

SUMÁRIO - VOLUME 1

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO	11
GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO), INTERPRETAÇÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA	11
■ SEMÂNTICA.....	15
SENTIDO E EMPREGO DOS VOCÁBULOS.....	15
CAMPOS SEMÂNTICOS	17
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS DOS VERBOS EM PORTUGUÊS	18
■ MORFOLOGIA	19
RECONHECIMENTO, EMPREGO E SENTIDO DAS CLASSES GRAMATICAIIS	19
PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	33
MECANISMOS DE FLEXÃO DOS NOMES E VERBOS	36
■ SINTAXE.....	37
FRASE, ORAÇÃO E PERÍODO.....	37
TERMOS DA ORAÇÃO.....	38
PROCESSOS DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO.....	40
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	43
TRANSITIVIDADE E REGÊNCIA DE NOMES E VERBOS	47
PADRÕES GERAIS DE COLOCAÇÃO PRONOMINAL NO PORTUGUÊS	49
MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	49
■ ORTOGRAFIA.....	53
ACENTUAÇÃO GRÁFICA	53
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	53
REESCRITA DE FRASES (PARALELISMO, DESLOCAMENTO E SUBSTITUIÇÃO).....	54
VARIAÇÃO LINGUÍSTICA	56
Norma Culta	56
■ PONTUAÇÃO.....	56
■ REDAÇÃO DISCURSIVA	59

LÍNGUA INGLESA.....	87
■ CONHECIMENTO E USO DAS FORMAS CONTEMPORÂNEAS DA LINGUAGEM INGLESA.....	87
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS VARIADOS: DOMÍNIO DO VOCABULÁRIO E DA ESTRUTURA DA LÍNGUA, IDEIAS PRINCIPAIS E SECUNDÁRIAS, EXPLÍCITAS E IMPLÍCITAS, RELAÇÕES INTRATEXTUAIS E INTERTEXTUAIS	93
■ ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA A COMPREENSÃO DOS CONTEÚDOS SEMÂNTICOS, PALAVRAS E EXPRESSÕES EQUIVALENTES, ELEMENTOS DE REFERÊNCIA	100
 RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO E ESTATÍSTICA	 121
■ LÓGICA	121
PROPOSIÇÕES	121
CONNECTIVOS	123
■ EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS.....	124
■ QUANTIFICADORES E PREDICADOS.....	127
■ CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES, DIAGRAMAS	129
■ NÚMEROS INTEIROS E SUAS OPERAÇÕES.....	136
■ NÚMEROS RACIONAIS E SUAS OPERAÇÕES	138
■ NÚMEROS REAIS E SUAS OPERAÇÕES.....	139
■ PORCENTAGEM E JUROS.....	139
■ PROPORCIONALIDADE DIRETA E INVERSA.....	142
■ MEDIDAS DE COMPRIMENTO, ÁREA, VOLUME, MASSA E TEMPO	143
■ ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS.....	144
■ DEDUÇÃO DE NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES E COMPREENSÃO E ANÁLISE DA LÓGICA DE UMA SITUAÇÃO, UTILIZANDO AS FUNÇÕES INTELECTUAIS	146
RACIOCÍNIO VERBAL, RACIOCÍNIO MATEMÁTICO, RACIOCÍNIO SEQUENCIAL, ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL, FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS	146
■ COMPREENSÃO DE DADOS APRESENTADOS EM GRÁFICOS E TABELAS	150
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	151

■ PROBLEMAS DE CONTAGEM E NOÇÕES DE PROBABILIDADE.....	157
■ GEOMETRIA BÁSICA	162
ÂNGULOS	162
TRIÂNGULO.....	164
POLÍGONOS	166
DISTÂNCIAS.....	169
PROPORCIONALIDADE	169
PERÍMETRO.....	170
ÁREA.....	170
■ PLANO CARTESIANO: SISTEMA DE COORDENADAS	172
■ PROBLEMAS DE LÓGICA E RACIOCÍNIO	172
■ ESTATÍSTICA.....	176
ESTATÍSTICA DESCRITIVA	176
■ MÉDIA.....	177
MODA.....	178
MEDIANA.....	178
■ DESVIO PADRÃO	179
■ PROBABILIDADE	179
DISTRIBUIÇÕES DE PROBABILIDADE	180
■ INFERÊNCIA.....	181
ESTIMAÇÃO PONTUAL	181
INTERVALAR.....	182
TESTES DE HIPÓTESES.....	183
■ PREDIÇÃO	185
ABORDAGENS.....	185
SÉRIES TEMPORAIS	185
REGRESSÃO LINEAR SIMPLES E MÚLTIPLA.....	186
REGRESSÃO LOGÍSTICA	190

ADMINISTRAÇÃO GERAL	195
■ TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES	195
■ O PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	197
■ FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	201
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE	201
■ PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR.....	205
■ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	209
CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS, MÉTODOS E FERRAMENTAS	209
PLANEJAMENTO TÁTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	211
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	213
■ ORGANIZAÇÃO.....	214
PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO	214
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	214
DEPARTAMENTALIZAÇÃO	218
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	219
■ PROCESSO DECISÓRIO	219
TIPOS DE DECISÕES.....	219
DECISÃO RACIONAL.....	220
HEURÍSTICAS.....	221
FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO	221
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	221
CULTURA ORGANIZACIONAL	221
MOTIVAÇÃO.....	223
LIDERANÇA	227
COMUNICAÇÃO	229
EQUIPES DE TRABALHO	233
■ CONTROLE.....	236
TIPOS DE CONTROLE E SISTEMAS DE CONTROLE	236
BALANCED SCORECARD	238

DIREITO PREVIDENCIÁRIO	243
■ ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS DA SEGURIDADE SOCIAL E PREVIDÊNCIA SOCIAL	243
■ SEGURIDADE SOCIAL	243
ORIGEM E EVOLUÇÃO LEGISLATIVA NO BRASIL.....	243
CONCEITUAÇÃO	249
ORGANIZAÇÃO E PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS	249
■ LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	250
CONTEÚDO, FONTES, AUTONOMIA	250
APLICAÇÃO DAS NORMAS PREVIDENCIÁRIAS: VIGÊNCIA, HIERARQUIA, INTERPRETAÇÃO E INTEGRAÇÃO	251
■ ORIENTAÇÃO DOS TRIBUNAIS SUPERIORES	253
■ REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	261
PRINCÍPIOS E OBJETIVOS.....	261
O CONSELHO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL (CNPS)	263
LEI Nº 8.212, DE 24 DE JULHO DE 1991, EM SEU ENFOQUE JURÍDICO, ATUALIZADA ATÉ A DATA DO EDITAL (LEI DO CUSTEIO)	264
SEGURADOS OBRIGATÓRIOS.....	264
FILIAÇÃO E INSCRIÇÃO	264
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E ABRANGÊNCIA DE: EMPREGADO, EMPREGADO DOMÉSTICO, EMPRESÁRIO, CONTRIBUINTE INDIVIDUAL, EQUIPARADO AO CONTRIBUINTE INDIVIDUAL, MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI), TRABALHADOR AVULSO E SEGURADO ESPECIAL E SEGURADO FACULTATIVO	267
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS, FILIAÇÃO E INSCRIÇÃO	274
DOS DEPENDENTES	275
TRABALHADORES EXCLUÍDOS DO REGIME GERAL	276
■ EMPRESA E EMPREGADOR DOMÉSTICO: CONCEITO PREVIDENCIÁRIO.....	276
■ FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL.....	277
RECEITAS DA UNIÃO	277
RECEITAS DAS CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS.....	277
Dos Segurados, das Empresas, do Empregador Doméstico, do Produtor Rural, do Clube de Futebol Profissional, de Concursos de Prognósticos e de outras Fontes.....	277
SALÁRIO DE CONTRIBUIÇÃO	285

Conceito.....	285
PARCELAS INTEGRANTES E PARCELAS NÃO INTEGRANTES.....	286
LIMITES MÍNIMO E MÁXIMO: PROPORCIONALIDADE E REAJUSTAMENTO.....	289
SALÁRIO-BASE: ENQUADRAMENTO, FRACIONAMENTO, PROGRESSÃO E REGRESSÃO.....	289
ARRECAÇÃO E RECOLHIMENTO DAS CONTRIBUIÇÕES DESTINADAS À SEGURIDADE SOCIAL	290
OBRIGAÇÕES DA EMPRESA E DEMAIS CONTRIBUINTES.....	290
Prazo de Recolhimento.....	293
■ RESPONSABILIDADE SOLIDÁRIA.....	297
CONCEITO, NATUREZA JURÍDICA E CARACTERÍSTICAS	297
APLICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL E NA CESSÃO DE MÃO DE OBRA E EM GRUPO ECONÔMICO	298
■ ISENÇÕES E PARCELAMENTOS DE CONTRIBUIÇÕES: REQUISITOS, MANUTENÇÃO E PERDA	300
■ CRIMES CONTRA A SEGURIDADE SOCIAL.....	300
■ INFRAÇÕES À LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA	305

SUMÁRIO - VOLUME 2

DIREITO CONSTITUCIONAL	15
■ TEORIA GERAL DO ESTADO	15
■ TEORIA GERAL DA CONSTITUIÇÃO	19
CONCEITO	19
ORIGENS.....	19
CONTEÚDO E ESTRUTURA	22
TIPOS DE CONSTITUIÇÃO: CLASSIFICAÇÃO	22
SUPREMACIA DA CONSTITUIÇÃO	23
■ PODER CONSTITUINTE	23
CONSTITUIÇÃO	23
INTERPRETAÇÃO E CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE.....	23
NORMAS CONSTITUCIONAIS E INCONSTITUCIONAIS.....	24
COMPETÊNCIA DOS TRIBUNAIS.....	31
EFEITOS DA DECISÃO NO CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE	32
EMENDA, REFORMA E REVISÃO CONSTITUCIONAL	33
HIERARQUIA DAS NORMAS JURÍDICAS.....	34
■ DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL	35
OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS.....	35
DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	38
■ DA ORGANIZAÇÃO DO ESTADO POLÍTICO ADMINISTRATIVO.....	68
■ DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	71
DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS.....	79
■ OS PODERES DO ESTADO E AS RESPECTIVAS FUNÇÕES: A ORGANIZAÇÃO DOS PODERES	84
O PODER LEGISLATIVO	84
A Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária	88
O Controle Externo e os Sistemas de Controle Interno: Tribunal de Contas da União.....	89

O PODER EXECUTIVO	89
O Presidente e o Vice-Presidente da República	89
As Atribuições e Responsabilidade do Presidente da República	90
Os Ministros de Estado	91
O PODER JUDICIÁRIO	91
Disposições Gerais	91
O Supremo Tribunal Federal	92
O Superior Tribunal de Justiça	94
■ O MINISTÉRIO PÚBLICO	94
■ A DEFESA DO ESTADO E DAS INSTITUIÇÕES DEMOCRÁTICAS	95
■ DA TRIBUTAÇÃO E DO ORÇAMENTO	99
SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL	99
■ DAS FINANÇAS PÚBLICAS	108
DO ORÇAMENTO	109
■ DA ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA	111
■ DA ORDEM SOCIAL	115
■ DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E DAS DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS TRANSITÓRIAS	122
DIREITO ADMINISTRATIVO	131
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS BÁSICOS	131
■ PODERES ADMINISTRATIVOS	133
USO E ABUSO DO PODER	133
PODER HIERÁRQUICO	134
PODER DISCIPLINAR	135
PODER REGULAMENTAR	135
PODER DE POLÍCIA	136
■ ATO ADMINISTRATIVO	137
CONCEITO	137
REQUISITOS E ATRIBUTOS	137
ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO E CONVALIDAÇÃO	140
DISCRICIONARIEDADE E VINCULAÇÃO	141

■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	141
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	141
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA	142
AUTARQUIAS, FUNDAÇÕES, EMPRESAS PÚBLICAS, SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA, TERCEIRO SETOR (ENTES PARAESTATAIS).....	142
■ CONSÓRCIOS PÚBLICOS (LEI Nº 11.107, DE 2005)	149
■ ÓRGÃOS PÚBLICOS: CONCEITO, NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO	152
■ SERVIDORES PÚBLICOS: CARGO, EMPREGO E FUNÇÃO PÚBLICOS	152
LEI Nº 8.112, DE 1990 (REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO E ALTERAÇÕES)	153
Disposições Preliminares.....	153
Provimento	154
Vacância	155
Remoção	155
Redistribuição e Substituição	156
DIREITOS E VANTAGENS: VENCIMENTO, REMUNERAÇÃO, VANTAGENS E FÉRIAS	156
LICENÇAS.....	158
AFASTAMENTOS	158
DIREITO DE PETIÇÃO	159
REGIME DISCIPLINAR	160
Deveres e Proibições	160
Acumulação	161
Responsabilidades.....	161
Penalidades.....	162
Processo Administrativo Disciplinar.....	163
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO (LEI Nº 9.784, DE 1999)	164
■ CONTROLE E RESPONSABILIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	173
CONTROLE ADMINISTRATIVO	174
CONTROLE LEGISLATIVO	175
CONTROLE JUDICIAL.....	177
■ RESPONSABILIDADE EXTRA CONTRATUAL DO ESTADO	178
■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA (LEI Nº 8.429, DE 1992).....	179

■ NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (LEI Nº 14.133, DE 2021).....	196
■ SERVIÇOS PÚBLICOS	246
CONCEITO, REGIME JURÍDICO, PRINCÍPIOS DO SERVIÇO PÚBLICO, USUÁRIO E TITULARIDADE	246
PRESSUPOSTOS CONSTITUCIONAIS.....	249
DELEGAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO: AUTORIZAÇÃO, PERMISSÃO E CONCESSÃO	250
■ BENS PÚBLICOS: REGIME JURÍDICO, CLASSIFICAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, AQUISIÇÃO E ALIENAÇÃO	252
UTILIZAÇÃO POR TERCEIROS: AUTORIZAÇÃO DE USO, PERMISSÃO DE USO, CONCESSÃO DE USO, CONCESSÃO DE DIREITO REAL DE USO E CESSÃO DE USO	253
■ INTERVENÇÃO DO ESTADO NA PROPRIEDADE	256
DESAPROPRIAÇÃO	256
SERVIDÃO ADMINISTRATIVA.....	259
TOMBAMENTO	259
REQUISIÇÃO ADMINISTRATIVA.....	260
OCUPAÇÃO TEMPORÁRIA	260
LIMITAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	261
■ LEI GERAL DE PROTEÇÃO A DADOS (LEI Nº 13.709, DE 2018)	261
DIREITO TRIBUTÁRIO	273
■ COMPETÊNCIA TRIBUTÁRIA.....	273
■ LIMITAÇÕES CONSTITUCIONAIS DO PODER DE TRIBUTAR.....	276
IMUNIDADES.....	276
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS TRIBUTÁRIOS.....	277
■ CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DOS TRIBUTOS	280
■ TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DA UNIÃO	284
■ TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DOS ESTADOS.....	288
■ TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DOS MUNICÍPIOS.....	289
■ SIMPLES.....	292
■ LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	294
■ FONTES DO DIREITO TRIBUTÁRIO	298

■ APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	302
■ INTERPRETAÇÃO E INTEGRAÇÃO DA LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	303
■ OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA PRINCIPAL E ACESSÓRIA	304
■ FATO GERADOR DA OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	305
■ SUJEIÇÃO ATIVA E PASSIVA, SOLIDARIEDADE, CAPACIDADE TRIBUTÁRIA.....	307
■ DOMICÍLIO TRIBUTÁRIO.....	309
■ RESPONSABILIDADE TRIBUTÁRIA: CONCEITO.....	310
RESPONSABILIDADE DOS SUCESSORES	311
RESPONSABILIDADE DE TERCEIROS.....	312
RESPONSABILIDADE POR INFRAÇÕES	313
■ CRÉDITO TRIBUTÁRIO: CONCEITO	313
CONSTITUIÇÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO.....	314
Lançamento	314
MODALIDADES DE LANÇAMENTO	315
HIPÓTESES DE ALTERAÇÃO DO LANÇAMENTO	317
SUSPENSÃO DA EXIGIBILIDADE DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO: MODALIDADES.....	318
EXTINÇÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO E MODALIDADES.....	322
■ PAGAMENTO INDEVIDO	327
■ EXCLUSÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO E MODALIDADES	328
■ GARANTIAS E PRIVILÉGIOS DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO.....	329
■ ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	331
FISCALIZAÇÃO	332
DÍVIDA ATIVA.....	334
CERTIDÕES NEGATIVAS	334
■ SIGILO FISCAL.....	335
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO FISCAL (DECRETO Nº 70.235, DE 6 DE MARÇO DE 1972)	337
LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	343
■ IMPOSTO SOBRE A IMPORTAÇÃO.....	343

PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO	343
FATO GERADOR.....	343
CONTRIBUINTE.....	343
BASE DE CÁLCULO E APURAÇÃO.....	344
■ IMPOSTO SOBRE A EXPORTAÇÃO.....	344
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO	344
FATO GERADOR.....	344
CONTRIBUINTE.....	344
BASE DE CÁLCULO E APURAÇÃO.....	345
■ IMPOSTO SOBRE A PROPRIEDADE TERRITORIAL RURAL.....	345
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO, COMPETÊNCIA E SUJEITO ATIVO, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO.....	345
■ IMPOSTO SOBRE A RENDA E PROVENTOS DE QUALQUER NATUREZA	348
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO	349
CRITÉRIOS ORIENTADORES	350
Renda e proventos: conceito e acréscimo patrimonial	350
Disponibilidade econômica ou jurídica	351
TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS FÍSICAS.....	359
Fato gerador	359
Contribuintes e Responsáveis.....	360
Base de cálculo.....	364
Deduções.....	369
Tributação exclusiva	369
Sistema de bases correntes.....	374
Recolhimento mensal obrigatório (carnê-leão), tributação definitiva, ajuste anual	374
TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS.....	374
Fato gerador	374
Contribuintes e Responsáveis.....	374
Base de cálculo.....	379
Despesas dedutíveis e indedutíveis.....	384
Lucro Real, Lucro Presumido, Lucro Arbitrado.....	392
Lucros, rendimentos e ganhos de capital obtidos no exterior.....	394
Preço de transferência	394
Investimentos em sociedades coligadas e controladas avaliados pelo método do patrimônio líquido	397

Reorganizações Societárias.....	399
Tributação na Fonte, Regime de Caixa e Regime de Competência, Apuração.....	400
■ IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS	401
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO	401
FATO GERADOR.....	401
CONTRIBUINTE.....	402
BASE DE CÁLCULO	404
■ IMPOSTO SOBRE OPERAÇÕES DE CRÉDITO, CÂMBIO E SEGURO, OU RELATIVAS A TÍTULOS OU VALORES MOBILIÁRIOS – IOF.....	404
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS AO IMPOSTO, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO	404
■ CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS	406
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS ÀS CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS	406
■ CONTRIBUIÇÃO PARA O PIS/PASEP E CONTRIBUIÇÃO PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL – COFINS.....	407
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS ÀS CONTRIBUIÇÕES, REGIME DE APURAÇÃO CUMULATIVA, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO	407
■ REGIME DE APURAÇÃO NÃO CUMULATIVA, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, CRÉDITOS, BASE DE CÁLCULO E APURAÇÃO.....	407
■ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO	408
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS À CONTRIBUIÇÃO, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO	408
■ CONTRIBUIÇÃO DE INTERVENÇÃO NO DOMÍNIO ECONÔMICO INCIDENTE SOBRE A IMPORTAÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DE PETRÓLEO E SEUS DERIVADOS, GÁS NATURAL E SEUS DERIVADOS, E ÁLCOOL ETÍLICO COMBUSTÍVEL - CIDE-COMBUSTÍVEIS (LEI Nº 10.336, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2001)	408
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS À CONTRIBUIÇÃO, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO	408
■ CONTRIBUIÇÃO DE INTERVENÇÃO DE DOMÍNIO ECONÔMICO DESTINADA A FINANCIAR O PROGRAMA DE ESTÍMULO À INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA PARA O APOIO À INOVAÇÃO (LEI Nº 10.168, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2000).....	409
PRINCÍPIOS E REGRAS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS À CONTRIBUIÇÃO, FATO GERADOR, CONTRIBUINTE, BASE DE CÁLCULO, APURAÇÃO	409
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	413
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	413

DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS BUROCRÁTICO, O ESTADO OLIGÁRQUICO E PATRIMONIAL, O ESTADO AUTORITÁRIO E BUROCRÁTICO, O ESTADO DO BEM-ESTAR, O ESTADO REGULADOR.....	413
■ PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	417
CONSELHOS DE GESTÃO, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO, PARCERIA ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE	417
GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	419
CONTROLE SOCIAL E CIDADANIA E ACCOUNTABILITY	421
■ GESTÃO POR RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	421
■ COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS.....	423
■ ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	424
■ ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS E MATERIAIS E SUSTENTABILIDADE DAS CONTRATAÇÕES.....	424
PROCESSOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS E GERENCIAMENTO DE MATERIAIS E ESTOQUES.....	424
■ MUDANÇAS INSTITUCIONAIS.....	427
CONSELHOS, ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP), AGÊNCIA REGULADORA, AGÊNCIA EXECUTIVA, CONSÓRCIOS PÚBLICOS	427
■ CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO	430
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, ECONÔMICOS E FINANCEIROS	431
■ FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS, AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS, TIPOS DE AVALIAÇÃO	432
■ ANÁLISE CUSTO BENEFÍCIO E ANÁLISE CUSTO-EFETIVIDADE.....	432
■ GOVERNANÇA PÚBLICA	433
CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	433
PRINCÍPIOS.....	433
DIRETRIZES E NÍVEIS DE ANÁLISE, SISTEMA DE GOVERNANÇA E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.....	433
■ GESTÃO DE RISCOS E PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	438
BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS.....	438
Princípios, Objetos, Técnicas, Modelos Nacionais e Internacionais, Integração ao Planejamento, Comunicação, Consulta, Contextualização, Identificação, Análise, Tratamento, Monitoramento e Retroalimentação.....	438
■ AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO.....	443

PROCESSO DE FORMULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS: CONSTRUÇÃO DE AGENDAS, FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS, IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS, FINANCIAMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, INDICADORES DE DESEMPENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	443
■ PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	448
DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRACIA; PARTICIPAÇÃO, ATORES SOCIAIS E CONTROLE SOCIAL, GESTÃO LOCAL, CIDADANIA E EQUIDADE SOCIAL	448
■ LEI FEDERAL Nº 12.527, DE 2011, E SUAS ALTERAÇÕES (LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO) .	451
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 131, DE 2009 (LEI DA TRANSPARÊNCIA)	459
CONTABILIDADE GERAL	463
■ CONTABILIDADE	463
CONCEITO	463
OBJETO E OBJETIVOS	463
CAMPO DE ATUAÇÃO	463
USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL	463
■ PRINCÍPIOS E NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE EMANADAS PELO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC): CONCEITOS, FORMA DE AVALIAÇÃO, EVIDENCIAÇÃO, NATUREZA, ESPÉCIE E ESTRUTURA.....	464
■ ATOS E FATOS ADMINISTRATIVOS	476
FATOS CONTÁBEIS: PERMUTATIVOS, MODIFICATIVOS E MISTOS	476
■ LIVROS CONTÁBEIS OBRIGATÓRIOS E DOCUMENTAÇÃO CONTÁBIL	479
ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL E LANÇAMENTOS CONTÁBEIS	481
■ VARIAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO: RECEITA, DESPESA, GANHOS E PERDAS.....	484
■ APURAÇÃO DOS RESULTADOS	487
■ REGIME DE APURAÇÃO, CAIXA E COMPETÊNCIA	490
■ CONTAS PATRIMONIAIS E RESULTADO	491
■ AJUSTES, CLASSIFICAÇÕES E AVALIAÇÕES DOS ITENS PATRIMONIAIS EXIGIDOS PELAS NOVAS PRÁTICAS CONTÁBEIS ADOTADAS NO BRASIL TRAZIDAS PELA LEI FEDERAL Nº 11.638/07 E SUAS ALTERAÇÕES	493
ITENS PATRIMONIAIS: CONTEÚDO, CONCEITOS, ESTRUTURA E FORMAS DE AVALIAÇÃO	493
■ ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL E LANÇAMENTOS CONTÁBEIS	498
LEI FEDERAL Nº 11.941/09 E SUAS ALTERAÇÕES	500
CLASSIFICAÇÃO DOS ITENS PATRIMONIAIS DO ATIVO, DO PASSIVO E DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	505

■ DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	510
BALANÇO PATRIMONIAL.....	516
■ DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	518
■ DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS.....	522
■ DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	522
■ DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA	526
■ DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO.....	529
■ NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	535
CONTEÚDO, FORMA DE APRESENTAÇÃO E EXIGÊNCIAS LEGAIS DE INFORMAÇÕES.....	535
■ ESTOQUES	537
TIPOS DE INVENTÁRIOS: CRITÉRIOS E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	541
■ APURAÇÃO DO CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS, TRATAMENTO CONTÁBIL DOS TRIBUTOS INCIDENTES EM OPERAÇÕES DE COMPRAS E VENDAS	543

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES

A Administração é entendida enquanto área de conhecimento e atuação desde o período da Revolução Industrial. Esse processo foi desencadeado pelo movimento da administração científica que também ficou conhecido, mais tarde, como parte da abordagem da Escola Clássica de Administração.

Alguns representantes que marcaram historicamente e de maneira significativa as perspectivas clássicas da Administração foram:

- **Taylor** e seus achados sobre produção, eficiência e racionalização do trabalho;
- **Fayol** e sua visão estrutural da Administração, expandindo a função de administrar em funções como planejar, organizar, controlar, coordenar;
- **Ford** e a criação da linha de montagem e a prática da produção em massa;
- **Weber** e sua ciência social, com o desenvolvimento do conceito de tipo ideal de burocracia e seus estudos mais descritivos e explicativos.

Além desses, outros estudiosos marcaram a evolução dos conhecimentos em Administração. Para além da importância de conhecê-los, é importante, sobretudo, compreender de que forma cada abordagem pode ajudar a identificar e resolver as necessidades das empresas no dia a dia.

O entendimento da Administração como uma área de gestão, planejamento e execução pode ser aprimorado quando se olha para as abordagens existentes e, principalmente, quando se entende que conhecê-las pode beneficiar a gestão das práticas organizacionais em diferentes contextos de atuação, especialmente na sociedade moderna, na qual as transformações são velozes e constantes.

ABORDAGEM CLÁSSICA NOS DIAS DE HOJE

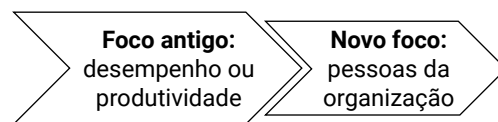
Na abordagem Clássica, aspectos de produção e remuneração como importantes indicadores de gestão das empresas eram priorizados para a caracterização das organizações. No entanto, em uma análise atual, os números de produtividade e de gasto com cada funcionário, por exemplo, não são suficientes para identificar, explicar e resolver os diversos desafios das organizações.

A modernização da gestão, no sentido de abarcar outros indicadores e trazer o indivíduo para as questões centrais da empresa, ainda encontra barreiras diante do posicionamento de alguns gestores e grupos organizacionais, que olham para o indivíduo como uma “**máquina**” que deve produzir o máximo possível no menor tempo ideal. Entretanto, já evoluiu ao passo que tem desenvolvido ações que focam no comportamento das pessoas, no seu desenvolvimento.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Em uma **perspectiva mais humanista** da Administração, é preciso dar mais atenção ao **conhecimento** das pessoas nas organizações, à **capacidade** de agregar valor aos produtos, processos e serviços. Nesse sentido, estudar as pessoas e buscar compreender maneiras de alinhar os interesses individuais aos interesses das empresas passou a ser o objetivo da chamada **abordagem comportamental, orgânica ou humanística**.

O esquema a seguir ilustra a mudança de foco da abordagem Clássica – que via nos indicadores de desempenho e produtividade os norteadores da gestão das empresas – para a abordagem Comportamental – em que as pessoas na organização começaram a ser entendidas como fundamentais na agregação de valor do processo produtivo, ao passo que compreender seus interesses e aspirações passou a ser entendido como imprescindível para que as organizações busquem e retenham pessoas mais alinhadas aos seus objetivos.



Fonte: Adaptado de ARAUJO, L. C. G. (2014).

São alguns temas que marcaram o início dos estudos da abordagem Comportamental entre os anos 1924 e 1932, realizados na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, nos Estados Unidos: comportamento, significado do trabalho, relações interpessoais e interorganizacionais e motivação. Buscando explicar como o ambiente de trabalho poderia afetar a produtividade dos trabalhadores, o estudo concluiu que o elemento fundamental foi o reconhecimento que cada trabalhador sentiu em participar do estudo científico.

Os estudos que passaram a dar foco ao indivíduo e trouxeram uma nova roupagem ao entendimento de como as situações influenciam as emoções (e, por isso, o comportamento das pessoas nas organizações).

Entretanto, isso não significa dizer que o conhecimento gerado e difundido pela abordagem Clássica foi deixado de lado. Pelo contrário, há uma assimilação de conhecimento, já que a gestão das empresas se beneficia com a ampliação de estudos, na identificação de práticas, modelos, indicadores que abarcam diferentes temas da Administração em diferentes abordagens que interagem e se complementam.

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

Na abordagem estruturalista, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, em outras palavras: **elas interagem constantemente com o contexto que as cerca, com o ambiente externo**. Etzioni, autor conhecido como o fundador do pensamento estruturalista das organizações, afirmava que era necessário entendê-las de forma mais completa e integrada, colocando foco sobre pontos internos e externos, formais e informais (ETZIONI, 1973).

A abordagem estruturalista se difundiu no período final do século XX em transição com o século XXI e, nesse sentido, foi pioneira nos estudos sobre diferentes contextos, como hospitais, igrejas e prisões, expandindo de fato o entendimento das organizações como distintas, para além da ideia da empresa clássica, da indústria e do processo fabril de produção.

O estruturalismo atual tem relação tanto com a escola Clássica quanto com a Comportamental, dos Recursos Humanos, porque é uma abordagem que busca visualizar a importância das pessoas e o desempenho delas nas organizações, mas sem desconsiderar a significância da remuneração e dos fatores econômicos.

Importante!

Na abordagem estruturalista, a organização é vista como um **sistema aberto** e, por isso, integra as ideias de organização formal e informal (a estrutura das relações estabelecidas pelas pessoas na organização), estando a organização inserida em um contexto social com o qual interage todo o tempo.

ABORDAGEM SISTÊMICA

Na abordagem sistêmica, as organizações são estudadas a partir do ambiente em que estão inseridas e, principalmente, da interação que fazem com ele. Diferenciando-se da abordagem estruturalista, que aponta para a existência de um ambiente externo às organizações, a abordagem sistêmica propõe-se a estudar esse ambiente e, de uma maneira mais objetiva, as transformações do ambiente e como as organizações lidam com essas mudanças.

Quando se olha para o ambiente em que as organizações estão inseridas, é possível identificar se, e de que maneira as organizações relacionam-se entre si, coletando informações essenciais para a análise do contexto organizacional, bem como para a gestão das empresas. De acordo com Stoner e Freeman (1999): *“Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo”*. A organização, portanto, é vista como um sistema que tem propósito e é formado por partes que se interrelacionam.

No âmbito da abordagem sistêmica, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) apontaram três objetivos para as organizações:

- Estabelecer relações internas e externas, considerando o ambiente em que a organização está inserida;
- Identificar o padrão das relações;
- Detectar se há propósitos comuns nessas relações.

Pensando então nas organizações como sistemas abertos, em que há uma constante interação entre estrutura (a própria organização) e o ambiente em que está inserida (por meio das relações constituídas entre as pessoas e a produção e distribuição de produtos e serviços), autores como Katz e Kahn (1987) pontuaram quais seriam as principais características de um sistema aberto:

- **Importação de energia (input):** os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. As organizações precisam de suprimentos de energia de outras organizações, pessoas ou do meio ambiente material;
- **Transformação:** os sistemas abertos transformam a energia disponível, como a transformação de materiais em diversos produtos e serviços, por exemplo;

- **Saída (output):** os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, como a universidade forma pessoas para o mercado de trabalho, por exemplo;
- **Sistemas como ciclos de eventos:** as atividades trocadas têm caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente produz um resultado monetário que é utilizado para a obtenção de mais matéria-prima, em que mais produção e trabalho geram mais entrada, transformação e saída, ou seja, completam os ciclos que se repetem;
- **Entropia negativa:** para sobreviverem, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico, ou seja, **evitem a desorganização ou morte**. A universidade, por exemplo, aumenta a importação de alunos para se precaver de ocorrências como desistências e trancamentos de matrículas;
- **Entrada de informação, feedback negativo e processo de codificação:** as entradas também são de caráter informativo e podem apontar sinais sobre a estrutura, o ambiente e o funcionamento de ambos. Um tipo de entrada de informação é o *feedback* negativo, um conjunto de informações que permite ao sistema corrigir seus desvios, ajustar atividades e processos;
- **Estado firme e homeostase dinâmica:** os sistemas abertos que sobrevivem à entropia negativa são caracterizados por um estado firme. A tendência de um estado firme é homeostática, ou seja, de preservação do caráter do sistema. Exemplos: melhorias tecnológicas e culturais; exigência de qualidade acadêmica para professores e alunos nas universidades; exigência de qualidade curricular na contratação de profissionais pelas empresas;
- **Diferenciação:** os sistemas abertos procuram diferenciar-se para funções mais especializadas, buscando excelência nos produtos, serviços e processos;
- **Equifinalidade:** os sistemas abertos podem atingir um determinado objetivo por diferentes caminhos. Por exemplo: formar alunos de excelência pode ser um processo de busca por excelentes professores; oferecer estágios eficientes; disponibilizar boas palestras aos alunos, entre outras opções. (Adaptado de ARAUJO, L. C. G. (2014)).

Vale ressaltar aqui que, em contraponto ao entendimento da organização como sistema aberto, as abordagens anteriores ao estruturalismo caracterizavam as organizações como sistemas fechados, desconsiderando ou não reconhecendo a existência do ambiente. Foi a abordagem estruturalista que reconheceu a existência do ambiente e a sistêmica que explorou a importância do ambiente e da interação constante com as organizações.

A ideia da organização como sistema aberto advém da Teoria Geral dos Sistemas, criada pelo alemão Ludwig von Bertalanffy após o fim da Segunda Guerra Mundial. No entanto, apenas com o trabalho de Katz e Kahn a abordagem dos sistemas abertos se expandiu enquanto literatura para os estudos das organizações.

De acordo com Stoner e Freeman (1999): *“A teoria de sistemas chama a atenção para a natureza dinâmica e interrelacionada das organizações e da tarefa de administrar [...] podemos planejar ações e prever tanto as consequências imediatas quanto as de longo alcance”*. Os autores ainda pontuam que, por meio da abordagem sistêmica, os gestores podem manter um equilíbrio quando se deparam com os interesses da organização frente às preocupações das partes interessadas.

As chamadas “partes interessadas” da organização são também conhecidas pelo termo *stakeholders*, que faz referência às pessoas, aos investidores, acionistas, ao governo, às empresas ou instituições públicas que, de modo geral, têm algum interesse na empresa em questão.

Essas considerações reforçam que o trabalho do administrador enquanto gestor, o planejamento estratégico e o contexto em que a organização atua, diante do ambiente pela qual ela interage, são aspectos indicados e explicados pela abordagem sistêmica. Por esse motivo, é uma abordagem bastante aceita e difundida nos estudos sobre Administração.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A abordagem contingencial, que teve seus primeiros estudos escritos no final da década de 1960, entende que as organizações são diretamente afetadas pelo ambiente a que pertencem, de maneira que, para sobreviverem, precisam responder a ele. Em outras palavras, é o ambiente que determina o comportamento das organizações e, por isso, as organizações devem estar preparadas para responderem às transformações do ambiente e a qualquer acontecimento relacionado a ele, as chamadas **contingências**.

No estudo de Tom Burns e G. M. Stalker, de 1961, os autores definiram as organizações de acordo com dois tipos ideais: organizações **mecânicas** e **orgânicas**. Segundo os autores, as organizações mecânicas seriam aquelas que atuam em ambientes estáveis em certa medida; já as organizações orgânicas se transformam mediante as transformações do ambiente.

O início dos estudos sobre a abordagem contingencial se deu com os autores Lawrence e Lorsch (1972) e com mais uma diversidade de autores e suas pesquisas. A ideia principal da relação organização-ambiente foi encontrada a partir das pesquisas sobre as possibilidades de a organização diversificar ou integrar com relação ao ambiente.

A **diversificação**, na abordagem contingencial, diz respeito às unidades, que são partes da organização que deveriam responder as demandas do ambiente, na busca por integrar os interesses da organização com os do ambiente. Já o processo de **integração** se refere às pressões que o ambiente faz sobre a organização, a fim de que seja possível alcançar uma forma de integrar os interesses das partes, unidades da organização.

Para Lawrence e Lorsch (1972), a integração nas organizações poderia ocorrer a partir de alguns aspectos, como:

- Integração das relações entre os indivíduos;
- Criação de grupos funcionais;
- Administração hierarquizada;
- Formalização de um sistema de coordenação;
- Relacionamento administrativo direto entre as unidades.

Dica

Para diferenciar a abordagem **sistêmica** da contingencial, vale lembrar que na sistêmica o ambiente é reconhecido como **relevante** para o entendimento das organizações, mas é na **contingencial** que se reconhece o ambiente como **responsável** pelas transformações nas organizações, provocando situações com as quais a organização tem que lidar.

As contingências, dessa forma, levam as organizações a adotarem diferentes respostas conforme a necessidade de agência em cada situação – mudança tecnológica, nova estratégia, alteração regulatória, entre outras. A abordagem contingencial, dessa forma, trouxe uma complexidade a mais para a gestão das organizações, no que diz respeito à tomada de decisão frente a identificação dos problemas e diferentes situações.

Para Mintzberg (1979), autor relevante da Administração, a abordagem contingencial não é tão eficaz ao explicar a agência organizacional frente ao ambiente porque, para ele, as organizações escolhem as variáveis do ambiente que as interessam, no sentido da tomada de decisão. Além disso, as organizações podem criar contingências para obter vantagens competitivas, por exemplo.

Assim, é importante ressaltar que todas as abordagens devem ser levadas em consideração ao pensar o processo de gestão organizacional. Para além de escolher uma ou outra, é necessário lembrar que as pessoas são o **capital intelectual** da organização. Especialmente aquelas implicadas nas atividades de gestão devem utilizar da melhor maneira todas as informações disponíveis, sejam elas da organização ou do ambiente na qual está inserida e com o qual interage de forma contínua e permanente.

O PROCESSO ADMINISTRATIVO

CONCEITOS INICIAIS

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da Administração que serão muito úteis para o entendimento da matéria. Ouvimos a palavra Administração com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à Administração sem atentar-nos a elas, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Qual é, afinal, o conceito de Administração que devo levar para minha prova? Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Esse processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição da seguinte forma:

Administração é o processo que tem o intuito de desenvolver o **planejamento** e a **organização**, além de **dirigir**, **executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Planejamento

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, ou influenciar o futuro ou serem colocadas em prática no futuro.

Podemos assim entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando você toma a decisão de construir uma casa e, para isso, elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e qual a previsão de término, define a “planta” dos cômodos, pesquisa os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável por distribuir os recursos e as tarefas, resultando assim na estrutura organizacional.

Exemplificando: Definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

Direção (Liderança)

Processo de liderar pessoas através da comunicação e motivação, o que possibilita a realização das tarefas planejadas. É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Execução

Consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

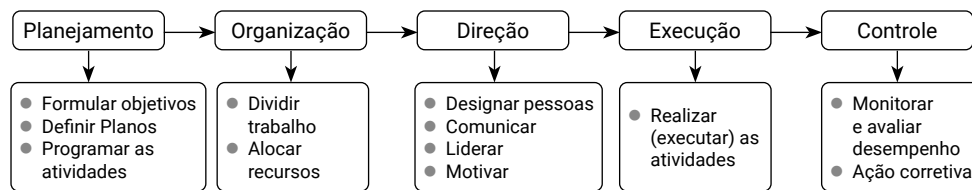
Exemplificando: A execução é a própria construção da casa – erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

Controle

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção de desvios.

Exemplificando: Verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na figura a seguir, condensamos as principais atividades de cada uma das funções administrativas:



Importante!

As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou ainda, ter falta de foco nas ações da equipe ou falta de controle nas ações; com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

Processo de Planejamento

- **Planejamento Estratégico:** visão, missão e análise SWOT;
- **Planejamento Tático:** elo entre o planejamento estratégico (abrangente/abstrato) e o planejamento operacional (planos específicos e detalhados), que envolve a tomada de decisão interna em uma parte (unidade) da organização, observando as diretrizes gerais do planejamento estratégico e decompondo esses objetivos em ações de médio prazo.

Dessa maneira, é no planejamento tático que se deve detalhar os objetivos de cada setor para que os objetivos propostos no planejamento estratégico se concretizem. Seu principal objetivo é reduzir a incerteza do planejamento estratégico, limitando as variáveis envolvidas através da definição de metas setoriais.

Os componentes do planejamento tático são denominados de planos funcionais (ou administrativos) e representam a “tradução” dos objetivos gerais para cada setor (área). São exemplos de planos funcionais (administrativos):

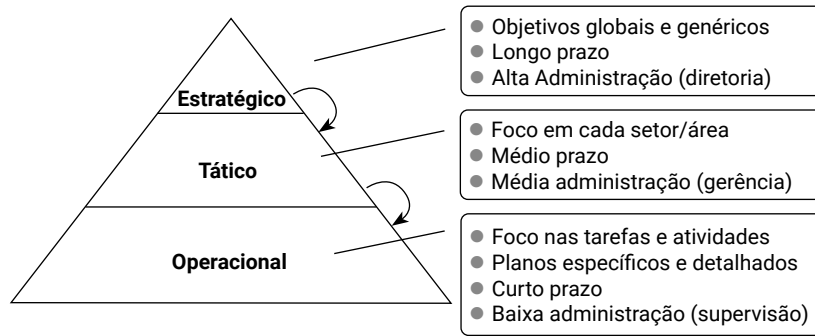
- Planos de recursos humanos;
- Planos de *marketing*;
- Planos financeiros.

● **Planejamento Operacional**

O planejamento operacional é responsável pela definição de quais atividades devem ser executadas para o alcance dos objetivos traçados e quais recursos são necessários para esta execução.

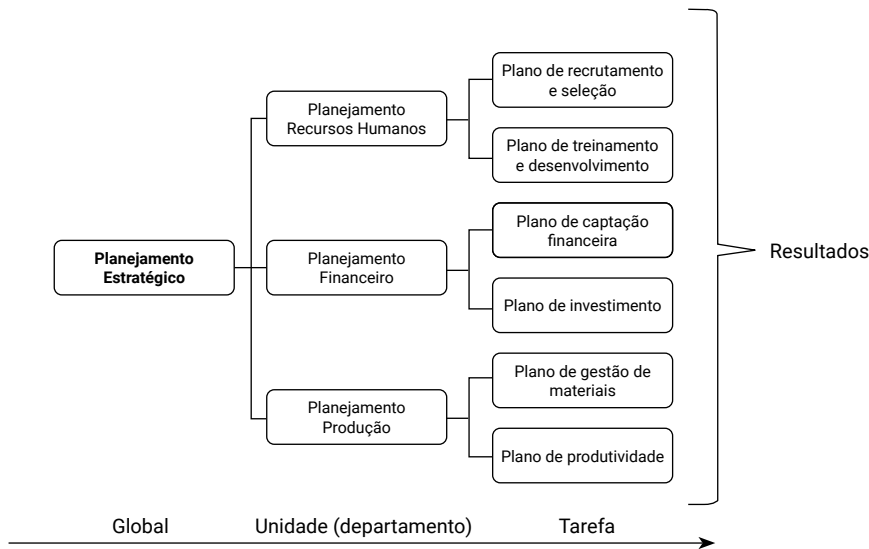
Assim, tem como foco o tempo presente e suas atividades, que devem ser executadas do modo mais eficiente no cotidiano da organização; ou seja, é de curto prazo e constantemente revisado. São exemplos de planos operacionais:

- Procedimentos;
- Atividades;
- Regras e regulamentos.



Para sintetizar, podemos dizer que a alta cúpula define o planejamento estratégico, desdobrado no planejamento tático (planos setoriais), que se interliga com o planejamento operacional (específico e detalhado), orientando a regularidade, certeza e execução eficiente das atividades e tarefas.

Para facilitar o entendimento, observa-se, na figura a seguir, o desdobramento dos três níveis de planejamento:

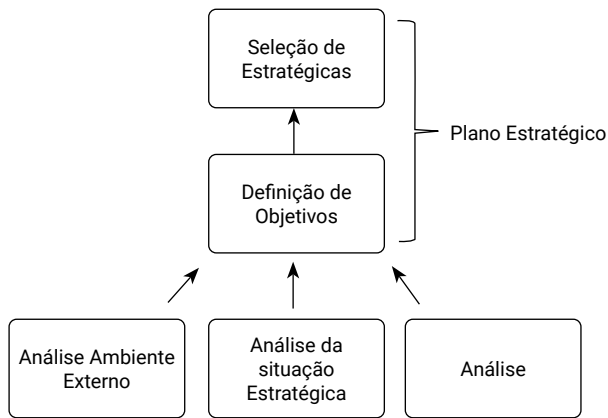


Análise Competitiva e Estratégias Genéricas

A estratégia de uma organização é definida por meio de sua missão, visão e de seus objetivos e geralmente reflete a escolha de como esses objetivos devem ser alcançados, trilhando o melhor caminho com a análise das forças ambientais (internas e externas).

A estratégia escolhida dependerá muito do apetite da organização: algumas empresas preferem enfrentar agressivamente os concorrentes, outras são mais cautelosas e evitam o confronto.

O diagnóstico da posição estratégica atual é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, e em regra, é obtido através da análise do ambiente interno (forças e fraquezas), do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e da situação estratégica naquele momento. Na figura a seguir, esquematizamos essas etapas da seleção de estratégias:



Os conceitos de estratégia evoluíram bastante durante os últimos anos, e diferentes autores estudaram e categorizaram as estratégias empresariais. Para concursos, dois autores em especial merecem um estudo mais aprofundado: Michel Porter e Igor Ansoff.

I ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Michel Porter, considerado um dos maiores estudiosos da ciência da Administração, desenvolveu uma tese na qual as organizações podem optar por escolher entre três tipos principais de estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e foco.

Liderança em Custos

Neste tipo de estratégia, a organização busca a liderança por meio do custo. O objetivo não é diferenciar-se dos concorrentes, mas sim oferecer um produto ou serviço mais barato.

Desse modo, a empresa prioriza a eficiência na produção do produto ou serviço, conseguindo assim a vantagem competitiva. Através de economia de escala, grande produtividade e acesso aos materiais mais baratos, consegue operar no mercado com alto índice de lucratividade.

Como exemplo clássico desta estratégia, podemos citar os fabricantes japoneses de relógios digitais, que revolucionaram o mercado com produtos de qualidade e durabilidade a um preço baixo.

Diferenciação

A estratégia de diferenciação consiste na construção de uma forte identidade do produto e/ou serviço que o torne nitidamente distinto dos concorrentes. Neste tipo de estratégia, a organização enfatiza como vantagem competitiva proporcionar aos consumidores uma percepção única e exclusiva, como qualidade, serviço, prestígio, estilo.

Atualmente, um bom exemplo da utilização da estratégia de diferenciação é a empresa Apple. Com seus produtos inovadores e exclusivos, como o Iphone, tem conquistado grande parte do mercado, e consequentemente, aumentado sua lucratividade e a lealdade com a marca.

Foco

A estratégia do foco (também chamada da estratégia da concentração, ou ainda do nicho ou enfoque)

consiste em encontrar e/ou escolher um segmento do mercado e concentrar-se nele.

Dessa maneira, a organização aloca seus esforços em um mercado bem dimensionado, ou seja, mercado de pequena área geográfica e/ou produto ou consumidores exclusivos, com intuito de dominar o nicho escolhido da melhor forma possível.

Como exemplo prático desta estratégia, podemos citar lojas especializadas em produtos naturais, agências de viagens especializadas em um destino ou ainda produtos altamente especializados.

	Posição de baixo custo	Unidade observada pelo cliente
Toda a indústria	Liderança em custos	Diferenciação
Segmento estreito	Foco (nicho/concentração)	

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE ANSOFF (MATRIZ DE ANSOFF)

Igor Ansoff elaborou uma ferramenta pioneira, conhecida como matriz de Ansoff, que auxilia o administrador na avaliação das oportunidades de crescimento de um produto ou serviço em um mercado específico.

Essa ferramenta também é conhecida como matriz “produto vs mercado”, por meio da qual é possível a comparação dos dados do mercado (tradicionais e existentes) com os dados dos produtos (tradicionais e existentes), criando assim quatro diferentes estratégias:

Penetração de Mercado

Consiste na estratégia na qual os produtos da empresa já estão inseridos no mercado; assim, deve-se ampliar seu *market-share* (participação do mercado). Nesse caso, a empresa explora os produtos tradicionais em um mercado tradicional.

Exemplificando: quando uma agência de turismo focaliza suas vendas para o cliente empresarial.

Desenvolvimento de Mercado

Consiste em explorar novos mercados com a utilização de produtos tradicionais (existentes). Assim, a empresa trabalha com um produto tradicional em um mercado novo.

Exemplificando: quando uma operadora de crédito lança um cartão de crédito específico para os torcedores de um time.

Desenvolvimento de Produto

É a estratégia de explorar mercados tradicionais com o lançamento de novos produtos, buscando uma fatia do mercado em que ela já atua vendendo para seus atuais clientes. Nessa situação, a empresa trabalha com novos produtos em mercados tradicionais.