismo;
- c) Celeridade;
- d) Descongestionamento;
- e) Desburocratização;
- f) Perfeição;
- g) Completitude; e
- h) Satisfação;
- i) Rentabilidade ótima, máxima e com menor custo.

Sobre o tema, o STF já se posicionou no sentido de reforçar que o princípio da eficiência não depende de Lei para que seja regulamentado, sendo por isso, considerado como uma norma de eficácia plena.

Além disso, destaca-se que a Emenda Constitucional nº 19/98 consagrou a transição da Administração Pública Burocrática para a Administração Pública Gerencial, com o objetivo de criar aproximação entre o Poder Público e a iniciativa privada. Vejamos no quadro abaixo, as distinções entre esses dois tipos de Administração:

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
– É direcionada ao controle de procedimentos e preocupa-se com os resultados em segundo plano; – Seu foco encontra-se nos controles administrativos; – Centralização, concentração e controle dos órgãos e entidades públicas.	– É voltada para o controle de resultados e mantém as formalidades fundamentais à Administração Pública; – É focada no controle de resultados; – Reduz a atuação empresarial do Estado; – Trata de parcerias com entidades do terceiro setor para a prestação de atividades consideradas não essenciais; – Trata da capacitação de servidores e do controle de desempenho; – Cuida da descentralização, desconcentração e autonomia dos órgãos e entidades públicas.

— Outros Princípios Constitucionais Aplicáveis à Administração Pública

Princípio da Celeridade Processual

Previsto no artigo 5º LXXVIII da CFB/88, o princípio da celeridade processual assegura a toda a sociedade nas searas judicial e administrativa, a razoável duração do processo e os meios que garantam celeridade na sua tramitação.

Ressalta-se que o processo administrativo constitui uma sequência de atos que declinam-se à decisão final. Desta maneira, o rito deve sempre prosseguir com o objetivo de que haja conclusão célere de encerramento dos processos.

Salienta-se que a Lei Federal nº 9784/99 elenca importantes diretrizes que podem ser aplicadas aos processos administrativos federais em relação a celeridade. São elas:

- a) É dever da Administração emitir de forma clara, decisão nos processos administrativos, bem como responder acerca de solicitações ou reclamações e sobre matérias que sejam de sua competência;
- b) Após a conclusão da instrução de processo administrativo, o prazo para Administração decidir é de até 30 dias, exceto se houver prorrogação expressamente motivada, razão pela qual, acrescentar-se-á igual período;
- c) Não fixando a lei prazo diferente, será o recurso administrativo decidido no prazo de 30 dias;
- d) Salvo disposição legal diversa, o processo administrativo deverá tramitar por no máximo três instâncias administrativas.

Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa

De acordo com os fundamentos contidos no artigo 5º, LV da CFB/88, em decorrência do princípio do contraditório, as decisões administrativas devem ser tomadas levando em consideração a manifestação das partes interessadas.

Para tal, é imprescindível que seja dada oportunidade para que as partes prejudicadas pela decisão sejam ouvidas antes do resultado final do processo.

Ressalta-se que o princípio da ampla defesa possibilita aos litigantes, tanto em processo judicial quanto administrativo, a utilização dos meios cabíveis de prova, dos recursos e dos instrumentos necessários para defesa de seus interesses diante do Judiciário e também da Administração Pública.

Acerca dos princípios do contraditório e da ampla defesa, dispõe a Súmula Vinculante 33 do Supremo Tribunal Federal:

– **Súmula 33 STF:** “Nos processos perante o Tribunal de Contas da União asseguram-se o contraditório e a ampla defesa quando da decisão puder resultar anulação ou revogação de ato administrativo que beneficie o interessado, excetuada a apreciação da legalidade do ato de concessão inicial de aposentadoria, reforma e pensão”.

Princípio de devido processo legal formal e material

Nos ditames do artigo 5º, LIV da CFB/88, a privação de liberdade ou de bens só poderá ser aplicada após o devido processo legal.

O devido processo legal pode ser classificado da seguinte forma:

- a) **Devido processo legal formal:** trata-se do parâmetro que exige o cumprimento de um rito que já esteja definido por lei para que a decisão tenha validade;
- b) **Devido processo legal material ou substantivo:** a decisão final deve ser justa, adequada e respeitar o rito. Desse modo, o devido processo legal material ou substantivo possui o mesmo conteúdo do princípio da proporcionalidade. Além disso, é importante destacar que nos processos administrativos, é buscada a verdade real dos fatos, não valendo desta forma, somente a verdade formal baseada na prova produzida nos autos.

Por fim, denota-se que são diferenças primordiais entre o processo administrativo e do processo judicial:

PROCESSO ADMINISTRATIVO	PROCESSO JUDICIAL
– Até 3 instâncias – Faz coisa julgada administrativa – Princípio da oficialidade – permissão da <i>reformatio in pejus</i> – Não há necessidade de atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade real)	– Em regra, são 3 graus de jurisdição – Faz coisa julgada judicial – Princípio da inércia da jurisdição – Há necessidade da atuação de advogado – É permissionário da prova emprestada (verdade formal)

— Princípios Implícitos

Princípio da Autotutela da Administração Pública

Possui o condão de controlar sua própria atuação, podendo, desta forma, corrigir seus próprios atos quando tais atos estiverem dotados de ilegalidade.

Sobre o assunto, dispõe a Súmula 346 do STF:

– **Súmula 346 - STF:** “A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos”.

Além disso, poderá a Administração invalidar seus próprios atos a partir do momento em que estes contenham ilegalidade, porque deles não se originam direitos, podendo também revogar atos por motivos de conveniência e oportunidade. É o determina a Súmula 473 do Supremo Tribunal Federal. Vejamos:

– **Súmula 473 - STF:** “A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”.

Ademais, vale pontuar que de acordo com o art. 5 da Lei nº 9.784/1999, deverá a Administração anular seus próprios atos, quando estes se encontrarem eivados de vícios de legalidade, podendo revogá-los por motivos de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, sendo que nos parâmetros do princípio da legalidade, o prazo para a Administração Pública anular seus atos é de 05 anos.

Princípio da Continuidade

Esse princípio define que a atuação administrativa deve ser ininterrupta.

Aliado a esse importante princípio, o STF adotou por meio do Recurso Extraordinário nº 693.456, o entendimento de que o exercício do direito de greve por parte do servidor público pode realizar o corte do salário, que por sua vez, poderá ser substituído por compensação das horas paradas pelo servidor. Porém, em se tratando de greve provocada por ato ilícito da Administração Pública, tal corte de salário não poderá ocorrer e a Administração deverá ressarcir os prejuízos caso estes existam e sejam verificados.

– **OBS. Importante:** De acordo com o disposto no artigo 142, §3º, IV da Constituição Federal de 1.988, em hipótese alguma, poderá o servidor militar entrar em greve ou se sindicalizar.

Princípio da Razoabilidade ou da Proporcionalidade Ampla

Por meio desse princípio, as medidas adotadas pela Administração devem se apresentar das seguintes maneiras:

MEDIDAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
ADEQUADAS	Seu dever é lograr com sucesso a realização da finalidade.
NECESSÁRIAS	A Administração deverá optar pela forma que restrinja menos ao direito do administrado.
PROPORCIONAIS	A Administração Pública deverá promover equilíbrio entre vantagens e desvantagens, entre o meio e o fim, fazendo com que haja mais vantagens que desvantagens, sob pena de ausência de proporcionalidade do ato.

Princípio da Motivação Obrigatória

Esse princípio obriga a Administração Pública a indicar os pressupostos de fato e de direito que determinaram a prática do ato.

Desta maneira, infere-se que a validade do ato administrativo se encontra condicionada à apresentação de forma escrita dos fundamentos fáticos e jurídicos justificadores da decisão que foi adotada.

Tal fundamentação se refere a um mecanismo de controle sobre a legalidade e legitimidade das decisões tomadas pela Administração Pública.

QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade é fundamentada em um conjunto de princípios que orientam as organizações na busca pela excelência. Esses princípios foram definidos pela Organização Internacional para Padronização (ISO) e servem como diretrizes para melhorar continuamente os processos, produtos e serviços, sempre focando na satisfação do cliente e no desempenho organizacional.

A seguir, exploramos os principais pilares da Gestão da Qualidade:

► Foco no Cliente

A satisfação do cliente é a prioridade máxima da gestão da qualidade. Para garantir que os produtos e serviços atendam ou superem as expectativas, as empresas devem:

- Compreender as necessidades e desejos do cliente.
- Oferecer produtos e serviços com qualidade consistente.
- Manter um relacionamento próximo e baseado na confiança.
- Adaptar-se às mudanças do mercado e preferências do consumidor.

Uma empresa que ignora as demandas do cliente está fadada a perder competitividade. Por isso, investir em pesquisas de satisfação, feedbacks e melhorias contínuas é essencial para a longevidade do negócio.

► Liderança

Os líderes desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho voltado para a qualidade. Eles devem:

- Definir uma visão clara para a organização.
- Engajar e motivar os colaboradores a buscar melhorias contínuas.
- Criar um ambiente propício à inovação e ao trabalho em equipe.
- Garantir que os valores da qualidade sejam incorporados à cultura organizacional.

Líderes eficazes não apenas definem metas, mas também inspiram suas equipes a alcançá-las. A qualidade começa no topo da hierarquia e se dissemina para toda a organização.

► Envolvimento das Pessoas

As pessoas são o maior ativo de uma organização. Para que a gestão da qualidade seja eficaz, os colaboradores devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa. Isso inclui:

- Treinamento e capacitação contínuos.
- Incentivo à participação ativa na busca por melhorias.
- Valorização de sugestões e iniciativas inovadoras.
- Desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo.

Funcionários engajados são mais produtivos e propensos a identificar oportunidades de aprimoramento dentro dos processos organizacionais.

► Abordagem por Processos

A gestão baseada em processos busca estruturar a empresa de maneira organizada e eficiente. Esse princípio se baseia na ideia de que todos os setores estão interligados, e que melhorias em um processo podem impactar positivamente os resultados gerais. A abordagem por processos envolve:

- Mapeamento das atividades organizacionais.
- Identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.
- Monitoramento contínuo do desempenho dos processos.
- Padronização para garantir eficiência e previsibilidade.

Quando a empresa compreende e otimiza seus processos, ela reduz desperdícios e melhora a qualidade dos seus produtos e serviços.

► Melhoria Contínua

A qualidade não é um objetivo estático, mas um processo contínuo de evolução. Empresas que adotam a mentalidade da melhoria contínua (Kaizen) buscam sempre aperfeiçoar seus produtos, serviços e processos. Algumas práticas essenciais incluem:

- Uso de indicadores de desempenho para monitorar a evolução.
- Revisão periódica de estratégias e práticas de trabalho.
- Cultura de aprendizado e inovação.
- Implementação de mudanças baseadas em dados e feedbacks.

Organizações que se acomodam e não investem em melhorias acabam ficando para trás no mercado competitivo.

► Tomada de Decisão Baseada em Evidências

As decisões devem ser tomadas com base em dados concretos, e não apenas em intuições ou experiências pessoais. Para isso, as empresas precisam:

- Coletar e analisar dados relevantes sobre os processos e desempenho.
- Utilizar ferramentas estatísticas para identificar tendências e padrões.
- Testar hipóteses antes de implementar mudanças significativas.

- Monitorar os impactos das decisões tomadas.

Esse princípio minimiza erros e garante que as ações tomadas resultem em melhorias reais.

► Gestão de Relacionamento

Nenhuma empresa opera de forma isolada. O sucesso organizacional depende da qualidade dos relacionamentos com fornecedores, clientes, parceiros e demais partes interessadas. Uma boa gestão de relacionamento inclui:

- Escolha criteriosa de fornecedores confiáveis e alinhados à qualidade.
- Construção de parcerias estratégicas para inovação e crescimento.
- Comunicação transparente e eficiente com todas as partes envolvidas.
- Desenvolvimento de confiança mútua e colaboração para alcançar objetivos comuns.

Empresas que mantêm bons relacionamentos conseguem criar cadeias de suprimentos mais eficientes e oferecer melhores produtos e serviços ao mercado.

Os princípios da gestão da qualidade são essenciais para qualquer organização que deseja se destacar no mercado. A adoção dessas diretrizes ajuda a melhorar a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a competitividade da empresa. Para alcançar o sucesso, é fundamental que a cultura da qualidade seja incorporada a todos os níveis da organização, garantindo que a melhoria contínua seja um compromisso de todos.

AS SETE FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade é essencial para que uma empresa ofereça produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e se destaquem no mercado competitivo. Para garantir esse nível de excelência, foram desenvolvidas diversas ferramentas que auxiliam no monitoramento e melhoria contínua dos processos.

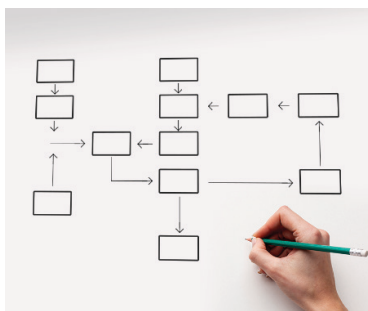
As Sete Ferramentas da Qualidade são técnicas estatísticas e gráficas criadas para analisar e solucionar problemas relacionados à produção, serviço e desempenho organizacional. Elas permitem identificar falhas, eliminar desperdícios e otimizar processos, garantindo um alto padrão de qualidade.

► Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta gráfica que representa visualmente um processo, mostrando todas as suas etapas, decisões e interações. Ele permite entender como uma atividade é realizada e identificar gargalos ou falhas no fluxo de trabalho.

Como funciona?

- Utiliza símbolos padronizados, como retângulos (atividades), losangos (decisões) e setas (fluxo do processo).
- Permite visualizar o caminho ideal e o real que um processo segue dentro da empresa.
- Auxilia na identificação de redundâncias, atrasos e falhas.

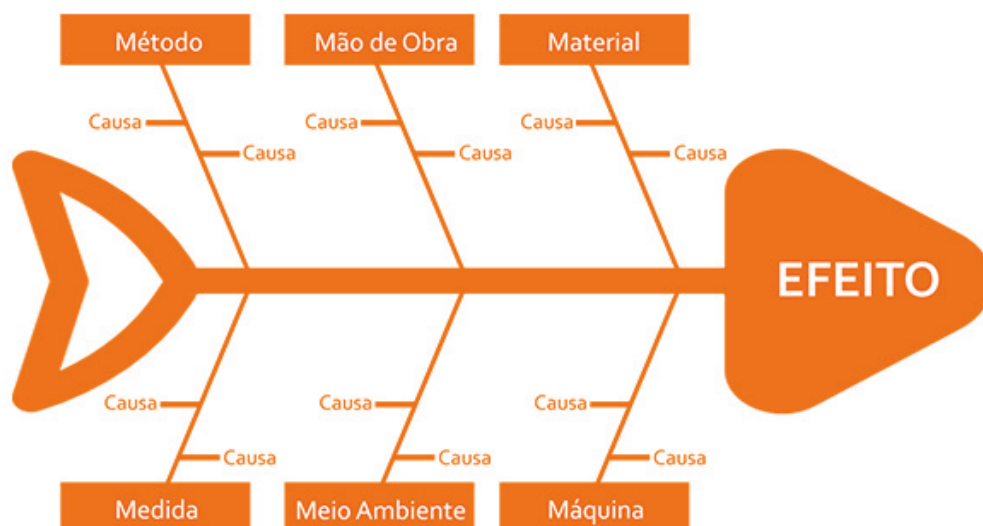


Benefícios

- Clareza na comunicação dos processos.
- Identificação rápida de problemas.
- Melhor padronização e otimização das atividades.

► Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe)

Criado por Kaoru Ishikawa, esse diagrama é usado para encontrar as causas-raiz de um problema. Ele se assemelha a uma espinha de peixe e organiza os fatores que podem estar impactando a qualidade.



Como funciona?

Divide os possíveis problemas em seis categorias principais (6M's):

1. Mão de obra (pessoas)
2. Máquinas (equipamentos)
3. Materiais (insumos)
4. Métodos (processos)
5. Meio ambiente (condições externas)
6. Medição (dados e controles)

Benefícios

- Identificação sistemática das causas do problema.
- Análise visual e intuitiva.
- Facilita o brainstorming para soluções.

Característica	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6	Lote 7	Lote 8	Lote 9	Lote 10
Manchas			x	x			x		x	
Rugosidade			x	x					x	
Quebra durante a extração						x				x
Falhas de Injeção		x			x				x	
Problemas de Soldagem	x			x					x	

► Folhas de Verificação

A folha de verificação é uma tabela estruturada para coletar e registrar dados sobre um processo, facilitando a análise e a tomada de decisões.

Como funciona?

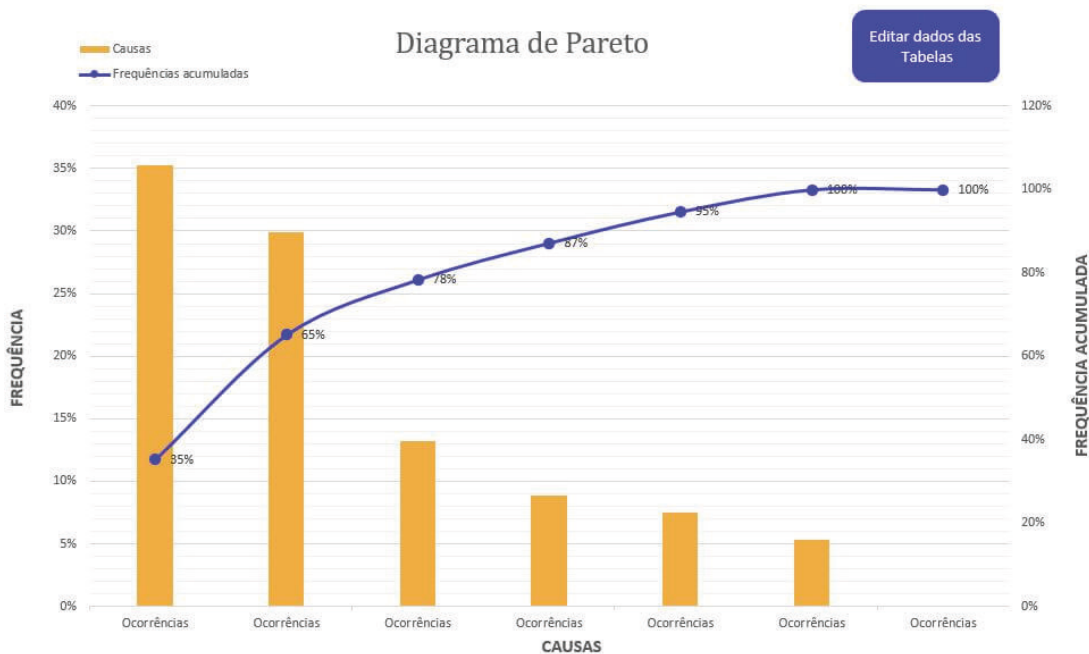
- Define-se o que será medido (ex.: defeitos em um produto, reclamações de clientes).
- Os dados são registrados de forma padronizada e organizada.
- Com base nas informações coletadas, a empresa pode agir preventivamente.

Benefícios

- Simplicidade e rapidez na coleta de dados.
- Geração de relatórios objetivos para tomada de decisão.
- Facilidade na detecção de padrões e tendências.

► Diagrama de Pareto

Baseado no Princípio de Pareto (80/20), essa ferramenta ajuda a identificar quais problemas têm maior impacto sobre a qualidade.



Como funciona?

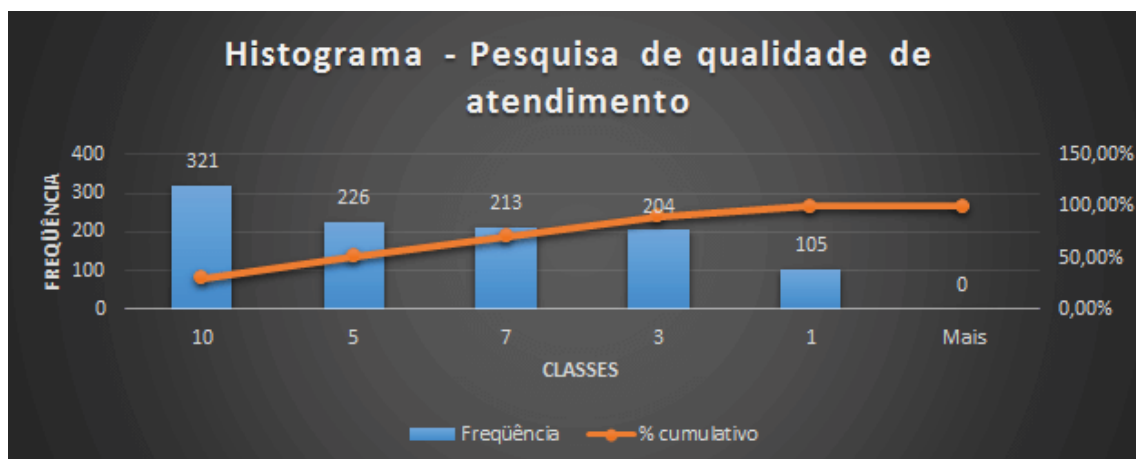
- Os problemas são listados e classificados por frequência.
- Um gráfico de barras exibe a contribuição de cada problema.
- A curva acumulativa mostra quais 20% dos fatores são responsáveis por 80% dos problemas.

Benefícios

- Foco na solução de problemas mais críticos.
- Maior eficiência na alocação de recursos.
- Melhoria da produtividade ao atacar as causas principais.

► Histograma

O histograma é um gráfico de barras usado para visualizar a distribuição de dados e identificar padrões, variações e anomalias em um processo.



O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO (PLANO PLURIANUAL, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS, LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL, LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL)

O orçamento público é uma ferramenta do processo orçamentário. Através dele são apresentadas, a cada ano, a estimativa de receitas e o destino para esses recursos (receitas e despesas); é fundamental para manter em equilíbrio das contas do governo e quais serão as prioridades com relação as necessidades da sociedade.

Todos os entes (União, Estados e Municípios) elaboram seu orçamento anualmente. O processo orçamentário inclui algumas fases, através de seus principais instrumentos de planejamento, na forma de leis PPA, LDO e LOA.

São leis propostas pelo Poder Executivo (Presidente da República) e sua aprovação pelo Poder Legislativo (Deputados e Senadores), permite análise adequada para saber se atendem de fato, aos interesses da sociedade. Assim, elas são devolvidas, muitas vezes com alterações e sancionadas pelo Presidente da República.

– **PPA (Plano Plurianual):** lei que esclarece quais são as metas e programas previstos para um período de quatro anos; vigora do segundo ano do mandato de um Executivo, até o primeiro ano do mandato seguinte. As demais leis orçamentárias devem estar de acordo com as políticas do PPA.

– **LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias):** determina quais metas e prioridades apresentadas no PPA, serão executadas no ano seguinte. A LDO, tem como função, orientar a LOA. O projeto da LDO deve ser proposto pelo Executivo até o dia 15 de abril do ano anterior ao de sua vigência. Seguindo para análise e votação pelo Congresso Nacional, até o dia 17 de julho, para a sanção do Presidente da República.

– **LOA (Lei Orçamentária Anual):** é elaborada a partir da LDO, apresentando minuciosamente todos os gastos que serão realizados no período de um ano; explicando qual será o valor e quais áreas serão beneficiadas. O projeto da LOA deve ser proposto pelo Executivo, até o dia 31 de agosto do ano anterior ao de sua vigência, em seguida, parte para análise e votação do Congresso Nacional e deve ser devolvida até o dia 22 de dezembro, para a sanção do Presidente da República. A LOA é um orçamento extenso e estruturado em três documentos:

1. Orçamento fiscal: se refere aos Três Poderes, aos órgãos da Administração Pública, fundos e fundações mantidos pelo governo.

2. Orçamento da seguridade: apresenta as programações relacionadas a Seguridade.

3. Orçamento das estatais: determina o orçamento das empresas em que o governo tem a maior participação de capital.

LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

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

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

§ 2º As disposições desta Lei Complementar obrigam a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

§ 3º Nas referências:

I - à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, estão compreendidos:

a) o Poder Executivo, o Poder Legislativo, neste abrangidos os Tribunais de Contas, o Poder Judiciário e o Ministério Público;

b) as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

II - a Estados entende-se considerado o Distrito Federal;

III - a Tribunais de Contas estão incluídos: Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas do Estado e, quando houver, Tribunal de Contas dos Municípios e Tribunal de Contas do Município.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei Complementar, entende-se como:

I - ente da Federação: a União, cada Estado, o Distrito Federal e cada Município;

II - empresa controlada: sociedade cuja maioria do capital social com direito a voto pertença, direta ou indiretamente, a ente da Federação;

III - empresa estatal dependente: empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária; (Regulamento)

IV - receita corrente líquida: somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos:

a) na União, os valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional ou legal, e as contribuições mencionadas na alínea a do inciso I e no inciso II do art. 195, e no art. 239 da Constituição;

b) nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

c) na União, nos Estados e nos Municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no § 9º do art. 201 da Constituição.

§ 1º Serão computados no cálculo da receita corrente líquida os valores pagos e recebidos em decorrência da Lei Complementar no 87, de 13 de setembro de 1996, e do fundo previsto pelo art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

§ 2º Não serão considerados na receita corrente líquida do Distrito Federal e dos Estados do Amapá e de Roraima os recursos recebidos da União para atendimento das despesas de que trata o inciso V do § 1º do art. 19.

§ 3º A receita corrente líquida será apurada somando-se as receitas arrecadadas no mês em referência e nos onze anteriores, excluídas as duplicidades.

CAPÍTULO II DO PLANEJAMENTO

SEÇÃO I DO PLANO PLURIANUAL

Art. 3º (VETADO)

SEÇÃO II DA LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS

Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I - disporá também sobre:

a) equilíbrio entre receitas e despesas;

b) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no art. 9º e no inciso II do § 1º do art. 31;

c) (VETADO)

d) (VETADO)

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

f) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;

II - (VETADO)

III - (VETADO)

§ 1º Integrará o projeto de lei de diretrizes orçamentárias Anexo de Metas Fiscais, em que serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes. (Vide ADI 7064)

§ 2º O Anexo conterá, ainda:

I - avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;

II - demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;

III - evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;

IV - avaliação da situação financeira e atuarial:

a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;

V - demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

VI - quadro demonstrativo do cálculo da meta do resultado primário de que trata o § 1º deste artigo, que evidencie os principais agregados de receitas e despesas, os resultados, comparando-os com os valores programados para o exercício em curso e os realizados nos 2 (dois) exercícios anteriores, e as estimativas para o exercício a que se refere a lei de diretrizes orçamentárias e para os subsequentes. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 3º A lei de diretrizes orçamentárias conterá Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

§ 4º A mensagem que encaminhar o projeto da União apresentará, em anexo específico, os objetivos das políticas monetária, creditícia e cambial, bem como os parâmetros e as projeções para seus principais agregados e variáveis, e ainda as metas de inflação, para o exercício subsequente.

§ 5º No caso da União, o Anexo de Metas Fiscais do projeto de lei de diretrizes orçamentárias conterá também: (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

I - as metas anuais para o exercício a que se referir e para os 3 (três) seguintes, com o objetivo de garantir sustentabilidade à trajetória da dívida pública; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

II - o marco fiscal de médio prazo, com projeções para os principais agregados fiscais que compõem os cenários de referência, distinguindo-se as despesas primárias das financeiras e as obrigatórias daquelas discricionárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

III - o efeito esperado e a compatibilidade, no período de 10 (dez) anos, do cumprimento das metas de resultado primário sobre a trajetória de convergência da dívida pública, evidenciando o nível de resultados fiscais consistentes com a estabilização da Dívida Bruta do Governo Geral (DBGG) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB); (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

IV - os intervalos de tolerância para verificação do cumprimento das metas anuais de resultado primário, convertido em valores correntes, de menos 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos ponto percentual) e de mais 0,25 p.p. (vinte e cinco centésimos

ponto percentual) do PIB previsto no respectivo projeto de lei de diretrizes orçamentárias; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

V - os limites e os parâmetros orçamentários dos Poderes e órgãos autônomos compatíveis com as disposições estabelecidas na lei complementar prevista no inciso VIII do caput do art. 163 da Constituição Federal e no art. 6º da Emenda Constitucional nº 126, de 21 de dezembro de 2022; (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

VI - a estimativa do impacto fiscal, quando couber, das recomendações resultantes da avaliação das políticas públicas previstas no § 16 do art. 37 da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 6º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão adotar, total ou parcialmente, no que couber, o disposto no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 7º A lei de diretrizes orçamentárias não poderá dispor sobre a exclusão de quaisquer despesas primárias da apuração da meta de resultado primário dos orçamentos fiscal e da seguridade social. (Incluído pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

SEÇÃO III DA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

Art. 5º O projeto de lei orçamentária anual, elaborado de forma compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas desta Lei Complementar:

I - conterá, em anexo, demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes do documento de que trata o § 1º do art. 4º;

II - será acompanhado do documento a que se refere o § 6º do art. 165 da Constituição, bem como das medidas de compensação a renúncias de receita e ao aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado;

III - conterá reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, destinada ao:

a) (VETADO)

b) atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

§ 1º Todas as despesas relativas à dívida pública, mobiliária ou contratual, e as receitas que as atenderão, constarão da lei orçamentária anual.

§ 2º O refinanciamento da dívida pública constará separadamente na lei orçamentária e nas de crédito adicional.

§ 3º A atualização monetária do principal da dívida mobiliária refinanciada não poderá superar a variação do índice de preços previsto na lei de diretrizes orçamentárias, ou em legislação específica.

§ 4º É vedado consignar na lei orçamentária crédito com finalidade imprecisa ou com dotação ilimitada.

§ 5º A lei orçamentária não consignará dotação para investimento com duração superior a um exercício financeiro que não esteja previsto no plano plurianual ou em lei que autorize a sua inclusão, conforme disposto no § 1º do art. 167 da Constituição.

§ 6º Integrarão as despesas da União, e serão incluídas na lei orçamentária, as do Banco Central do Brasil relativas a pessoal e encargos sociais, custeio administrativo, inclusive os destinados a benefícios e assistência aos servidores, e a investimentos.

§ 7º (VETADO)

Art. 6º (VETADO)

Art. 7º O resultado do Banco Central do Brasil, apurado após a constituição ou reversão de reservas, constitui receita do Tesouro Nacional, e será transferido até o décimo dia útil subsequente à aprovação dos balanços semestrais.

§ 1º O resultado negativo constituirá obrigação do Tesouro para com o Banco Central do Brasil e será consignado em dotação específica no orçamento.

§ 2º O impacto e o custo fiscal das operações realizadas pelo Banco Central do Brasil serão demonstrados trimestralmente, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias da União.

§ 3º Os balanços trimestrais do Banco Central do Brasil conterão notas explicativas sobre os custos da remuneração das disponibilidades do Tesouro Nacional e da manutenção das reservas cambiais e a rentabilidade de sua carteira de títulos, destacando os de emissão da União.

SEÇÃO IV DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E DO CUMPRIMENTO DAS METAS

Art. 8º Até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias e observado o disposto na alínea c do inciso I do art. 4º, o Poder Executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso. (Vide Decreto nº 4.959, de 2004) (Vide Decreto nº 5.356, de 2005)

Parágrafo único. Os recursos legalmente vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, ainda que em exercício diverso daquele em que ocorrer o ingresso.

Art. 9º Se verificado, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais, os Poderes e o Ministério Público promoverão, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias.

§ 1º No caso de restabelecimento da receita prevista, ainda que parcial, a recomposição das dotações cujos empenhos foram limitados dar-se-á de forma proporcional às reduções efetivadas.

§ 2º Não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, e as ressalvadas pela lei de diretrizes orçamentárias.

§ 2º Não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, as relativas à inovação e ao desenvolvimento científico e tecnológico custeadas por fundo criado para tal finalidade e as ressalvadas pela lei de diretrizes orçamentárias. (Redação dada pela Lei Complementar nº 177, de 2021)

§ 3º No caso de os Poderes Legislativo e Judiciário e o Ministério Público não promoverem a limitação no prazo estabelecido no caput, é o Poder Executivo autorizado a limitar os valores financeiros segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias. (Vide ADI 2238)

§ 4º Até o final dos meses de maio, setembro e fevereiro, o Ministro ou Secretário de Estado da Fazenda demonstrará e avaliará o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre e a trajetória da dívida, em audiência pública na comissão referida no § 1º do art. 166 da Constituição Federal ou conjunta com as comissões temáticas do Congresso Nacional ou equivalente nas Casas Legislativas estaduais e municipais. (Redação dada pela Lei Complementar nº 200, de 2023) Vigência

§ 5º No prazo de noventa dias após o encerramento de cada semestre, o Banco Central do Brasil apresentará, em reunião conjunta das comissões temáticas pertinentes do Congresso Nacional, avaliação do cumprimento dos objetivos e metas das políticas monetária, creditícia e cambial, evidenciando o impacto e o custo fiscal de suas operações e os resultados demonstrados nos balanços.

Art. 10. A execução orçamentária e financeira identificará os beneficiários de pagamento de sentenças judiciais, por meio de sistema de contabilidade e administração financeira, para fins de observância da ordem cronológica determinada no art. 100 da Constituição.

CAPÍTULO III DA RECEITA PÚBLICA

SEÇÃO I DA PREVISÃO E DA ARRECADAÇÃO

Art. 11. Constituem requisitos essenciais da responsabilidade na gestão fiscal a instituição, previsão e efetiva arrecadação de todos os tributos da competência constitucional do ente da Federação.

Parágrafo único. É vedada a realização de transferências voluntárias para o ente que não observe o disposto no caput, no que se refere aos impostos.

Art. 12. As previsões de receita observarão as normas técnicas e legais, considerarão os efeitos das alterações na legislação, da variação do índice de preços, do crescimento econômico ou de qualquer outro fator relevante e serão acompanhadas de demonstrativo de sua evolução nos últimos três anos, da projeção para os dois seguintes àquele a que se referirem, e da metodologia de cálculo e premissas utilizadas.

§ 1º Reestimativa de receita por parte do Poder Legislativo só será admitida se comprovado erro ou omissão de ordem técnica ou legal.

§ 2º O montante previsto para as receitas de operações de crédito não poderá ser superior ao das despesas de capital constantes do projeto de lei orçamentária. (Vide ADI 2238)

§ 3º O Poder Executivo de cada ente colocará à disposição dos demais Poderes e do Ministério Público, no mínimo trinta dias antes do prazo final para encaminhamento de suas propostas orçamentárias, os estudos e as estimativas das receitas para o exercício subsequente, inclusive da corrente líquida, e as respectivas memórias de cálculo.

Art. 13. No prazo previsto no art. 8º, as receitas previstas serão desdobradas, pelo Poder Executivo, em metas bimestrais de arrecadação, com a especificação, em separado, quando cabível, das medidas de combate à evasão e à sonegação, da quantidade e valores de ações ajuizadas para cobrança da dívida ativa, bem como da evolução do montante dos créditos tributários passíveis de cobrança administrativa.

SEÇÃO II DA RENÚNCIA DE RECEITA

Art. 14. A concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, atender ao disposto na lei de diretrizes orçamentárias e a pelo menos uma das seguintes condições: (Vide Medida Provisória nº 2.159, de 2001) (Vide Lei nº 10.276, de 2001) (Vide ADI 6357)

I - demonstração pelo proponente de que a renúncia foi considerada na estimativa de receita da lei orçamentária, na forma do art. 12, e de que não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo próprio da lei de diretrizes orçamentárias;

II - estar acompanhada de medidas de compensação, no período mencionado no caput, por meio do aumento de receita, proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição.

§ 1º A renúncia compreende anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, concessão de isenção em caráter não geral, alteração de alíquota ou modificação de base de cálculo que implique redução discriminada de tributos ou contribuições, e outros benefícios que correspondam a tratamento diferenciado.

§ 2º Se o ato de concessão ou ampliação do incentivo ou benefício de que trata o caput deste artigo decorrer da condição contida no inciso II, o benefício só entrará em vigor quando implementadas as medidas referidas no mencionado inciso.

§ 3º O disposto neste artigo não se aplica:

I - às alterações das alíquotas dos impostos previstos nos incisos I, II, IV e V do art. 153 da Constituição, na forma do seu § 1º;

II - ao cancelamento de débito cujo montante seja inferior ao dos respectivos custos de cobrança.

CAPÍTULO IV DA DESPESA PÚBLICA

SEÇÃO I DA GERAÇÃO DA DESPESA

Art. 15. Serão consideradas não autorizadas, irregulares e lesivas ao patrimônio público a geração de despesa ou assunção de obrigação que não atendam o disposto nos arts. 16 e 17.

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será acompanhado de: (Vide ADI 6357)

I - estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva entrar em vigor e nos dois subseqüentes;

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

CONHECIMENTOS BÁSICOS DE SISTEMAS OPERACIONAIS PARA COMPUTADORES (WINDOWS 11); MANIPULAÇÃO DE ARQUIVOS E PASTAS; TIPOS DE ARQUIVOS E SUAS EXTENSÕES; WINDOWS EXPLORER

O Microsoft Windows 11 representa a mais recente iteração da famosa série de sistemas operacionais da Microsoft.

Lançado como sucessor do Windows 10, o Windows 11 foi projetado para oferecer uma experiência de usuário aprimorada, juntamente com melhorias no desempenho, segurança e funcionalidades.

Além disso, a Microsoft introduziu uma série de mudanças no design, tornando o Windows 11 visualmente distinto em relação às versões anteriores.

Recursos do Windows 11

– **Nova interface de usuário:** o Windows 11 traz uma interface de usuário redesenhada, com um novo menu Iniciar no centro da barra de tarefas, cantos arredondados, ícones renovados e uma barra de tarefas simplificada. Essa mudança visa fornecer uma aparência mais moderna e coesa.

– **Compatibilidade de aplicativos:** o Windows 11 é projetado para ser compatível com a maioria dos aplicativos e programas disponíveis para o Windows 10. Além disso, a Microsoft trabalhou para melhorar a compatibilidade com aplicativos Android por meio da Microsoft Store.

– **Desempenho aprimorado:** a Microsoft afirma que o Windows 11 oferece melhor desempenho em comparação com seu antecessor, graças a otimizações no núcleo do sistema operacional e suporte a hardware mais recente.

– **Mudanças no Snap Layouts e Snap Groups:** as funcionalidades de organização de janelas no Windows 11 foram aprimoradas com o Snap Layouts e Snap Groups, facilitando a organização de aplicativos e janelas abertas em vários monitores.

– **Widgets:** o Windows 11 introduz widgets que fornecem informações personalizadas, como notícias, clima e calendário, diretamente na área de trabalho.

– **Integração do Microsoft Teams:** o Microsoft Teams é integrado ao sistema operacional, facilitando a comunicação e a colaboração.

– **Suporte a jogos:** o Windows 11 oferece suporte aprimorado para jogos com o DirectX 12 Ultimate e o Auto HDR, proporcionando uma experiência de jogo mais imersiva.

– **Requisitos de Hardware:** o Windows 11 introduziu requisitos de hardware mais rígidos em comparação com o Windows 10. Para aproveitar todos os recursos, os dispositivos devem atender a determinadas especificações, incluindo TPM 2.0 e Secure Boot.

É importante mencionar que, além do Windows 11, a Microsoft pode ter lançado versões superiores do sistema operacional no momento em que este texto foi escrito. Como com qualquer sistema operacional, as versões posteriores geralmente buscam aprimorar a experiência do usuário, a segurança e a compatibilidade com hardware e software mais recentes.

O Windows 11 representa uma evolução na família de sistemas operacionais da Microsoft, introduzindo mudanças significativas na interface do usuário e aprimoramentos no desempenho, enquanto mantém a compatibilidade com a maioria dos aplicativos e programas usados no Windows 10.

— Atalhos de teclado

O Windows 11, como seus predecessores, oferece uma variedade de atalhos de teclado que facilitam a navegação e a realização de tarefas comuns.

Aqui estão alguns atalhos úteis do teclado para o Windows 11:

1. Tecla Windows: a tecla com o logotipo do Windows, geralmente localizada no canto inferior esquerdo do teclado, é usada em conjunto com outras teclas para realizar várias ações, como abrir o menu Iniciar, alternar entre aplicativos e acessar a barra de tarefas.

2. Tecla Windows + D: minimiza ou restaura todas as janelas, levando você de volta à área de trabalho. Pressionando novamente, você pode restaurar as janelas ao seu estado anterior.

3. Tecla Windows + E: abre o Explorador de Arquivos, permitindo que você navegue pelos arquivos e pastas do seu computador.

4. Tecla Windows + L: bloqueia o computador, exigindo a senha ou o PIN para desbloqueá-lo.

5. Tecla Windows + Tab: abre o novo centro de tarefas, onde você pode visualizar e alternar entre os aplicativos abertos de forma mais visual.

6. Tecla Windows + PrtScn: tira uma captura de tela da tela atual e a salva na pasta “Capturas de tela” na biblioteca de imagens.

7. Tecla Windows + S: abre a pesquisa do Windows, permitindo que você pesquise rapidamente por arquivos, aplicativos e configurações.

8. Tecla Windows + X: abre o menu de contexto do sistema, que fornece acesso rápido a funções como o Gerenciador de Dispositivos, Painel de Controle e Prompt de Comando.

9. Tecla Alt + Tab: alterna entre os aplicativos abertos. Mantenha a tecla Alt pressionada e pressione Tab repetidamente para percorrer a lista de aplicativos.

10. Tecla Windows + Números (1 a 9): abre ou alterna para os aplicativos fixados na barra de tarefas, com base na ordem em que estão fixados.

11. Tecla Alt + F4: fecha o aplicativo ativo ou a janela atual.

12. Tecla Windows + Ctrl + D: Cria uma nova área de trabalho virtual. Você pode alternar entre essas áreas de trabalho virtuais usando a Tecla Windows + Ctrl + Seta para a Esquerda/Direita.

— **Área de trabalho (exibir, classificar, atualizar, resolução da tela, gadgets) e menu iniciar (documentos, imagens, computador, painel de controle, dispositivos e impressoras, programa padrão, ajuda e suporte, desligar, todos os exibir, alterar, organizar, classificar, ver as propriedades, identificar, usar e configurar, utilizando menus rápidos ou suspensos, painéis, listas, caixa de pesquisa, menus, ícones, janelas, teclado e/ou mouse)**

Área de Trabalho (Desktop)

A área de trabalho é a tela principal do Windows 11, onde você interage com seu computador. É um espaço para organizar ícones, aplicativos e janelas. Você pode personalizar a área de trabalho, mudar o papel de parede e ajustar a resolução da tela para atender às suas preferências.

Exibir e Classificar na Área de Trabalho

Você pode ajustar a forma como os itens na área de trabalho são exibidos e organizados. Isso inclui a opção de exibir ícones maiores ou menores e classificar automaticamente os ícones por nome, data de modificação, tipo e outros critérios.

Atualizar a Área de Trabalho

A opção de atualizar a área de trabalho permite que você reorganize e atualize a exibição de ícones e pastas semelhante ao que aconteceria se você pressionasse a tecla F5 no Explorador de Arquivos.

Resolução da Tela na Área de Trabalho

A resolução da tela afeta a clareza e o tamanho dos elementos na área de trabalho. Você pode ajustar a resolução nas configurações de exibição para adequá-la ao seu monitor.

Gadgets

Os gadgets eram pequenos aplicativos ou widgets que podiam ser colocados na área de trabalho do Windows, oferecendo funcionalidades como previsão do tempo, relógios e notícias em tempo real. No entanto, a Microsoft descontinuou oficialmente os gadgets no Windows 11.

Menu Iniciar

O menu Iniciar é o ponto central do sistema operacional Windows, onde você pode acessar aplicativos, documentos, configurações e mais.

Documentos, Imagens e Computador

Esses são atalhos frequentemente encontrados no menu Iniciar que direcionam você para pastas específicas, como “Documentos” (onde você pode acessar seus documentos), “Imagens” (para suas fotos) e “Computador” (que fornece acesso ao Explorador de Arquivos e aos dispositivos).

Painel de Controle

O Painel de Controle é um local onde você pode personalizar e ajustar configurações do sistema, como rede, segurança, dispositivos, programas padrão e muito mais.

Dispositivos e Impressoras

Nesta seção, você pode gerenciar e configurar dispositivos conectados ao seu computador, como impressoras e scanners.

Programa Padrão

Você pode definir os programas padrão para tarefas específicas no Windows, como abrir links da web, reproduzir mídia ou visualizar fotos.

Ajuda e Suporte

Esta opção no menu Iniciar oferece acesso a recursos de ajuda e suporte, onde você pode encontrar informações e soluções para problemas comuns do sistema.

Desligar

Usado para desligar ou reiniciar o computador.

Menus Rápidos ou Suspensos, Painéis, Listas, Caixa de Pesquisa, Ícones e Janelas

Esses elementos representam diferentes formas de interação com o menu Iniciar e a área de trabalho, como menus suspensos, painéis de acesso rápido, listas de aplicativos, caixas de pesquisa para encontrar programas e ícones e janelas para acessar aplicativos e documentos.

Teclado e/ou Mouse

Esses são dispositivos de entrada padrão para interagir com o Windows 11. Você pode personalizar as configurações do teclado e do mouse para atender às suas preferências de uso.

Usar e Configurar

Você pode personalizar a área de trabalho, o menu Iniciar e outros aspectos do Windows 11 para atender às suas necessidades e preferências, tornando o sistema operacional mais eficiente e produtivo para você.

A área de trabalho e o menu Iniciar são partes fundamentais do ambiente de trabalho do Windows 11, e compreender como usá-los e personalizá-los é essencial para uma experiência de usuário eficiente e personalizada.

— **Propriedades da barra de tarefas e do menu iniciar e gerenciador de tarefas: saber trabalhar, exibir, alterar, organizar, identificar, usar, fechar programa e configurar, utilizando as partes da janela (botões, painéis, listas, caixa de pesquisa, caixas de marcação, menus, ícones e etc.), teclado e/ou mouse**

Propriedades da Barra de Tarefas

A Barra de Tarefas no Windows 11 é uma parte importante da interface do usuário. Para acessar suas propriedades, clique com o botão direito em uma área vazia da Barra de Tarefas. Você pode alterar suas configurações, como a localização da Barra de Tarefas (superior, inferior, esquerda ou direita), agrupamento de aplicativos, opções de notificação e muito mais.

Menu Iniciar

O Menu Iniciar é onde você inicia aplicativos, acessa documentos, configurações e outros recursos. Para personalizar o Menu Iniciar, clique com o botão direito no botão Iniciar e escolha “Personalizar”. Você pode ajustar o layout, escolher quais aplicativos aparecem e adicionar grupos de aplicativos.

Gerenciador de Tarefas

O Gerenciador de Tarefas é uma ferramenta que permite visualizar e controlar os aplicativos e processos em execução no seu computador. Você pode abrir o Gerenciador de Tarefas pressionando Ctrl + Shift + Esc ou Ctrl + Alt + Delete e escolhendo “Gerenciador de Tarefas”.

Trabalhando com as Propriedades

Para saber trabalhar com as propriedades da Barra de Tarefas e do Menu Iniciar, é importante entender como acessá-las e como ajustar as configurações para atender às suas preferências.

Exibir, Alterar e Organizar

Nas propriedades da Barra de Tarefas, você pode exibir, alterar e organizar a posição dos ícones e a forma como eles são agrupados. No Menu Iniciar, você pode alterar a exibição de aplicativos, organizar grupos e ajustar o layout.

Identificar, Usar e Fechar Programas

Na Barra de Tarefas, você pode identificar aplicativos por seus ícones e usá-los para alternar entre programas em execução. Para fechar um programa, clique com o botão direito no ícone e escolha “Fechar” ou clique no “X” na janela do aplicativo.

Utilizar as Partes da Janela (Botões, Painéis, Listas, Caixa de Pesquisa, Caixas de Marcação, Menus, Ícones, Etc.):

Nas janelas do Menu Iniciar e do Gerenciador de Tarefas, você encontrará diversos elementos, como botões para abrir aplicativos, painéis de configuração, listas de aplicativos, caixas de pesquisa para encontrar programas, caixas de marcação para selecionar itens, menus de contexto para opções adicionais e ícones representando programas e processos.

Teclado e/ou Mouse

Tanto o teclado quanto o mouse são essenciais para interagir com as propriedades da Barra de Tarefas, do Menu Iniciar e o Gerenciador de Tarefas. Você pode usar o mouse para clicar, arrastar e soltar elementos, enquanto o teclado permite atalhos, como pressionar a tecla Windows ou combinações de teclas para acessar rapidamente funções.

Configurar as Propriedades

Para configurar as propriedades da Barra de Tarefas e do Menu Iniciar, clique com o botão direito nas áreas apropriadas e selecione “Propriedades”. A partir daí, você pode personalizar várias opções de exibição e comportamento.

Entender e saber trabalhar com as propriedades da Barra de Tarefas, do Menu Iniciar e o Gerenciador de Tarefas é crucial para personalizar a interface do seu sistema Windows 11 e otimizar sua eficiência na execução de aplicativos e tarefas.

O uso do teclado e do mouse desempenha um papel fundamental nesse processo.

— **Janelas para facilitar a navegação no windows e o trabalho com arquivos, pastas e bibliotecas, painel de controle e lixeira: saber exibir, alterar, organizar, identificar, usar e configurar ambientes, componentes da janela, menus, barras de ferramentas e ícones**

Janelas para Facilitar a Navegação no Windows

As janelas são as principais interfaces usadas para interagir com o Windows. Elas permitem que você visualize, abra, edite e organize seus arquivos, pastas e aplicativos.

Trabalho com Arquivos, Pastas e Bibliotecas

O Windows permite que você crie, edite, copie, mova e organize arquivos em pastas e bibliotecas. As bibliotecas são coleções virtuais que agrupam arquivos de diferentes locais para facilitar o acesso e a organização.

Painel de Controle

O Painel de Controle é uma área central para configurar e personalizar seu sistema operacional. Nele, você pode ajustar configurações de rede, segurança, contas de usuário, dispositivos e muito mais.

Lixeira

A Lixeira é uma pasta especial onde os arquivos excluídos são temporariamente armazenados antes de serem permanentemente removidos. Ela oferece uma camada de segurança caso você exclua algo acidentalmente.

Saber Exibir, Alterar e Organizar Ambientes

Para exibir e organizar ambientes no Windows, você pode abrir pastas, bibliotecas ou aplicativos em janelas separadas. Você pode alterar o tamanho, a posição e o layout dessas janelas para melhor atender às suas necessidades.

Identificar, Usar e Configurar Componentes da Janela

As janelas do Windows consistem em vários componentes, como a barra de título (onde você encontra o nome da janela e os botões de minimizar, maximizar e fechar), a barra de ferramentas, barras de rolagem, menus de contexto e ícones. Identificar, usar e configurar esses componentes é essencial para a eficiência na navegação.

Menus, Barras de Ferramentas e Ícones

Os menus de contexto, presentes ao clicar com o botão direito em itens, fornecem opções adicionais. As barras de ferramentas contêm atalhos para funções comuns. Os ícones representam programas, pastas ou arquivos e podem ser clicados ou arrastados para realizar ações.

Configurar

A capacidade de configurar elementos da janela, como a barra de ferramentas e os ícones, permite personalizar o ambiente de trabalho para atender às suas preferências e necessidades específicas.

O Windows oferece uma variedade de ferramentas e recursos para facilitar a navegação, a organização de arquivos e a personalização da interface.

Compreender como exibir, alterar, organizar, identificar, usar e configurar esses elementos, bem como os componentes das janelas, menus, barras de ferramentas e ícones, é fundamental para uma experiência de usuário eficaz e personalizada.

O conhecimento desses elementos torna a utilização do sistema mais eficiente e produtiva.

— **Usar as funcionalidades das janelas, programa e aplicativos utilizando as partes da janela (botões, painéis, listas, caixa de pesquisa, caixas de marcação, menus, ícones e etc.), teclado e/ou mouse**

Usar as funcionalidades das Janelas, Programas e Aplicativos

Ao interagir com janelas, programas e aplicativos no Windows, você tem várias funcionalidades à sua disposição para facilitar tarefas comuns e personalizar sua experiência.

Partes da Janela

As partes da janela incluem vários componentes, como a barra de título (com botões de minimizar, maximizar e fechar), barras de ferramentas, barras de rolagem, painéis, listas, caixa de pesquisa, caixas de marcação, menus de contexto e ícones. Essas partes desempenham funções específicas para interagir com o programa ou aplicativo em questão.

Teclado e/ou Mouse

Tanto o teclado quanto o mouse desempenham papéis essenciais na interação com janelas, programas e aplicativos.

O Mouse permite que você clique, arraste e solte elementos da janela, como ícones, barras de rolagem e botões. Ele também é usado para selecionar e arrastar itens.

O Teclado oferece atalhos de teclas para várias funcionalidades. Por exemplo, combinações de teclas como Ctrl+C (copiar), Ctrl+V (colar), Alt+Tab (alternar entre aplicativos), e muitos outros são usados para realizar ações de maneira mais rápida.

Funcionalidades Comuns

Algumas funcionalidades comuns incluem:

— **Minimizar:** reduz a janela para um ícone na Barra de Tarefas.

— **Maximizar:** expande a janela para ocupar toda a tela.

— **Fechar:** encerra a janela ou o programa.

— **Barras de Ferramentas:** fornecem atalhos para funções comuns.

— **Barras de Rolagem:** permitem rolar o conteúdo da janela.

— **Caixa de Pesquisa:** facilita a busca de itens dentro de uma janela ou aplicativo.

— **Caixas de Marcação:** usadas para selecionar ou desmarcar itens em listas.

— **Menus de Contexto:** exibem opções adicionais ao clicar com o botão direito em um item.

— **Ícones:** Representam aplicativos, pastas ou arquivos e podem ser clicados ou arrastados para realizar ações.

Personalização e Eficiência

Entender essas funcionalidades e partes da janela permite personalizar seu ambiente de trabalho para atender às suas preferências e trabalhar com eficiência. A combinação de teclado e mouse oferece flexibilidade na execução de tarefas comuns e no controle de janelas e aplicativos.

As funcionalidades das janelas, programas e aplicativos no Windows podem ser utilizadas efetivamente com o uso adequado das partes da janela, teclado e mouse. A compreensão desses elementos torna a interação com o sistema mais eficiente e personalizada, aumentando a produtividade durante as atividades do dia a dia.

— **Realizar ações e operações sobre bibliotecas, arquivos, pastas, ícones e atalhos: localizar, copiar, mover, criar, criar atalhos, criptografar, ocultar, excluir, recortar, colar, renomear, abrir, abrir com, editar, enviar para, propriedades e etc. identificar e utilizar nomes válidos para bibliotecas, arquivos, pastas, ícones e atalhos**

Realizar Ações e Operações

— **Localizar:** localizar arquivos e pastas é essencial para encontrar rapidamente o que você precisa. Você pode usar a caixa de pesquisa na barra de tarefas ou dentro de pastas específicas para isso.

— **Copiar:** copiar permite duplicar arquivos ou pastas. Use Ctrl+C (atalho do teclado) ou o botão direito do mouse e selecione "Copiar."

— **Mover:** mover envolve transferir arquivos ou pastas de um local para outro. Use Ctrl+X para recortar e Ctrl+V para colar em um novo local.

— **Criar:** você pode criar novas pastas ou arquivos. Use o botão direito do mouse e escolha "Novo" para criar.

— **Criar Atalhos:** atalhos são links para arquivos ou pastas em outros locais. Crie atalhos arrastando o ícone com o botão direito do mouse e escolha "Criar atalho."

— **Criptografar:** criptografar arquivos protege seu conteúdo. Você pode usar a criptografia de arquivo para manter informações confidenciais seguras.

— **Ocultar:** você pode ocultar arquivos ou pastas para que não sejam visíveis na visualização padrão. Use as opções de ocultar no menu de propriedades.

— **Excluir:** excluir remove arquivos e pastas permanentemente. Tenha cuidado, pois os arquivos excluídos geralmente não podem ser recuperados sem software de recuperação de dados.

— **Recortar:** recortar permite mover arquivos ou pastas de um local para outro. Use Ctrl+X para recortar.

— **Colar:** cole os arquivos ou pastas recortados no novo local usando Ctrl+V.

— **Renomear:** renomear permite que você altere o nome de arquivos ou pastas. Clique com o botão direito e escolha "Renomear" ou pressione F2.

— **Abrir:** abra arquivos ou pastas clicando duas vezes ou usando o botão direito e selecionando "Abrir."

— **Abrir Com:** às vezes, você deseja abrir um arquivo com um programa específico. Use "Abrir com" para selecionar o aplicativo apropriado.

— **Editar:** edite arquivos de texto ou documentos usando o software apropriado, como o Microsoft Word ou o Bloco de Notas.