

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| LÍNGUA PORTUGUESA..... | 9 |
| ■ ORTOGRAFIA..... | 9 |
| ■ ACENTUAÇÃO | 13 |
| ■ CLASSES DE PALAVRAS | 13 |
| ■ SEMÂNTICA..... | 33 |
| SINÔNIMOS E ANTÔNIMOS..... | 33 |
| DENOTAÇÃO E CONOTAÇÃO | 34 |
| SIGNIFICAÇÃO DE VOCÁBULO E EXPRESSÕES | 34 |
| ■ SINTAXE..... | 34 |
| FRASE, ORAÇÃO E PERÍODO..... | 34 |
| ORAÇÕES SUBORDINADAS | 34 |
| ■ PONTUAÇÃO (PONTO, VÍRGULA, TRAVESSÃO, ASPAS, PARÊNTESES ETC)..... | 37 |
| ■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL..... | 39 |
| ■ CRASE | 40 |
| ■ CONCORDÂNCIA (VERBAL E NOMINAL)..... | 41 |
| ■ COERÊNCIA E COESÃO..... | 41 |
| ■ COLOCAÇÃO PRONOMINAL | 42 |
| ■ TIPOS DE DISCURSO (DIRETO, INDIRETO E INDIRETO LIVRE)..... | 45 |
| ■ FIGURAS DE LINGUAGEM | 47 |
| ■ VÍCIOS DE LINGUAGEM (PLEONASMO, AMBIGUIDADE, CACOFONIA ETC) | 50 |
| ■ INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS | 52 |
| DIREITO ADMINISTRATIVO..... | 59 |
| ■ ORIGEM, CONCEITO E FONTES DO DIREITO ADMINISTRATIVO | 59 |
| ■ REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO | 61 |
| REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO E REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO..... | 61 |

| | |
|--|-----|
| PRINCÍPIOS EXPRESSOS, EXPLÍCITOS OU CONSTITUCIONAIS E PRINCÍPIOS IMPLÍCITOS, RECONHECIDOS E INFRACONSTITUCIONAIS..... | 62 |
| ■ ATOS ADMINISTRATIVOS..... | 65 |
| ■ PODERES E DEVERES DA ADMINISTRAÇÃO..... | 70 |
| ■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 75 |
| ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO | 75 |
| ■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO | 84 |
| ■ SERVIÇOS PÚBLICOS | 86 |
| ■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO | 94 |
| ■ DOMÍNIO PÚBLICO - BENS PÚBLICOS..... | 99 |
| | |
| ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA | 105 |
| ■ INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO | 105 |
| ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, PROCESSO ORGANIZACIONAL, FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS..... | 105 |
| ■ TEORIAS ADMINISTRATIVAS..... | 108 |
| ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL | 110 |
| ■ PROCESSO DE PLANEJAMENTO | 111 |
| ■ PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO | 111 |
| ■ PROCESSO DE DIREÇÃO | 111 |
| ■ PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO..... | 111 |
| ■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL | 115 |
| CLIMA ORGANIZACIONAL, | 115 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | 116 |
| MOTIVAÇÃO, GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO..... | 118 |
| COMUNICAÇÃO | 118 |
| ■ GESTÃO POR PROCESSOS..... | 119 |
| ■ GESTÃO DA QUALIDADE | 127 |
| ■ GESTÃO DE PESSOAS..... | 139 |
| ■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS | 142 |

| | |
|---|-----|
| ARQUIVOLOGIA | 147 |
| ■ CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA | 147 |
| ■ GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DE DOCUMENTOS | 155 |
| CONCEITOS E FASES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DE DOCUMENTOS | 155 |
| Ciclo Vital (Teoria das Três Idades) | 156 |
| CLASSIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO (FUNÇÃO ARQUIVÍSTICA) | 157 |
| AVALIAÇÃO (FUNÇÃO ARQUIVÍSTICA) | 162 |
| TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS | 163 |
| DESCRIÇÃO (FUNÇÃO ARQUIVÍSTICA) | 166 |
| PROTOCOLO E SUAS ATIVIDADES | 167 |
| ■ PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE ACERVOS | 168 |
| MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO | 175 |
| ■ CONJUNTOS | 175 |
| ■ PORCENTAGEM | 176 |
| PROPORCIONALIDADE | 178 |
| ■ REGRA DE TRÊS | 181 |
| ■ EQUAÇÕES DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAU | 185 |
| ■ FUNÇÃO DE 2º GRAU | 190 |
| SISTEMAS LINEARES | 191 |
| ■ POLINÔMIOS E EQUAÇÕES POLINOMIAIS, EXPANSÃO DE BINÔMIOS, TRIÂNGULO DE PASCAL | 194 |
| ■ GEOMETRIA PLANA | 203 |
| ■ GEOMETRIA ESPACIAL | 225 |
| ■ OPERADORES LÓGICOS (REPRESENTAÇÃO SIMBÓLICA, DIFERENÇA ENTRE PROPOSIÇÃO SIMPLES E COMPOSTA) | 233 |
| ■ TABELA VERDADE DAS PROPOSIÇÕES COMPOSTAS | 235 |
| ■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO | 236 |
| ARGUMENTOS: MÉTODOS DECORRENTES DA TABELA VERDADE, DIAGRAMAS LÓGICOS, PROPOSIÇÕES CATEGÓRICAS, NEGAÇÃO DE QUANTIFICADORES | 236 |

| | |
|---|---------|
| ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA FINANCEIRA | 251 |
| ■ ESTATÍSTICA DESCRITIVA | 251 |
| FORMAS DE APRESENTAÇÃO DE DADOS, MEDIDAS DE POSIÇÃO, MÉDIA, MEDIDAS DE DISPERSÃO, ASSIMETRIA | 251 |
| ■ PROBABILIDADE | 268 |
| ■ REGIME DE JUROS E DESCONTOS SIMPLES - JUROS SIMPLES..... | 271 |
| ■ REGIME DE JUROS E DESCONTOS COMPOSTOS - JUROS COMPOSTOS..... | 272 |
| AFO, DIREITO FINANCEIRO E CONTABILIDADE PÚBLICA | 279 |
| ■ ORÇAMENTO PÚBLICO - PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS | 279 |
| ■ INSTRUMENTOS ORÇAMENTÁRIOS NA CF 88 (PPA, LDO E LOA)..... | 282 |
| ■ CICLO ORÇAMENTÁRIO | 284 |
| ■ CRÉDITOS ADICIONAIS | 287 |
| ■ RECEITA PÚBLICA (AFO E CPU)..... | 288 |
| ■ DESPESA PÚBLICA (AFO E CPU)..... | 292 |
| ■ PROGRAMAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA | 299 |
| ■ INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO..... | 300 |
| ■ ASPECTOS PATRIMONIAIS DA CONTABILIDADE PÚBLICA..... | 300 |
| ■ ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL PÚBLICA | 301 |
| ■ DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO - BALANÇO FINANCEIRO E DEMONSTRAÇÃO DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS (DVP)..... | 306 |
| ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS..... | 309 |
| ■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS | 309 |
| ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS NO SETOR PÚBLICO..... | 309 |
| ■ CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS..... | 311 |
| ■ GESTÃO DE ESTOQUES | 317 |
| ■ GESTÃO DE COMPRAS | 324 |
| ■ LOGÍSTICA - TRANSPORTES E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS..... | 329 |
| ■ ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL | 331 |

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, PROCESSO ORGANIZACIONAL, FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Henry Fayol, idealizador da Teoria Clássica da Administração, foi quem pela primeira vez definiu as funções universais do administrador, que hoje são conhecidas como **PODC – planejar, organizar, dirigir e controlar**. À época, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

De acordo com Araújo, a **função de prever** está associada com a visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias.

Ao exercer a **função de organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa.

A **função de comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia.

Por último, a **função de controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

As funções administrativas, também chamadas de processo administrativo, são inter-relacionadas e cada uma delas é apresentada com mais detalhes a seguir.

PLANEJAMENTO

A primeira função administrativa é o planejamento. De acordo com Sobral, provavelmente essa função é a mais significativa para a administração. Isso porque se não há planejamento e definição de objetivo, as funções de organizar recursos, dirigir pessoas e controlar os resultados tornam-se mais difíceis. O planejamento é essencial para que seja possível lidar com o futuro. As organizações devem se planejar a curto, médio e longo prazo e por meio dessa função podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- A **primeira** consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- A **segunda** diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos. A tabela abaixo demonstra tais atribuições:

| PLANEJAMENTO | |
|---|--|
| Definição dos objetivos: resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar | Concepção dos planos: guias que integram e coordenam as atividades da organização de forma a alcançar esses objetivos |

Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Alguns conceitos importantes devem ser fixados:

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros. As vantagens do planejamento são evidenciadas por Sobral:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que conseqüentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores se comportam de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores se dedicam a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de Controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos são importantes para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação dos mesmos com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;

- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais são consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato, o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, expansão de tempo e amplitude de cada tipo de planejamento é apresentado no quadro a seguir.

| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | |
|--------------------------|---|
| Conteúdo | Genérico, sintético e abrangente |
| Extensão de tempo | Longo prazo |
| Amplitude | Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade |

| PLANEJAMENTO TÁTICO | |
|---------------------|--|
| Conteúdo | Menos genérico e mais detalhado |
| Extensão de tempo | Médio prazo |
| Amplitude | Aborda cada unidade da empresa separadamente |

| PLANEJAMENTO OPERACIONAL | |
|--------------------------|--|
| Conteúdo | Detalhado, específico e analítico |
| Extensão de tempo | Curto prazo |
| Amplitude | Micro orientado Aborda cada tarefa ou operação apenas |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

OBJETIVOS

Os objetivos indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos. Os objetivos são apresentados de forma hierárquica, iniciando no mais alto nível da organização.

Os objetivos estratégicos¹ são referentes à organização como um todo e constituem uma forma de traduzir a missão e a visão organizacional, isto é, a razão de ser da organização e o que a empresa deseja ser respectivamente, de maneira mais concreta. Os objetivos táticos são associados às divisões ou departamentos da organização, sendo desenvolvidos pelos gerentes de nível médio. Por último, os objetivos operacionais se referem aos resultados esperados de grupos e indivíduos, e são elaborados pelos supervisores de primeira linha ou até mesmo pelos próprios trabalhadores.

Os objetivos são formulados a partir de forças externas e internas². Enquanto as forças internas incluem disponibilidade ou escassez de recursos, motivação dos administradores, forças e fraquezas da organização, as forças externas abrangem a concorrência, fornecedores, clientes, oportunidades e ameaças.

Os objetivos eficazes têm as seguintes características³:

- **Específicos:** os objetivos devem ser específicos no sentido de serem capazes de indicar com clareza o resultado esperado;
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ser quantificáveis. Assim, torna-se mais fácil transformar os objetivos em ideias, bem como favorece a avaliação dos resultados em comparação com o que era esperado;
- **Desafiadores, porém, alcançáveis:** objetivos simples demais não desafiam nem motivam os trabalhadores. Por outro lado, objetivos impossíveis de serem alcançados com os recursos disponíveis podem desmotivar os trabalhadores. Por isso, devem ser desafiadores na medida certa;
- **Definidos no tempo:** na definição de um objetivo é necessário também estabelecer o horizonte temporal para sua consecução. Só assim é possível avaliar o alcance dos objetivos, além de possibilitar delinear as melhores ações para atingi-los;
- **Coerentes:** os objetivos devem ser consistentes entre si. Mesmo que se tratem de objetivos de diferentes departamentos, eles não podem ser contraditórios;
- **Hierarquizáveis:** deve ser possível organizar a prioridade de cada objetivo. Isso porque nem todos os objetivos são igualmente importantes e, em caso de escassez de recursos ou outra situação na organização, os administradores devem priorizar um ou outro objetivo.

PLANOS

O plano é consequência do planejamento e está situado entre a elaboração do planejamento e a prática, isto é, a implementação do que foi anteriormente planejado. Sendo assim, definidos os objetivos, os administradores devem estruturar os planos para alcançar as metas estabelecidas. Por meio do plano é possível responder às seguintes questões associadas aos objetivos: o quê? Quando? Como? Onde? Por quem?

Existem quatro tipos de planos: procedimentos, orçamentos, programações e regulamentos. As definições desses planos são apresentadas no quadro a seguir.

| PLANOS | DEFINIÇÃO |
|---------------|--|
| Procedimentos | São relacionados com os métodos de trabalho ou de como executar o trabalho. Normalmente, são planos operacionais e representados por fluxogramas |
| Orçamentos | São relacionados com dinheiro (receita ou despesa) em determinado período de tempo Estratégicos: envolvem a empresa como um todo e sua temporalidade é de longo prazo. Exemplo: planejamento financeiro estratégico Táticos: envolvem determinado departamento da empresa e sua temporalidade é de médio prazo. Exemplo: orçamento departamental. Operacionais: envolvem uma única atividade e sua temporalidade é de curto prazo. Exemplo: orçamento de manutenção |
| Programações | Também chamadas de programas, as programações são relacionadas com o tempo. De acordo com o tempo e as atividades que devem ser desempenhadas, as programações são criadas. Os métodos de programação podem ser simples (agenda) ou complexos (software). O programa mais simples é o cronograma |

1 Sobral (2013)

2 Maximiano (2000)

3 Sobral (2013)

| PLANOS | DEFINIÇÃO |
|--------------|---|
| Regulamentos | Também chamados de normas, são relacionados com o comportamento solicitado e esperado das pessoas. Geralmente são planos operacionais e substituem o processo de decisão individual de cada trabalhador por um comportamento previamente especificado |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

I ORGANIZAÇÃO

Estabelecidos os objetivos e os planos da organização, a etapa seguinte do processo administrativo é a organização. Nesse momento, os gestores devem organizar os recursos humanos e materiais da empresa. Isso significa que além de reunir os recursos materiais que serão necessários para execução do planejamento, os administradores devem definir as atividades a serem realizadas, bem como designar as atividades para cada indivíduo. Trata-se, portanto, da operacionalização do planejamento.

A palavra “organização”, além de ser frequentemente utilizada para definir um conjunto de pessoas que desenvolvem atividades em busca de um objetivo comum, também trata de uma função administrativa. Neste tópico, “organização” assumirá o segundo significado, ou seja, trata-se de estruturar, distribuir e alocar os recursos e tarefas.

Assim como a função de planejamento, a organização abrange os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Sobral destaca que organizar envolve tomar decisões antagônicas, mas relacionadas. Essas decisões são nomeadas como diferenciação e integração.

- **Processo de diferenciação:** diz respeito à divisão das tarefas de acordo com os departamentos especializados. Quando o trabalho é dividido e agrupado conforme as unidades de trabalho que possuem maior aptidão para desempenhá-lo, consequentemente os resultados são mais satisfatórios. No entanto, é relevante atentar para que no processo de diferenciação os departamentos não percam de vista os objetivos da organização de uma forma geral. Isso porque quando as áreas funcionais se concentram apenas em suas atividades, podem considerar que o que fazem é mais importante, contribuindo para o surgimento de conflitos entre os departamentos;
- **Processo de integração:** oposto da diferenciação, a integração é a coordenação das atividades desempenhadas nos diferentes departamentos com vistas à união dos esforços e alcance dos objetivos organizacionais. A integração contribui para que os possíveis conflitos decorrentes da diferenciação sejam eliminados. A integração eficaz ocorre por meio da supervisão hierárquica, regras e procedimentos internos, planos e objetivos organizacionais, comunicação e sistemas de informação.

Como resultado do processo de organização, é estabelecida a estrutura organizacional, isto é, a maneira pela qual as atividades são estruturadas para o alcance dos objetivos. Os tipos de estrutura organizacional, bem como a centralização e a descentralização e os tipos de departamentalização são discutidos a seguir.

I DIREÇÃO

A direção é a função administrativa que ocorre após realizados o planejamento e a organização. Essa função remete à interação entre os trabalhadores e os líderes, ou seja, está diretamente associada com as pessoas.

Sobral aponta que dirigir é unir esforços para que os objetivos da organização sejam atingidos. Não se trata de uma tarefa simples, pois não raro os objetivos e interesses e individuais não são compatíveis com os objetivos e interesses da organização.

Se os objetivos da organização devem ser alcançados por meio das pessoas que a compõem, então é fundamental que as relações interpessoais entre líderes e subordinados sejam harmoniosas. Para que isso ocorra, as habilidades de comunicação e liderança dos gestores devem ser adequadas. Além disso, os gestores devem contribuir para que o ambiente de trabalho seja agradável e de cooperação entre os colegas. Assim, os trabalhadores podem sentir-se motivados para o desempenho de suas atividades.

Importante!

A direção é a função administrativa associada ao direcionamento dos trabalhadores para uma finalidade comum: o alcance dos objetivos organizacionais.

Na função de direção também está presente o conceito de motivação. Apesar de muitos líderes buscarem formas de motivar os trabalhadores por meio de palestras e treinamentos, por exemplo, a motivação é intrínseca, ou seja, está no interior dos indivíduos. É impossível, portanto, que um gestor ou líder seja capaz de motivar os colaboradores.

A abrangência da direção inclui os níveis estratégico, tático e operacional. Chiavenato indica que os diretores dirigem os gerentes (estratégico), os gerentes dirigem os supervisores (tático) e os supervisores dirigem os funcionários (operacional). O quadro a seguir demonstra esses três níveis.

| NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO | NÍVEIS DE DIREÇÃO | CARGOS ENVOLVIDOS | ABRANGÊNCIA |
|-----------------------|-------------------|-------------------------------------|---|
| Estratégico | Direção | Diretores e altos executivos | A empresa ou áreas da empresa |
| Tático | Gerência | Gerentes e pessoal do meio do campo | Cada departamento ou unidade da empresa |
| Operacional | Supervisão | Supervisores e encarregados | Cada grupo de pessoas ou tarefas |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

I CONTROLE

Por fim, o controle é a última função da administração e depende do planejamento, organização e direção para que seja formado o processo administrativo. Nessa etapa, os resultados alcançados são comparados com os resultados planejados e, caso seja necessário, ajustes são realizados ou até mesmo pode ser constatada a necessidade de realizar um novo planejamento.