



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Professora Silvana Guimarães

Formada em Direito. Especialização em Gestão Empresarial.
Consultora em Gestão de Projetos e Desenvolvimento Comportamental

1. NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS, OBJETIVOS, EVOLUÇÃO HISTÓRICA, ORGANIZAÇÕES, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA; • ABDAGENS CLÁSSICA, COMPORTAMENTAL E SISTÉMICA DAS ORGANIZAÇÕES. • O PROCESSO ADMINISTRATIVO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, LIDERANÇA E CONTROLE; • ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS; • ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E REFORMA DO ESTADO.

Administração é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização se faz de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle. Segundo alguns autores (Montana e Charnov) o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas tais como busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Administrador, independente do nível organizacional, requer algumas habilidades, que podem ser classificadas em três grupos:

✓ **Habilidades Técnicas** – requer conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.

✓ **Habilidades Humanas** – capacidade de relacionamento interpessoal, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar eficazmente.

✓ **Habilidades Conceituais** – trata-se de uma visão panorâmica das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

A evolução da Administração veio de um modelo patrimonial percebida até década de 30, na sequencia veio a Era Vargas, onde vemos o modelo burocrático e na segunda metade da década de 90, deu inicio a implementação do modelo gerencial.

Podemos dividir essa estruturação em sete etapas, quais sejam:

1) 1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas: Nessa primeira etapa, em decorrência do Estado patrimonial, da falta de qualificação técnica dos servidores, da crise econômica mundial e da difusão da teoria keynesiana, que pregava a intervenção do Estado na Economia, o governo autoritário de Vargas resolve modernizar a máquina administrativa brasileira através dos paradigmas

burocráticos difundidos por Max Weber. O auge dessas mudanças ocorre em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como atribuição modernizar a máquina administrativa utilizando como instrumentos a afirmação dos princípios do mérito, a centralização, a separação entre público e privado, a hierarquia, a impessoalidade, a rigidez e universalidade das regras e a especialização e qualificação dos servidores.

2) 1956 a 1960 – A administração paralela de JK: A administração paralela foi um artifício utilizado pelo governo JK para atingir o seu Plano de Metas e seguir seu projeto desenvolvimentista. Surgiu com a criação de estruturas alheias à Administração Direta.

3) 1967 – A reforma militar: Durante a ditadura militar, a administração pública passa por novas transformações, tais como: A ampliação da função econômica do Estado com a criação de várias empresas estatais, a facilidade de implantação de políticas – em decorrência da natureza autoritária do regime, e o aprofundamento da divisão da administração pública, mais especificamente através do Decreto-Lei 200/67, que distinguiu claramente a Administração Direta (exercida por órgãos diretamente subordinados aos ministérios) da indireta (formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Essa reforma trouxe modernização, padronização e normatização nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária, estabelecendo ainda, cinco princípios estruturais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.

4) 1988 – A administração pública na nova Constituição: A nova Constituição da República Federativa do Brasil voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais as que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira e aos procedimentos de compras públicas.

5) 1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública : Essa etapa da administração pública brasileira é marcada pelo retrocesso da máquina administrativa, o governo promoveu a extinção de milhares de cargos de confiança, a reestruturação e a extinção de vários órgãos, a demissão de outras dezenas de milhares de servidores sem estabilidade e tantos outros foram colocados em disponibilidade. Segundo estimativas, foram retirados do serviço público, num curto período e sem qualquer planejamento, cerca de 100 mil servidores.

6) 1995/2002 – O gerencialismo da Era FHC: A reforma administrativa foi o ícone do governo Fernando Henrique Cardoso em relação à administração pública brasileira. A reforma gerencial teve como instrumento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que visava à reestruturação do aparelho do Estado para combater, principalmente, a cultura burocrática.

7) Nova Administração Pública: O movimento “reinventando o governo” difundido nos EUA e a reforma administrativa de 95, introduziram no Brasil a cultura do *management*, trazendo técnicas do setor privado para o setor público e tendo como características básicas:

- O foco no cliente
- A reengenharia
- Governo empreendedor
- Administração da qualidade total



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

O modelo de administração pública burocrática, ou racional-legal, foi adotado em muitos países visando à substituição aquele tipo de administração onde patrimônio público e privado eram confundidos. O modelo burocrático visava o combate do clientelismo, nepotismo, empreguismo e, até mesmo, da corrupção.

Ocorre que o modelo burocrático sofreu o ataque natural do tempo, não sendo o mais apropriado para gerir as estruturas do Estado. Para responder a essas limitações do modelo burocrático, houve a adoção de certos padrões gerenciais na administração pública. Esses novos modelos teóricos acerca da gestão do Estado foi chamado de Nova Administração Pública.

Trata-se de um modelo mais flexível e mais próximo das práticas de gestão do setor privado, conhecido como administração pública gerencial. No Brasil, a tentativa de se implantar tais teorias se deu com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho, com uma série de diretrizes a serem implementadas na administração pública denominando esse modelo de pós-burocrático.

A partir da década de 90, o foco central das discussões de políticos e formuladores de políticas públicas passou a ser a reforma administrativa. Com isso, deu-se início à implementação de novas formas de gestão, com modelos mais próximos daqueles empregados na iniciativa privada.

Assim, a denominação de gerencialismo na administração pública seria referente ao desafio de realizar programas direcionados ao aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado. O gerencialismo seria um pluralismo organizacional sob-bases pós-burocráticas vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais) de cada nação, não se constituindo num novo paradigma capaz de substituir por completo o antigo padrão burocrático.

Esse novo modelo não se materializou de modo completo, de forma a poder ser reconhecido um novo mecanismo de governança do Estado, capaz de atuar totalmente independente da burocra-

cia. Autores mais recentes definem o tipo organizacional pós-burocrático como organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso através da institucionalização do diálogo. Essas organizações seriam mais especificamente caracterizadas por:

- ✓ Constituir grupos de trabalho flexíveis e forças-tarefa com objetivos claros;
- ✓ Criar espaços para diálogo e conversação;
- ✓ Enfatizar confiança mútua;
- ✓ Usar o conceito de missão como ferramenta estratégica;
- ✓ Disseminar informação;
- ✓ Criar redes de difusão e recuperação de conhecimento;
- ✓ Criar mecanismos de *opinião* e avaliação de desempenho
- ✓ Criar capacidade de resiliência e flexibilidade na organização

No entanto, organizações baseadas em princípios como esses são particularmente raras e, na verdade, mesmo os defensores do conceito de pós-burocracia concedem que, como tipo ideal, organizações verdadeiramente pós-burocráticas não existem.

A evolução dos modelos de gestão na Administração Pública

Vamos a partir de agora tratar da Administração Pública no Brasil, considerando a evolução histórica do modo pelo qual a gestão das organizações governamentais vem sendo praticada em nosso país. A importância do tema reside no fato de que a Ad-

ministração Pública em todo o mundo vem experimentando um processo de profundas transformações, que se iniciou na década de 70, formado por um conjunto amplo de correntes de pensamento, que formam a chamada “Nova Gestão Pública”. Esse processo também ocorre no Brasil. Para entender o que é a gestão pública hoje, precisamos retroceder no tempo e analisar sua evolução ao longo das décadas.

Nos últimos anos assistimos em todo o mundo a um debate acalorado – ainda longe de concluído – sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. Nos anos 50, o economista Richard Musgrave enunciou as três funções clássicas do Estado:

- **Função alocativa:** prover os bens e serviços não adequadamente fornecidos pelo mercado
- **Função distributiva:** promover ajustamentos na distribuição da renda;
- **Função estabilizadora:** evitar grandes flutuações nos níveis de inflação e desemprego.

De fato, entre o período que vai de 1945 (final da segunda guerra mundial) e 1973 (ano do choque do petróleo), a economia mundial experimentou uma grande expansão econômica, levando este período a ser denominado de “era dourada”.

Desenvolveu-se a figura do Estado-Provedor de bens e serviços, também chamado de Estado de Bem-Estar Social. Houve uma grande expansão do Estado (e, consequentemente, da Administração Pública), logicamente com um crescimento importante dos custos de funcionamento da máquina pública. A partir dos anos 70, o ritmo de expansão da economia mundial diminui, e o Estado começa a ter problemas no desempenho de suas funções, perdendo gradativamente a capacidade de atender às crescentes demandas sociais. Esta situação, aliada a um processo de crescente endividamento público, acarretaria mais tarde, principalmente nos anos 80, a chamada crise fiscal do Estado: a perda de sua capacidade de realizar os investimentos públicos necessários a um novo ciclo de expansão econômica. Da crise fiscal passamos à crise de gestão do Estado, uma vez que a percepção dos cidadãos sobre a disponibilidade de serviços públicos se deteriora gradativamente, à medida que o Estado perde a capacidade de realizar suas funções básicas, e não consegue acompanhar as pressões crescentes por mais saúde, educação, segurança pública, saneamento, etc. Essa crise de gestão implica na tentativa de superar as limitações do modelo de gestão vigente até então, conhecido como “modelo burocrático”, transformando-o em algo novo, mais parecido com o modo de gestão do setor privado, conhecido na área pública como “modelo gerencial”.

Assim, a redefinição do próprio papel do Estado é um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil, essa questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional: tornou-se um tema constante a questão da reforma do Estado, uma vez que o mesmo não conseguia mais atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. Em resumo, a Crise do Estado define-se como:

1. Uma crise fiscal, caracterizada pela deterioração crescente das finanças públicas, sendo o déficit público um fator de redução de investimentos na área privada;

2. Uma crise do modo de intervenção do Estado na economia, com o esgotamento da estratégia estatizante; as empresas públicas não mais teriam condições de alavancar o crescimento econômico dos países; o paradigma do Estado interventor, nos moldes da economia Keynesiana estava cada vez mais ultrapassado;



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

3. Uma crise da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática, rumo à administração pública gerencial.

No Brasil, a principal repercussão destes fatos foi a Reforma do Estado nos anos 90, cujos principais pontos eram:

1. O ajuste fiscal duradouro, com a busca do equilíbrio das contas públicas;

2. A realização de reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem as condições para o enfrentamento da competição internacional;

3. A reforma da previdência social, procurando-se dar sustentabilidade à mesma, equilibrando-se os montantes de contribuições e benefícios;

4. A inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais;

5. A reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas.

A reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal devolveria ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandonaria a estratégia protecionista da substituição de importações. Nesse contexto, o programa de privatizações levado a cabo nos anos 90 foi uma das formas de se perseguir tais objetivos. Por esse programa, transferiu-se para o setor privado a tarefa da produção, dado o pressuposto de que este, a princípio, realizaria tal atividade de forma mais eficiente.

Finalmente, por meio de um programa de publicação, pretendia-se transferir para o setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Portanto, segundo a ideia da reforma, o Estado reduziria seu papel de executor ou provedor direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor indireto ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, etc. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

Nessa nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infraestrutura.

Considerando essa tendência, pretende-se reforçar a governança, a capacidade de governo do Estado, através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão, melhorando a capacidade do Estado de implementar as políticas públicas, sem os limites, a rigidez e a ineficiência da sua máquina administrativa.

As três formas de Administração Pública

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exactamente como uma forma de defender a coisa pública contra o pa-

trimonalismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, os custos dessa defesa passaram a ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm cedendo lugar a um novo tipo de administração: a **administração gerencial**.

Assim, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

Administração Pública Patrimonialista

Nas sociedades anteriores ao advento do Capitalismo e da Democracia, o Estado aparecia como um ente “privatizado”, no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado.

O Rei ou Monarca estabelecia seu domínio sobre o país de forma absoluta, não aceitando limites entre a res publica e a res principis. Ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas.

Nessas condições, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas, ou seja, títulos passíveis de negociação, sujeitos à discricionariedade do governante.

A corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração. O foco não se encontrava no atendimento das necessidades coletivas, mas, sobretudo, nos interesses particulares do soberano e de seus auxiliares.

Este cenário muda no final do século XIX, no momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes. Mercado e Sociedade Civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se inaceitável, pois não mais cabia um modelo de administração pública que privilegia uns poucos em detrimento de muitos.

As novas exigências de um mundo em transformação, com o desenvolvimento econômico que se seguia, trouxeram a necessidade de reformulação do modo de gestão do Estado.

Administração Pública Burocrática

Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impensoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

Os controles administrativos implantados visam evitar a corrupção e o nepotismo. A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas.

Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais. Por isso, são empregados controles rígidos dos processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Uma consequência disto é que os próprios controles se tornam o objetivo principal do funcionário. Dessa forma, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade. O problema começou a se tornar mais evidente a partir da ampliação da participação do Estado na vida dos indivíduos.

Valem aqui alguns comentários adicionais sobre o termo “Burocracia”.

Max Weber, importante cientista social, ocupou-se de inúmeros aspectos das sociedades humanas. Na década de 20, publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia, ou seja, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. As organizações burocráticas seriam máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, as expressões “organização formal” e “organização burocrática” são sinônimas.

“Dominação” ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquele que conta com o acordo dos dominados):

Dominação de caráter carismático

Reposa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua relação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.

A atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é marcada pela devoção. Exemplos são líderes religiosos, sociais ou políticos, condutores de multidões de adeptos. O carisma está associado a um tipo de influência que depende de qualidades pessoais.

Dominação de caráter tradicional

Deriva da crença quotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.

A obediência é devida à pessoa do “senhor”, indicado pela tradição. A obediência dentro da família, dos feudos e das tribos é do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças, no âmbito das instituições, como os partidos políticos e as corporações militares.

Dominação de caráter racional

Decorre da legalidade de normas instituídas rationalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.

No caso da autoridade legal, a obediência é devida às normas impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma jurisdição. A autoridade racional fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal.

Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substitui as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.

- **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.

- **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.

Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias podem muitas vezes apresentar também uma série de disfunções, conforme a seguir:

- **Particularismo** – Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.

- **Satisfação de Interesses Pessoais** – Defender interesses pessoais dentro da organização.

- **Excesso de Regras** – Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.

- **Hierarquia e individualismo** – A hierarquia divide responsabilidades e atravessa o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

• **Mecanicismo** – Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

Portanto, as burocracias apresentam dois grandes “problemas” ou dificuldades: em primeiro lugar, certas disfunções, que as descharacterizam e as desviam de seus objetivos; em segundo lugar, ainda que as burocracias não apresentassem distorções, sua estrutura rígida é adequada a certo tipo de ambiente externo, no qual não há grandes mudanças. A estrutura burocrática é, por natureza, conservadora, avessa a inovações; o principal é a estabilidade da organização.

Mas, como vimos, as mudanças no ambiente externo determinam a necessidade de mudanças internas, e nesse ponto o paradigma burocrático torna-se superado.

Administração Pública Gerencial

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de “cliente” dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle estão seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

Existem vários modelos de organização, Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os Organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adéqua a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano.

O comportamento das pessoas nas organizações afeta diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Eficiência, eficácia

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, apesar de serem usados indistintamente, não têm o mesmo significado.

A **eficiência** é a obtenção de resultados através da ênfase nos meios, da resolução dos problemas existentes e da salvaguarda dos recursos disponíveis com o cumprimento das tarefas e obrigações. Significa fazer bem as tarefas, administrar os custos, reduzir as perdas e o desperdício. É um conceito que tem um cunho “análogo”, o que significa que pode haver mais, ou menos eficiência.

A **eficácia** é a obtenção de resultados através da ênfase nos próprios resultados e nos objetivos a serem alcançados, com a exploração máxima do potencial dos processos. Significa a otimização das tarefas com a agilização de recursos para alcançar o resultado esperado. É um conceito que tem um cunho “digital”, o que significa que há, ou não há eficácia.

Já a **efetividade** é a obtenção de resultados através da ênfase na percepção do cliente. Significa que há preenchimento das expectativas do cliente, através de uma ação programada e planejada para satisfazer os seus desejos. É um conceito que tem um cunho “sensitivo”, o que significa que há comprovação, pelo cliente, dos resultados alcançados.

De acordo com alguns autores de livros sobre administração, economia e comunicação, a eficiência consiste em fazer alguma coisa da maneira certa. Ter um dever ou obrigação e fazê-lo da forma correta. Uma pessoa eficiente é uma pessoa que, diante de uma determinada circunstância, é capaz de exercer aquilo que lhe é proposto.

Já a eficácia diz respeito a coisa certa a ser feita. A eficácia está relacionada ao processo de escolha, de tomada de decisão. Enquanto a eficiência está ligada em como as coisas devem ser feitas, a eficácia refere-se ao resultado deste processo. Segundo Paulo Sandroni, mestre em economia e professor da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas e da Faculdade de Economia e Administração da PUC-SP, “Fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho eficiente e eficaz”. Uma pessoa eficaz é aquela que não só faz algo da maneira certa, mas se preocupa com os resultados, independente do esforço e tempo que isso pode levar.

Depois de entender o significado e a relação existente entre eficiência e eficácia, fica mais fácil falar sobre efetividade, o que não quer dizer que seja um conceito simples. Entre eficiência, eficácia e efetividade, o último dos três termos é o mais complexo. Enquanto a eficiência consiste na condição e aptidão para a realização de uma tarefa, a eficácia em alcançar os objetivos, a efetividade é a satisfação, o sucesso na prática do que é feito. Simplificando, ser efetivo é realizar aquilo que foi feito (eficiência) da maneira certa (eficácia).

Apesar da relação interessante existente entre estes termos, é importante ressaltar que nem sempre elas dependem umas das outras. É possível ser eficaz sem ser eficiente, por exemplo. Mesmo com estas possibilidades, busque sempre aliar eficiência, eficácia e efetividade. Você só tem a ganhar com isto.

Eficiência é

- Fazer as coisas de maneira adequada
- Resolver problemas
- Salvaguardar os recursos aplicados
- Cumprir seu dever
- Reduzir os custos

Eficácia é

- Fazer as coisas certas
- Produzir alternativas criativas
- Maximizar a utilização de recursos
- Obter resultados
- Aumentar o lucro

Efetividade é

- Manter-se no mercado
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

Ao longo da história notamos a evolução dos conceitos na administração, são teorias defendidas por diversos autores, cada um com uma abordagem própria como veremos a seguir.

Alguns fatores contribuíram para o surgimento das teorias da administração, entre eles podemos citar:

✓ *Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);*

✓ *Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;*

✓ *Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.*

Vamos estudar detalhadamente cada uma das principais abordagens.

Abordagem Clássica –

A abordagem clássica da administração se divide em:

✓ *Administração Científica* – defendida por Frederick Taylor

✓ *Teoria Clássica* – defendida por Henry Fayol

Os dois autores acima citados partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa.

Taylor se preocupava basicamente com a execução das tarefas enquanto Fayol se preocupava com a estrutura da organização



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

➤ Administração Científica - Pressupostos de Frederick Taylor

- Organização Formal.
- Visão de baixo para cima; das partes para o todo.
- Estudo das Tarefas, Métodos, Tempo padrão.
- Salário, incentivos materiais e prêmios de produção.
- Sistema fechado: foco nos processos internos e operacionais.
- Padrão de Produção: eficiência, racionalidade.
- Divisão equitativa de trabalho e responsabilidade entre direção e operário.
- Ser humano egoísta, racional e material: homo economicus;
- Estudo de Tempos e Movimentos e Métodos;
- Desenho de Cargos e Tarefas;
- Seleção Científica do Trabalhador (eliminação de todos que não adotem os métodos);
- Preocupação com Fadiga e com as condições de trabalho;
- Padronização de instrumentos de trabalho;
- Divisão do Trabalho e Especialização;
- Supervisão funcional: autoridade relativa e dividida a depender da especialização e da divisão de trabalho.

Princípios da Administração Científica

• **Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho:** uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia de trabalho, para que os chefes saibam a capacidade de seus operários;

• **Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado:** para atingir o nível de remuneração prevista o operário precisa preencher requisitos;

• **Combinação da Ciência do trabalho com a Seleção do Pessoal:** os operários estão dispostos a fazer um bom trabalho, mas os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos;

• **Cooperação entre Administração e Empregados:** uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e permitirá fixar níveis de produção e incentivos financeiros

Princípios de Taylor

- Princípio da separação entre o planejamento e a execução;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.

➤ Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

- Anatomia – estrutura.
- Fisiologia – funcionamento.
- Visão de cima para baixo; do todo para as partes.
- Funções da Empresa: Técnica, Comercial, Financeira, Segurança, Contábil, Administrativa (coordena as demais).
- Abordagem Prescritiva e Normativa.

Funções da Administração Clássica - processo organizacional

- Prever: adiantar-se ao futuro e traçar plano de ação;
- Organizar: constituir o organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir e harmonizar os esforços;
- Controlar: tudo corra de acordo com as regras.

Princípios Gerais da Administração Clássica

- Divisão do Trabalho: especializar funções;
- Autoridade e Responsabilidade: direito de mandar e poder de se fazer obedecer;

- Disciplina: estabelecer convenções, formais e informais com seus agentes, para trazer obediência e respeito;
- Unidade de comando: recebimento de ordens de apenas um superior – princípio escalar;
- Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação do particular ao geral: O interesse da empresa deve prevalecer ao interesse individual;
- Remuneração do pessoal: premiar e recompensar;
- Centralização: concentrar autoridade no topo;
- Cadeia escalar ou linha de comando: linha de autoridade que vai do topo ao mais baixo escalão;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: tratar de forma benevolente e justa;
- Estabilidade: manter as pessoas em suas funções para que possam desempenhar bem;
- Iniciativa: liberdade de propor, conceber e executar;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas.

Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

Enquanto a administração científica preocupava-se na melhoria da produtividade no nível operacional a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca da efetividade.

Abordagem Burocrática – Trata-se de uma teoria que também tem por escopo a estrutura organizacional. Foi defendida pelo sociólogo e economista alemão Max Weber que é considerado o “pai da burocracia”.

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

- **Tradicional:** patrimonial, patriarcal, hereditário e delegável.
- **Carismática:** personalística, mística.
- **Legal, racional ou burocrática:** impessoal, formal, meritocrática.

Além disso, Weber faz uma distinção entre os conceitos de Autoridade e Poder:

• **Autoridade:** probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido – poder oficializado.

• **Poder:** potencial de exercer influência sobre outros, imposição de arbítrio de uma pessoa sobre outras.

A Burocracia surge na década de 40 em razão da fragilidade da teoria clássica e relações humanas; necessidade de um modelo aplicado a todas as formas de organização; racionalização do direito e consolidação da sociedade em massa e capitalista. Ela busca organizar de forma estável, duradoura e especializada a cooperação de indivíduos, apresentando uma abordagem descritiva e explicativa, mantendo foco interno e estudando a organização como um todo.

Principais características:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho e racionalidade;
- Impessoalidade do relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração – separação do público e privado;

• Profissionalização: especialista, assalariado; segue carreira.

Vantagens Principais:

- Racionalidade
- Precisão na definição do cargo

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

- Rapidez nas decisões
- Univocidade de interpretação
- Continuidade da organização:
- Redução do atrito entre pessoas
- Constância
- Confiabilidade
- Benefícios para as pessoas
- O nepotismo é evitado, dificulta a corrupção.

A maior vantagem é a democracia: em razão da impessoalidade e das regras legais, que permitem igualdade de acesso.

Desvantagens

- Internalização das normas;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização do relacionamento;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades com clientes.

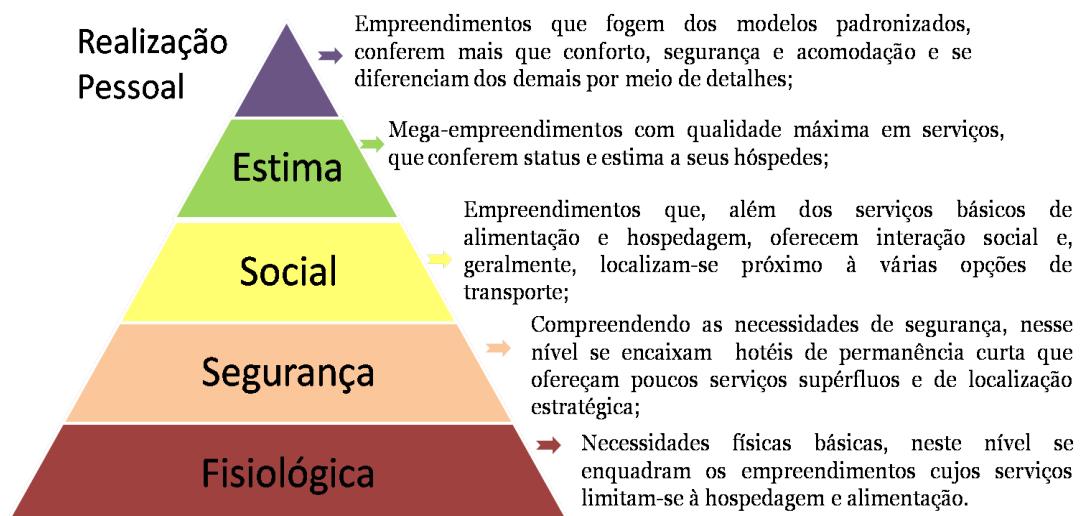
Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descriptivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

A Teoria Comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas. Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia. Adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências, propunha-se fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Dentre as teorias citadas, a mais difundida é a da Hierarquia das Necessidades, abaixo mais detalhes sobre ela.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.





Abordagem Sistêmica – Trata-se da teoria de Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy, onde defende que os sistemas existem dentro de sistemas; apresenta a Teoria da forma ou Gestalt; os Sistemas abertos; tem um objetivo ou propósito; e as partes são interdependentes, provocando globalismo.

Características:

- Sistema é um conjunto ou combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário;
- Organização como sistema vivo: orgânico
- Comportamento não determinístico e probabilístico;
- Interdependência entre as partes;
- Entropia: característico dos sistemas fechados e orgânicos, estabelece que todas as formas de organização tendem à desordem ou à morte;
 - Negentropia ou Entropia negativa: os sistemas sociais se reabastecem de energia, assegurando suprimento contínuo de materiais e pessoas;
 - Homeostase dinâmica ou Estado Firme: regula o sistema interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico de ruptura e inovação;
 - Fronteiras ou limites: define a área da ação do sistema e o grau de abertura em relação ao meio ambiente;
 - Diferenciação: os sistemas tendem a criar funções especializadas – Integração (coordenação);
 - Equifinalidade: um sistema pode alcançar o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais;
 - Resiliência: determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.
 - Holismo: o sistema só pode ser explicado em sua globalidade;
 - Sinergia: o todo é maior que a soma das partes;
 - Morfogênese: capacidade das organizações de modificar a si mesmo e a estrutura;
 - Fluxos: componentes que entram e saem do sistema (informação, energia, material);
 - Feedback: é a retroalimentação, como controle do sistema, no qual os resultados retornam ao indivíduo, para que os procedimentos sejam analisados e corrigidos;
 - Homem Funcional: desempenha um papel específico nas organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos.

A teoria dos sistemas desmistifica a “ótima solução administrativa” para a ideia de “soluções alternativas satisfatórias”.

Processo Administrativo

O processo administrativo apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se tenha oferecido a dialeticidade necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já tem demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos se não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais, que devem ser rigorosamente seguidos, viabilizando as partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico. Razão pela qual, pode-se afirmar que o princípio do devido processo legal reúne em si todos os demais princípios processuais, de modo a assegurar o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí, ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito, no qual o povo não se sujeita a imposição de decisões, mas participa ativamente destas.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo, e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

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

PLANEJAR

É a função administrativa em que se estima os meios que possibilitarão realizar os objetivos (prever), a fim de poder tomar decisões acertadas, com antecipação, de modo que sejam evitados entraves ou interrupções nos processos organizacionais.

É também uma forma de se evitar a improvisação.

Nesta função, o gerente específica e seleciona os objetivos a serem alcançados e como fazer para alcançá-los.

Exemplos: o chefe de seção dimensiona os recursos necessários (materiais, humanos, etc.), em face dos objetivos e metas a serem atingidos; a montagem de um plano de ação para recuperação de uma área avariada.

Planejamento: funciona como a primeira função administradora, pois serve de base para as demais.

- É uma reflexão que antecede a ação;
- É um processo permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- É uma relação entre as coisas a serem feitas e o tempo disponível para tanto;

- É mais uma questão de comportamento e atitude da administração do que propriamente um elenco de planos e programas de ação;

- É a busca da racionalidade nas tomada de decisões;
- É um curso de ação escolhido entre várias alternativas de caminhos potenciais;

- É interativo, pois pressupõem avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ocorridos no ambiente externo e interno da empresa.

- O planejamento é um processo essencialmente participativo, e todos os funcionários que são objetos do processo devem participar.

- Para realizar o planejamento, a empresa deve saber onde está agora (presente) e onde pretende chegar (futuro).

Para isso, deve dividir o planejamento em sete fases sequenciais, como veremos abaixo.

Etapas do planejamento



1. Definir: visão e missão do negócio

Visão

É a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Fórmula base para definição da visão:

Verbo em perspectiva futura + objetivos desafiadores + até quando.

Missão

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.

Fórmula base para definição da Missão:

Fazer o quê + Para quem (qual o público?) + De que forma.

2. Analisar o ambiente externo

Uma vez declarada a visão e missão da empresa, seus dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

Oportunidades

Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Ameaças

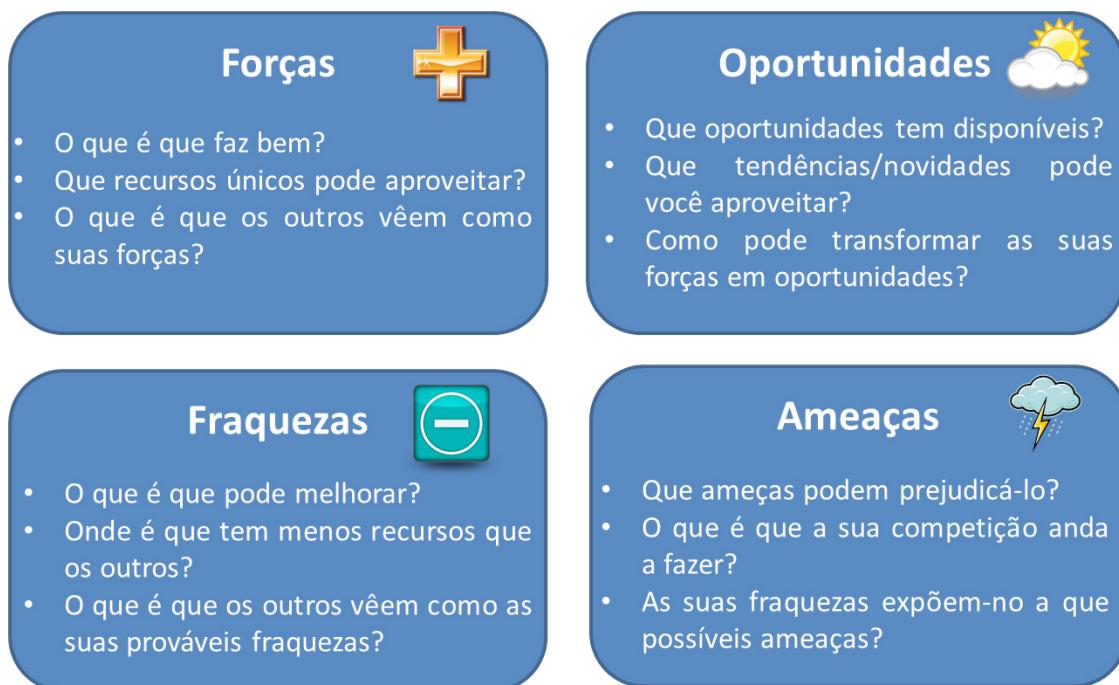
Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucro.

3. Analisar o ambiente interno

Você saberia dizer quais são as qualidades e o que pode ou deve ser melhorado na sua empresa? Esses são os pontos fortes/forças e fracos/fraquezas do seu negócio.

4. Analisar a situação atual

Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz FOFA (força ou fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats). Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas:



A análise FOFA fornece uma orientação estratégica útil.

5. Definir objetivos e Metas

São elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados acima, são definidas as metas.

As Metas existem para monitorar o progresso da empresa. Para cada meta existe normalmente um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la; Toda meta, ao ser definida, deve conter a unidade de medida e onde se pretende chegar.

6. Formular e Implementar a estratégia

Até aqui, você definiu a missão e visão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada. Agora, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

7. Gerar Feedback e Controlar

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. O ideal é estar sempre atento à realização das metas e estratégias, para que sua empresa possa melhorar a cada dia.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Princípios aplicados ao planejamento

- ✓ Princípio da definição dos objetivos (devem ser traçados com clareza, precisão)
- ✓ Princípio da flexibilidade do planejamento (poderá e deverá ser alterado sempre que necessário e possível).

Com esta primeira função montaremos o plano teórico, completando assim o ciclo de planejamento: Estabelecer objetivos, tomar decisões e elaborar planos.

ORGANIZAR

É a função administrativa que visa dispor adequadamente os diferentes elementos (materiais, humanos, processos, etc.) que compõem (ou vierem a compor) a organização, como objetivo de aumentar a sua eficiência, eficácia e efetividade.

DIREÇÃO

Podemos dividir essa função em duas subfunções:

COMANDAR

É a função administrativa que consiste basicamente em:

Decidir a respeito de “que” (como, onde, quando, com que, com quem) fazer, tendo em vista determinados objetivos a serem conseguidos.

Determinar as pessoas, as tarefas que tem que executar.

É fundamental para quem comanda desfrutar de certo poder:

- Poder de **decisão**.
- Poder de **determinação** de tarefas a outras pessoas.
- Poder de **delegar** – a possibilidade de conferir á outro parte do próprio poder.
- Poder de **propor sanções** àqueles que cumpriram ou não ás determinações feitas.

COORDENAR

É a função administrativa que visa ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos através da qual se estabelece um conjunto de medidas, que tem por objetivo harmonizar recursos e processos. Dois tipos de Coordenação:

• **Vertical/Hierárquico**: É aquela que se faz com as pessoas sempre dentro de uma rigorosa observância das linhas de comando (ou escalões hierárquicos estabelecidos).

• **Horizontal**: É aquela que se estabelece entre as outras pessoas sem observância dos níveis hierárquicos dessas mesmas pessoas. Essa coordenação possibilita a comunicação entre as pessoas de vários departamentos e de diferentes níveis hierárquicos. Risco Básico: Desmoralização ou destruição das linhas de comando ou hierarquia.

LIDERANÇA

Liderança é uma habilidade que o indivíduo tem para influenciar os outros, levando-os a fazerem aquilo que ele deseja.

A Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, onde uma boa liderança pode gerar satisfação num grupo de pessoas envolvidas pelo líder, assim como uma má liderança pode gerar separação do grupo não atingindo o mesmo objetivo da organização.

Liderança é uma questão de redução de incertezas do grupo, pois o indivíduo que passa a contribuir mais com orientações e assistência ao grupo (auxiliando para tomada de decisões eficazes) tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. Assim, a Liderança é uma questão de tomada de decisões do grupo.

A Liderança é uma influência interpessoal, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A importância da Liderança, sobretudo nas empresas, é bastante visível nos dias de hoje, pois se a liderança é uma influência interpessoal, que modifica o comportamento, esta, deve ser dirigida à aumentar a satisfação na conquista de determinada meta e na diminuição dos riscos.

O líder apresenta traços marcantes pôr meio dos quais pode influenciar o comportamento das pessoas, passando para elas parte das suas ações, a maneira de agir em determinada situação, como lidar com pessoas temperamentais, enfim alguns líderes possuem traços tão marcantes que pode até influenciar a missões importantes como religião ou uma missão militar.

Hoje em dia o espírito de Liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser Líder não é ser o “chefe” ou o “gerente”, é muito diferente disto. Os Líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência: que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. A mente de Liderança é ampla. O comportamento de Liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades. Um líder inato pode ser facilmente reconhecido perante o grupo, pois sua capacidade de coordenar, direcionar, conduzir o grupo a atingir seus objetivos ficam evidentes e o tornam uma espécie de guia representativo do grupo.

A liderança está baseada no prestígio pessoal do administrador e na aceitação pelos dirigidos ou subordinados. Três fatores, pelo menos, influem no poder de liderança de um administrador:

- posição hierárquica (status) - decorrente de sua função de autoridade (direito de mandar e de se fazer obedecer);
- competência funcional - resultante de seus conhecimentos gerais e especializados (cultura geral e técnica).
- personalidade dinâmica - produto de suas características e qualidades pessoais (aspecto físico, temperamento, caráter, etc.).

Os estilos de liderança determinam o tipo de relação dos líderes com os grupos, dependendo da diversidade da situação e das diversas forças que afetam a conduta dos liderados.

A **liderança autocrática** é aquela em que as decisões são tomadas

unicamente pelo líder, sem a participação da equipe.

A **liderança liberal** é aquela que praticamente não conta com a participação do líder.

Na **liderança democrática**, o líder participa e estimula na equipe os comportamentos desejados, mas a equipe possui relativa autonomia para, com apoio do líder, decidir.

A **liderança situacional** depende da relação entre líder, liderados e situação, não estando sujeita a um único estilo.

CONTROLAR

Esta função se aplica tanto a coisas quanto a pessoas.

Para que a função de controle possa efetivamente se processar e aumentar a eficiência do trabalho, é fundamental que o estabelecido ou determinado esteja perfeito, claramente explicado.

“O que perturba o bom entendimento não são regras do jogo muito exigentes, mas sim regras esclarecidas após o jogo iniciado.”



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

É a função administrativa através da qual se verifica se o que foi estabelecido ou determinado foi cumprido (sem entrar especificamente nos méritos e se deu ou não bons resultados).

Um sistema de controle deve ter:

- um objetivo, um padrão, uma linha de atuação, uma norma, uma regra “decisorial”, um critério, uma unidade de medida;
- um meio de medir a atividade desenvolvida;
- um procedimento para comparar tal atividade com o critério fixado;
- algum mecanismo que corrija a atividade como critério fixado. O processo de controle é realizado em quatro fases a saber:
 - a) Estabelecimento de padrões ou critérios;
 - b) Observação do desempenho;
 - c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido;
 - d) Ação para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

ORGANIZAÇÃO

Podemos classificar as estruturas organizacionais em tradicionais e contemporâneas.

Dentre as tradicionais temos as Organizações Linear, Funcional e Linha Staff conforme veremos abaixo.

Organização Linear

A denominação “linear” indica que entre o superior e os subordinados existem *linhas diretas e únicas* de autoridade e de responsabilidade.

Características da organização linear

- Autoridade linear ou única - autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).
- Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.
- Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.
- Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.

Vantagens da Organização Linear

- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.
- Facilidade de implantação.
- Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.

Desvantagens da Organização Linear

- Mais adequado para pequenas empresas.
- Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.
- Pode tornar-se autocrática.
- Ênfase exagerada na função de chefia e comando.

- Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar.
- Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.
- Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

Organização Funcional

Tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

Características da Organização Funcional

- Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.
- Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.
- Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.
- Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Vantagens da Organização Funcional

- Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos.
- Permite a melhor supervisão técnica possível.
- Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções.
- Separa as funções de planejamento e controle da função execução.

Organização Linha-Staff

- Resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando-se incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens dos dois tipos de organização.
- Na organização linha-staff existem órgão de execução (linha) e de apoio (staff).
- É o tipo de organização mais empregado atualmente.

Principais Funções do Staff

- Serviços: atividades especializadas como: compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda, contabilidade, etc.
- Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.
- Monitoramento: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

Características da Organização Linha-Staff

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira.
- Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).
- Hierarquia versus especialização.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Vantagens da Organização Linha-Staff

- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos como estão recomendados.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.

Desvantagens da Organização Linha-Staff

- Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.
- Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.

Já no conceito de estruturas contemporâneas temos as estruturas matriciais e as estruturas com base em projetos.

Estrutura com Base em Projetos

Este tipo de estrutura advém de desenvolvimento de projeto com um grupo de atividades com tempo de duração pré-definido e profissional contratados especificamente para cada projeto.

Este tipo de estrutura deve ser utilizado quando: existem muitas pessoas/organizações interdependentes, planos sujeitos a mudanças, dificuldade de prognósticos, exigência do cliente e estrutura organizacional rígida.

Para montar uma estrutura com base em projetos, a empresa precisa: definir as funções do projeto, montar a estrutura organizacional (organograma do projeto), definir as atribuições das funções (responsabilidades e autoridades) e alocar pessoal. As principais características são:

- Unidimensional, onde cada unidade da organização está voltada para o desenvolvimento de um único projeto e chefiada por um único gerente;
- A base da estrutura é o projeto;
- Objetivos e prazos bem definidos;
- Prazo relativamente curto, sendo, portanto de natureza temporária;
- Depende de inovação de produto, que se torna obsoleto em pouco tempo;
- Departamentalização interna é funcional.

As principais vantagens:

- Unidade de direção voltada para o objetivo único, que é o projeto;
- Identificação com o projeto;
- Comunicação informal como fonte importante de integração;
- Gerente controla todos os recursos para desenvolvimento do projeto.

As principais Desvantagens:

- Não é bem aceita pela organização permanente em razão de seu caráter temporário.
- Meios duplicados: cada projeto tem sua própria estrutura;
- Ineficácia na utilização de recursos;
- Insegurança no emprego, já que possui caráter temporário;
- Pessoal alocado em determinado projeto pode perder lugar na estrutura permanente.

Estrutura Matricial

É um tipo de estrutura mista, uma excelente alternativa para organizações que desenvolvem projetos, mas também adotam as estruturas: divisional, funcional, staff etc. é indicado para empresas que desenvolvem vários projetos, mas que se utilizam de diversas tecnologias. As principais características são:

- Multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos;
- Permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto;
- Adaptativa e flexível: quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais complexa deve ser a estrutura da empresa;
- Combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.

As principais vantagens:

- Equilíbrio de objetivos pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações de projetos;
- Visão dos objetivos dos projetos por meio das coordenações de projetos;
- Desenvolvimentos de um forte e coeso trabalho de equipe e metas de projetos
- Elimina mão de obra ociosa;
- Elimina extensas cadeias hierárquicas;
- Conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos igualmente, podendo ser transferido de um projeto para outro;
- Utilização de mão de obra pode ser flexível.

As principais desvantagens:

- Subutilização de recursos disponíveis;
- Insucesso na obtenção de coordenação de funções, no estabelecimento de padrões de eficiência e de uniformidades de prática entre os especialistas que não são controlados por um único chefe;
- Insegurança entre os membros dos projetos;
- Indivíduo de posição intermediária possui dois chefes: chefe do seu departamento funcional e coordenador do projeto onde está alocado;
- Conflito entre gerentes funcionais e coordenadores de projetos quanto à autoridade.

Tendências e Práticas Organizacionais

Visando oferecer soluções práticas e que atendam às emergências impostas pelas mudanças e transformações, ao final da era neoclássica surgiram algumas técnicas de intervenção:

- Melhoria contínua – os processos de mudança devem começar pequenos e sempre de baixo para cima, ou seja, da base para a cúpula. A filosofia da melhoria contínua deriva do Kaizen (palavra japonesa). As melhorias não precisam ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes.
- Qualidade total – qualidade é o atendimento das exigências do cliente. O tema central da qualidade total está nas pessoas que a produzem sendo os funcionários e não os gerentes os responsáveis pelo elevado padrão de qualidade. Para isso devem-se proporcionar aos funcionários habilidades e a autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. O gerenciamento da qualidade total trouxe técnicas conhecidas, tais como o enxugamento, a terceirização e a redução do tempo do ciclo de produção.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

• Reengenharia – para reduzir a enorme distância entre a velocidade das mudanças ambientais e a permanência das organizações tratou-se de aplicar um remédio forte e amargo. Reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional, ou seja, é uma reconstrução e não apenas uma reforma total ou parcial da empresa. A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua, pois pretende criar um processo inteiramente novo e não o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual. A reengenharia trás consequência para a organização: os departamentos tendem a desaparecer; estrutura organizacional horizontalizada; atividades baseadas em equipe; a avaliação deixa de ser a atividade e passa a ser os resultados alcançados; os gerentes passam a ficar mais próximo das operações e das pessoas e passam a ser educadores dotados de habilidades interpessoais.

• Benchmarking – é um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas empresas que são reconhecidas como líderes empresariais. Isso permite comparações entre empresas para identificar o “melhor do melhor” e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

• Equipes de alto desempenho – as organizações estão migrando velozmente para o trabalho em equipe, visando obter a participação das pessoas na busca de respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios.

• Gestão de projetos – todas as organizações desempenham algum tipo de trabalho e este envolve operações e projetos. O fim de um projeto é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando fica claro que seus objetivos não podem ser atingidos.

As tendências organizacionais no mundo moderno se caracterizam por:

- Cadeias de comando mais curtas (enxugar níveis hierárquicos).

- Menos unidade de comando (a subordinação ao chefe está sendo substituída pelo relacionamento horizontal em direção ao cliente).

- Maior responsabilidade e autonomia às pessoas.

- Ênfase nas equipes de trabalho.

- Organizações estruturadas sobre unidades autônomas e autossuficientes, com metas e resultados a alcançar.

- Infoestrutura (permite uma organização integrada sem necessariamente estar concentrada em um único local).

- Preocupação maior com o alcance dos objetivos e metas do que com o comportamento variado das pessoas.

- Foco no negócio básico e essencial (enxugamento e terceirização visando reorientar a organização para aquilo que ela foi criada).

- As pessoas deixam de ser fornecedoras de mão de obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio.

Administração Pública

A Administração Pública é a atividade do Estado exercida pelos seus órgãos encarregados do desempenho das atribuições públicas, em outras palavras é o conjunto de órgãos e funções instituídos e necessários para a obtenção dos objetivos do governo.

A atividade administrativa, em qualquer dos poderes ou esferas, obedece aos *princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*, como impõe a norma fundamental

do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que assim dispõe em seu *caput*: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte”.

Princípios Constitucionais Expressos: Diante de tais princípios expressos constitucionalmente temos:

Princípio da Legalidade:

Este é o principal conceito para a configuração do regime jurídico-administrativo, pois se justifica no sentido de que a Administração Pública só poderá ser exercida quando estiver em conformidade com a Lei.

O administrador não pode agir, nem mesmo deixar de agir, senão de acordo com o que dispõe a lei. Para que a administração possa atuar, não basta à inexistência de proibição legal, é necessária para tanto a existência de determinação ou autorização da atuação administrativa na lei. Os particulares podem fazer tudo o que a lei não proíba, entretanto a Administração Pública só pode fazer aquilo que a lei autorizar.

Importante ainda esclarecer que a administração pública está obrigada, no exercício de suas atribuições, à observância não apenas dos dispositivos legais, mas também em respeito aos princípios jurídicos como um todo, inclusive aos atos e normas editadas pela própria administração pública.

Princípio da Impessoalidade:

Por tal princípio temos que a Administração Pública tem que manter uma posição de neutralidade em relação aos seus administrados, não podendo prejudicar nem mesmo privilegiar quem quer que seja. Dessa forma a Administração pública deve servir a todos, sem distinção ou aversões pessoais ou partidárias, buscando sempre atender ao interesse público.

Impede o princípio da impessoalidade que o ato administrativo seja emanado com o objetivo de atender a interesses pessoais do agente público ou de terceiros, devendo ter a finalidade exclusivamente ao que dispõe a lei, de maneira eficiente e imparcial.

Ressalta-se ainda que o princípio da impessoalidade tem estreita relação com o também princípio constitucional da isonomia, ou igualdade, sendo dessa forma vedada perseguições ou benesses pessoais.

Princípio da Moralidade:

Tal princípio vem expresso na Constituição Federal no *caput* do artigo 37, que trata especificamente da moral administrativa, onde se refere à ideia de probidade e boa-fé.

A partir da Constituição de 1988, a moralidade passou ao status de princípio constitucional, dessa maneira pode-se dizer que um ato imoral é também um ato inconstitucional.

A falta da moral comum impõe, nos atos administrativos a presença coercitiva e obrigatória da moral administrativa, que se constitui de um conjunto de regras e normas de conduta impostas ao administrador da coisa pública.

Assim o legislador constituinte utilizando-se dos conceitos da Moral e dos Costumes uma fonte subsidiária do Direito positivo, como forma de impor à Administração Pública, por meio de juízo de valor, um comportamento obrigatoriamente ético e moral no exercício de suas atribuições administrativas, através do pressuposto da moralidade.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

A noção de moral administrativa não está vinculada às convicções íntimas e pessoais do agente público, mas sim a noção de atuação adequada e ética perante a coletividade, durante a gerência da coisa pública.

Princípio da Publicidade:

Por este princípio constitucional, temos que a administração tem o dever de oferecer transparência de todos os atos que praticar, e de todas as informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados referentes aos administrados.

Portanto, se a Administração Pública tem atuação na defesa e busca aos interesses coletivos, todas as informações e atos praticados devem ser acessíveis aos cidadãos.

Por tal razão, os atos públicos devem ter divulgação oficial como requisito de sua eficácia, salvo as exceções previstas em lei, onde o sigilo deve ser mantido e preservado.

Princípio da Eficiência:

Por tal princípio temos a imposição exigível à Administração Pública de manter ou ampliar a qualidade dos serviços que presta ou põe à disposição dos administrados, evitando desperdícios e buscando a excelência na prestação dos serviços.

Tem o objetivo principal de atingir as metas, buscando boa prestação de serviço, da maneira mais simples, mais célere e mais econômica, melhorando o custo-benefício da atividade da administração pública.

O administrador deve procurar a solução que melhor atenda aos interesses da coletividade, aproveitando ao máximo os recursos públicos, evitando dessa forma desperdícios.

Princípios administrativos implícitos

Dante de tais princípios tidos como expressamente constitucionais, decorrem outros, implícitos, de igual importância para a regulamentação das atividades públicas senão vejamos:

- Princípio da Supremacia do Interesse Público:

Tal Princípio, muito embora não se encontre expresso no encunciado do texto constitucional é de suma importância para a atividade administrativa, tendo em vista que, em decorrência do regime democrático adotado pelo Brasil, bem como o seu sistema representativo, temos que toda a atuação do Poder Público seja consubstanciada pelo interesse público e coletivo.

Assim, para que o Estado possa atingir a finalidade principal que lhe foi imposta pelo ordenamento jurídico, qual seja, o interesse público, é assegurado a administração pública uma série de prerrogativas, não existente no direito privado, para que se alcance a vontade comum da coletividade.

Assim, a supremacia do interesse público deve se sobressair sobre os direitos particulares dos administrados, pois decorre deste princípio que, na hipótese de haver um conflito entre o interesse público e os interesses de particulares, é evidente e lógico que a vontade comum e o interesse coletivo deve prevalecer, respeitados os princípios do devido processo legal, e do direito adquirido.

- Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público:

Em decorrência do princípio da indisponibilidade do interesse público são vedados ao administrador da coisa pública qualquer ato que implique em renúncia a direitos da administração, ou que de maneira injustificada e excessiva onerem a sociedade.

Dessa maneira, a administração pública deve ter sua ação controlada pelo povo, por meios de mecanismos criados pelo Estado para esta finalidade, visto que o interesse público não pode ser disponível.

- Princípio da Autotutela: A Administração Pública pode corrigir de ofício seus próprios atos, revogando os irregulares e inoportunos e anulando os manifestamente ilegais, respeitado o direito adquirido e indenizando os prejudicados, cuja atuação tem a característica de autocontrole de seus atos, verificando o mérito do ato administrativo e ainda sua legalidade;

- Princípio da Razoabilidade e Proporcionalidade: A Administração deve agir com bom senso, de modo razoável e proporcional;

- Princípio da Continuidade: Os serviços públicos não podem parar, devendo manter-se sempre em funcionamento, dentro das formas e períodos próprios de sua regular prestação;

- Princípio da Especialidade: Por tal princípio aplica-se mais as autarquias, não podem elas ter outra função, além daquelas para as quais foram criadas.

Na Administração temos algumas teorias, tais como, Clássica, Burocrática e Sistêmica.

Alguns fatores contribuíram para o surgimento das teorias da administração, entre eles podemos citar:

✓ *Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);*

✓ *Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;*

✓ *Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.*

Como vimos anteriormente, houve uma evolução nas teorias administrativas. A partir da década de 1930, então, expandiu-se o modelo chamado de **Estado de Bem-Estar Social**, no qual o Estado é organizador da política e da economia, encarregando-se da promoção e defesa social. O Estado atua ao lado de sindicatos e empresas privadas, atendendo às características de cada país, com o intuito de garantir serviços públicos e proteção à população. O Estado de Bem-Estar Social ganhou ainda mais terreno com a inclusão do conceito de cidadania, propagado após a queda dos regimes totalitários na Europa. Associou-se a ideia de que os indivíduos são dotados de direitos sociais. O modelo de organização estatal concede aos indivíduos bens e serviços públicos durante toda a vida. Os direitos sociais conferem serviços de educação, saúde, segurança e lazer.

O **Estado de Bem-Estar Social** é também chamado de **Estado Providência** e **Estado Social**. Foi o modelo predominante nos países ocidentais na segunda metade do século XX defendendo o desenvolvimento do mercado, porém acompanhado de políticas públicas e da interferência do Estado na economia para corrigir os erros e proteger a população. Atualmente, diz-se que o modelo está em crise. O primeiro país a abandonar o modelo foi a Inglaterra, no governo de Margareth Thatcher. Ela alegou que o Estado não dispunha mais de recursos para sustentar o Estado de Bem-Estar Social e retirou os direitos que os cidadãos haviam conquistado no decorrer das décadas. Nasceria, então, o Estado Neoliberal. A consequência seria o embate entre os dois modelos. Mas o Estado Neoliberal também já se mostra em crise e políticos e ideólogos de direita e de esquerda debatem qual modelo seria mais viável. O fato é que a maior parte dos países que investiram quantidades



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

significativas do Produto Interno Bruto em políticas sociais possui elevado Índice de Desenvolvimento Humano. No entanto, a relação não é direta, pois não se trata apenas de investir, mas da maneira como é investido. Outra evidência que está associada ao investimento em políticas sociais é a redução da pobreza.

No Brasil, houve um esboço de implantação do Estado de Bem-Estar Social nas décadas de 1970 e 1980. Todavia, o modelo não seria aplicado como investimento produtivo para sociedade, mas de forma assistencialista. Logo, o que se verificou foi a manutenção da acentuada desigualdade social, os elevados índices de pobreza e o insucesso no Índice de Desenvolvimento Humano. O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, 1994-2002, assumiu o modelo Neoliberal como direcionador do Estado, fazendo a contraposição. Seu sucessor, Luís Inácio “Lula” da Silva, recuperou as ideias do Estado Providência, investindo em policiais sociais que resultaram na diminuição dos índices de pobreza. No entanto, os investimentos em políticas sociais ainda são pequenos e mal administrados no Brasil.

As políticas públicas no Brasil atravessaram diversos avatares de acordo com o desenvolvimento histórico da economia, da sociedade e, particularmente, do Estado brasileiro. Assim, tomando como base os textos de Keinert (1994) e Medeiros (2001), podemos repartir a evolução do Estado de Bem-Estar Social, das políticas públicas e da administração pública no Brasil em diversos períodos de acordo com as metamorfoses do caráter do Estado e os estágios de desenvolvimento econômico e desenvolvimento social da nossa história republicana, a saber:

1889-1929 – República Velha

1930-1945 – Estado Novo

1945-1964 – Período Democrático-Desenvolvimentista

1964-1985 – Ditadura Militar

1985-2002 – Nova República

2002 em diante – Fase Atual

Podemos encontrar muitas razões para o crescente interesse de que tem sido alvo a reforma do Estado nos anos 90. A razão básica está, provavelmente, no fato de que houve a percepção generalizada de que o ajuste estrutural não era suficiente para que houvesse a retomada do crescimento. A reforma do Estado envolve aspectos atuais como os:

- ✓ Políticos - os que se relacionam à promoção da governabilidade;
- ✓ Econômicos e administrativos – aqueles que visam a aumentar a governança.

Dentre as reformas o objetivo:

- ✓ É aumentar a capacidade de governar - a capacidade efetiva de que o Governo dispõe para transformar suas políticas em realidade;

✓ As primeiras foram iniciadas, ainda nos anos 80, foram aquelas que devolvem saúde e autonomia financeira para o Estado: particularmente o ajuste fiscal, a privatização. Mas, igualmente importante, é a reforma administrativa que torne o serviço público mais coerente com o capitalismo contemporâneo, que permita aos governos corrigir falhas de mercado sem incorrer em falhas maiores. Este tipo de reforma foi de crescente atenção nos anos 90.

Os cidadãos estão-se tornando mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos Governos, no capitalismo contemporâneo.

Os cidadãos começam a exigir do Estado, mais do que o Estado está apto a dar. Sendo assim a causa imediata da lacuna, não é apenas fiscal, nem apenas política, como é também administrativa. Os recursos econômicos e políticos são escassos por definição, mas se pode superar parcialmente a limitação com o uso eficiente pelo Estado, quando não se pode contar com o mercado, quando a alocação de recursos pelo mercado não é solução factível, dado seu caráter distorcido ou dada sua incompletude. Sendo assim, a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir lacuna que separa a demanda social e a satisfação desta demanda.

Há porém uma razão mais ampla para o interesse que a reforma do Estado, e particularmente da administração pública, tem despertado, que é a proteção do patrimônio público (*res publica*) contra as ameaças de “privatização” ou, em outras palavras, contra atividades de rent-seeking. A proteção do Estado, que este inclui a *res publica*, corresponde a direitos básicos que, finalmente, começaram a ser definidos - direitos que podem ser chamados “os direitos públicos”. (Direitos públicos são os direitos que nos asseguram que o patrimônio público, a *res publica*, entendido em sentido amplo, seja público - que seja de, e para, todos, em vez de ser objeto de rentseeking, em vez de ser privatizada por interesses).

O Estado deve ser público, as organizações não estatais e sem fins lucrativos (ou organizações não governamentais) devem ser públicas. Bens estritamente públicos, como um meio ambiente protegido, devem ser públicos.

Estado tem importante papel social e econômico, a estratégia básica da administração pública burocrática – o controle hierárquico e formalista sobre os procedimentos - provou ser inadequada. Esta estratégia talvez pudesse evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara, ineficiente.

Ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou emprestados os imensos avanços pelos quais passaram, durante o século X, as empresas de administração de negócios sem, contudo, perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público.

À nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente ao prover bens públicos e semipúblicos que cabe ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar. Se, nos países desenvolvidos, os direitos civis e sociais estavam razoavelmente protegidos, os direitos públicos não estavam: a *res publica* estava exposta a todo tipo de ameaças. O nepotismo e a corrupção mais visíveis foram controlados, mas surgiram novas modalidades de apropriação privada de uma fatia maior do patrimônio público.

As reformas administrativas, todas visam duas metas:

- ✓ Redução dos gastos públicos a curto prazo e
- ✓ Aumento da eficiência mediante orientação gerencial, a médio prazo.

Reformando a estrutura do Estado A administração pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência, mas esta estratégia tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada. A ideia geral é a descentralização, a delegação de autoridade. Porém, tem de ser mais específico, definir claramente os setores que o Estado opera, as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Fontes (Trabalho e Capital Monopolista por Harry Braverman/Introdução à Teoria Geral da Administração por Chiavenato/ O neoliberalismo por David Harvey/Teoria Geral da Administração por Maximiano/ GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos/MATTOS, Ruy de A. De Recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa/ ROCHA, Luiz Osvaldo Leal da. Organização e Métodos: uma abordagem prática/ MONTANA, Patrick J e CHARNOV, Bruce H. Administração/ Cruz, Tadeu. Sistemas, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2005. BRASIL, Plano Diretor da Reforma do Estado. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível: www.planalto.gov.br/ GOMES, Adhemar Martins Bento. Atualidade e perspectivas da administração pública/[http://www.ebah.com.br/Por Prof. Elisabeth Moreira](http://www.professorcezar.adm.br/)

EXERCICIOS

01. (FGV - 2013 - FBN - Assistente Administrativo)

Administração Pública é o conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.

Assinale a afirmativa que indica os dois sentidos em que se divide o conceito de *Administração Pública*.

- a) Objetivo e funcional.
- b) Material e funcional.
- c) Objetivo e subjetivo.
- d) Subjetivo e orgânico.

02. (CESPE - 2013 - TRF - 2ª REGIÃO) - Com referência ao regime jurídico e aos princípios da administração pública, assinale a opção correta de acordo com o pensamento doutrinário dominante.

a) São considerados como basilares da administração pública os princípios da legalidade, da supremacia do interesse público sobre o privado e da continuidade do serviço público.

b) Para o particular, o princípio da legalidade apresenta conotação negativa ou restritiva; já para a administração pública ele apresenta caráter positivo ou ampliativo.

c) Do princípio da continuidade do serviço público decorrem os princípios da sindicabilidade e da autoexecutoriedade.

d) O princípio da sindicabilidade é reconhecido expressamente pela jurisprudência do STF.

e) Sempre que a administração pública estiver envolvida em relações jurídicas, sejam elas de direito público ou de direito privado, o interesse da administração pública deverá imperar, pois ele sempre se sobrepõe ao interesse privado.

03. (ESAF/2013 - DNIT - Técnico Administrativo)

Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.

a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização

b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional

c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente

d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros

e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais

04. (CESGRANRIO/2012 - Chesf - Profissional de Nível Superior) - Como o planejamento é um processo de decisão, os passos importantes seguidos durante o planejamento formal são similares aos passos básicos do processo de decisão. Nesse sentido, a correspondência entre os passos do planejamento e os estágios do processo de tomada de decisão permite afirmar que a(o)

a) seleção de metas e planos de um processo de planejamento corresponde à implementação da decisão, já que determina a atribuição da responsabilidade por cada passo

b) fase de gerar objetivos alternativos que possam ser buscados no futuro e os planos alternativos que possam ser utilizados para atingir esses objetivos correspondem ao estágio do processo de decisão de avaliação de alternativas.

c) avaliação das vantagens, das desvantagens e dos efeitos potenciais de cada objetivo e de cada plano alternativo corresponde ao estágio de identificação e de diagnóstico do problema em um processo de decisão

d) planejamento inicia-se com uma análise situacional que corresponde ao estágio da tomada de decisão de elaboração de soluções alternativas, o que é defendido pela abordagem contingencial

e) processo de monitoramento e de controle do planejamento formal corresponde ao estágio do processo decisório de avaliação da decisão que coleta informações sobre o quão bem a decisão está operando

05. (FESMIP/BA - 2011 – MPE/BA - Assistente Administrativo) - As organizações formais constituem um modo de agrupamento social, estabelecido de maneira deliberada ou proposital, para alcançar objetivos específicos. A alternativa que apresenta uma das principais características da organização formal é a

- a) Estrutura organizacional baseada na departamentalização matricial
- b) Flexibilidade nas atribuições de responsabilidades
- c) Valorização dos recursos humanos
- d) Decisões integradas
- e) Divisão do trabalho

06. (FCC/ 2013 - Sergipe Gás S.A. - Assistente Técnico Administrativo - RH) - Considere as informações abaixo

Tipos de Estrutura Organizacional	Características de Estruturas
I. Funcional	1. busca a combinação dos outros dois tipos de estrutura.
II. Matricial	2. divisão de áreas, dentro da empresa, por especialização.
III. por Projetos	3. as áreas de atividades e o pessoal recebem atribuições temporárias.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

A correta relação entre os tipos de estrutura e suas características é:

- a) I-2, II-1 e III-3
- b) I-3, II-2 e III-1
- c) I-1, II-3 e III-2
- d) I-1, II-2 e III-3
- e) I-2, II-3 e III-1

07. (UnB/CESPE / TJ-AL/ 2012) Acerca das diferentes abordagens da administração, assinale a opção correta.

A - A abordagem sistêmica pressupõe uma alta especialização no desenvolvimento de uma tarefa específica de modo que o trabalhador consiga ter uma visão holística do processo produtivo.

B - A abordagem clássica da administração tem como princípio aumentar o nível de entropia da organização.

C - A abordagem burocrática considera as pessoas em primeiro plano por serem as responsáveis pela aplicação de suas normas e regras.

D - A visão mecanicista proposta por Bertalanffy revela que, para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

E - De acordo com os princípios da administração científica descritos por Taylor, o objetivo da boa administração é pagar altos salários e ter baixos custos.

08. (UnB/CESPE / TJ-AL/ 2012) Um dos objetivos da administração é estudar os processos produtivos. Nesse contexto, o ser humano, peça fundamental na maioria dos sistemas organizacionais, deve ter seu comportamento e as relações que estabelece com o meio em que vive estudados. As variáveis que influenciam o seu desempenho devem ser conhecidas e assimiladas de modo a encontrar mecanismos de estímulo cada vez melhores e, assim, incrementar a sua capacidade de produção. Tendo o texto acima como motivador, assinale a opção correta a respeito da gestão de pessoas e das teorias administrativas.

A - A autocracia é um modelo de liderança voltado para o indivíduo, elemento central do processo de liderança.

B - O enfoque comportamental se divide inicialmente em dois grandes grupos, aquele que estuda as pessoas como indivíduos e outro que busca compreender as pessoas como membros de grupos.

C - A estima corresponde ao topo da pirâmide de Maslow.

D - O enfoque sistêmico coloca a gestão de pessoas em primeiro plano por compreender que as relações de uma organização dependem diretamente da interferência humana.

E - O experimento de Hawthorne, apesar de insignificante para a gestão de pessoas, conseguiu comprovar a relação direta entre as variações na iluminação e a produtividade do grupo estudado, evento já conhecido na teoria.

09. (UnB/CESPE / TJ-AL/ 2012) De acordo com a abordagem neoclássica da administração, as principais funções do processo administrativo são:

- A - fiscalização, comunicação, correção e ação.
- B - planejamentos estratégico, tático e operacional.
- C - comunicação, direção, controle e avaliação.
- D - planejamento, organização, direção e controle.
- E - organização, direção, avaliação e controle.

10. (TRT1/2013 – FCC – Analista judiciário – Execução de mandados) A propósito dos princípios que informam a atuação da Administração pública tem-se que o princípio da:

a) eficiência e o princípio da legalidade podem ser excludentes, razão pela qual cabe ao administrador a opção de escolha dentre eles, de acordo com o caso concreto.

b) tutela permite que a administração pública exerça, em algum grau e medida, controle sobre as autarquias que instituir, para garantia da observância de suas finalidades institucionais.

c) autotutela permite o controle dos atos praticados pelos entes que integram a administração indireta, inclusive consórcios públicos.

d) supremacia do interesse público e o princípio da legalidade podem ser excludentes, devendo, em eventual conflito, prevalecer o primeiro, por sobrepor-se a todos os demais.

e) publicidade está implícito na atuação da administração, uma vez que não consta da constituição federal, mas deve ser respeitado nas mesmas condições que os demais.

11. (Prova: PUC-PR - 2012 - DPE-PR – Técnico) - Leia as três afirmativas a seguir:

I. Realização de um trabalho com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.

II. Realização de tarefas que ajudam a cumprir objetivos organizacionais.

III. Um funcionário disciplinado desempenha as funções em acordo com as normativas da sua área.

Assinale a alternativa CORRETA:

a) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficácia.

b) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficácia e à eficiência. E a afirmativa III exemplifica a padronização

c) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à efetividade e à lucratividade. E a afirmativa III exemplifica a efetividade

d) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficiência

e) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à economia de esforços e à objetividade. E a afirmativa III exemplifica a eficácia

GABARITO

01	C
02	D
03	E
04	E
05	E
06	A
07	E
08	B
09	D
10	B
11	D



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Professora Elaine Moreno Mendonça

Graduada em Letras - licenciatura plena inglês/português

Graduada em Relações Internacionais - Bacharel

Curso técnico de Hotelaria

Professora de inglês, português, espanhol

Caros alunos, o material a seguir comprehende todos os tópicos descritos no edital, são eles:

2. REDAÇÃO OFICIAL

MODALIDADES DE TEXTOS TÉCNICOS
• **ASPECTOS GERAIS DA REDAÇÃO OFICIAL. CONCEITO E PRINCÍPIOS DE REDAÇÃO OFICIAL. IMPESO ALIDADE. LINGUAGEM DOS ATOS E COMUNICAÇÕES OFICIAIS. CONCISÃO E CLAREZA. FECHOS PARA COMUNICAÇÃO.**
IDENTIFICAÇÃO DO SIGNATÁRIO.
MODELOS OFICIAIS – NORMAS GERAIS.
• **PRONOMES DE TRATAMENTO.**
CONCORDÂNCIA. EMPREGO. • ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS. • COMUNICAÇÕES OFICIAIS. O PADRÃO OFÍCIO.
EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS. MENSAGEM. TELEGRAMA. FAX. CORREIO ELETRÔNICO.

CORRESPONDÊNCIA OFICIAL

Correspondência Oficial é a comunicação que se estabelece oficialmente entre expedidor e receptor que representem, ou pelo menos um deles, algum órgão da Administração Pública.

A correspondência oficial obedece a normas regedoras das comunicações escritas, internas ou externas, das repartições públicas; sua redação é portanto, padronizada, alterando-se apenas, naturalmente, o conteúdo específico de cada comunicação.

Quanto ao seu trânsito, a correspondência oficial pode ser interna - a que mantêm, entre si, diversas autoridades, bem como seus respectivos subordinados no âmbito de determinado órgão administrativo, sobre qualquer assunto de serviço - e externa, ou seja, a correspondência que se efetua entre a autoridade geral e outra autoridade da administração local e as demais autoridades, fora do âmbito de sua atuação, bem como a particular.

Enquanto a correspondência interna faz-se por meio de ofício, carta oficial, memorando, indicação, consulta, requerimento, relatório, circular, ordem de serviço, etc., a correspondência externa é feita por meio de ofício, carta oficial, telegrama, radiograma, requerimento, relatório, proposta e outras.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA CORRESPONDÊNCIA OFICIAL

Na correspondência oficial não se leva em consideração o estilo, isto é, a maneira própria, individual de expressar e pensar do

redator, mas se obedece a regras que, norteando a comunicação oficial, a tornam correta, coerente, clara, concisa, simples, objetiva.

A CORREÇÃO

A correção, portanto, consiste em falar e escrever bem uma língua. Os vícios de linguagem contrariam a índole da correção. Para evitá-los torna-se necessário o uso de formas adequadas quanto à gramática normativa. Deve-se observar, principalmente, a sintaxe de concordância, de regência e de colocação. É necessário, pois que se evite, além dos vícios de linguagem, o emprego de palavras que, ao se encontrarem, dêem lugar a uma dupla interpretação, deselegância ou ridículo. Vícios de linguagem são palavras ou construções que desvirtuam ou dificultam a manifestação do pensamento.

COERÊNCIA

As idéias apresentadas devem ser pertinentes ao tema proposto. Sua elaboração deve seguir critérios que possibilitem um perfeito entendimento entre remetente e destinatário. Logo, não se pode fugir ao tema e, muito menos, incluir o que não esteja de acordo com o desenvolvimento do assunto que está em pauta.

A CLAREZA

É resultante da coerência. Qualidade imprescindível na redação oficial, consiste em apresentar-se o texto de modo facilmente inteligível, refletindo bem o que se pretende e o que se quer dizer. Frases ambíguas, mal construídas, distorcem o sentido e afetam a clareza.

A correção oficial dispensa as figuras literárias ou tropos que são recursos de embelezamento da expressão em busca da originalidade, mas exige a simplicidade, ou seja, a forma espontânea, sem ornatos, a maneira natural de dizer e de escrever.

A CONCISÃO

Consiste em expor-se um assunto de maneira breve, precisa e exata. É dizer o máximo com o mínimo de palavras, utilizando apenas o necessário, para o que se deve eliminar:

- O uso excessivo dos indefinidos um e uma:

“É uma cópia de um despacho adjudatário da licitações realizadas ou de uma justificativa para uma dispensa ou uma inexigibilidade com um respectivo embasamento legal.”

- O redundante, o supérfluo:

“Ao contrário disso, pensamos diferente.”

“Venho por estas mal traçadas linhas...”

“Ao ensejo, quero apresentar-lhe os votos de consideração, estima e apreço...”

- A pormenorização de dados e elementos em excesso num único período:

“O processo que agora se encontra nesta Seção para ser relatado e que trata da demissão do servidor que entrou no Serviço Público há 16 anos, tendo servido no setor de Contrato, depois no Almoxarifado, onde foi um comprador excelente e, por último, na Seção de Custas, que fica em nosso edifício anexo, ao seguir seus trâmites deve ser encaminhado à Diretoria de Recursos Humanos.” (sublinhamos o essencial, o restante é excesso).

A concisão não admite, também, a abundância de adjetivação e as repetições desproporcionais (circunlóquios e sobrecarga de palavras cuja condensação será o aconselhável).



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

NORMAS DA CORRESPONDÊNCIA OFICIAL (FORMAS DE CORTESIA)

São expressões utilizadas para o encerramento de uma correspondência dirigida a uma autoridade. Sua finalidade é a de saudar o destinatário e marcar o fim do texto. As formas de cortesia atualmente em vigor foram reguladas pela Instrução Normativa nº. 4, de 6 de março de 1992, da Secretaria da Administração Federal.

FORMAS DE CORTESIA UTILIZADAS NO FECHO DA CORRESPONDÊNCIA OFICIAL

De acordo com a Instrução Normativa nº. 4/92 da Secretaria de Administração Federal, atualmente em vigor, há dois tipos de fecho para todas as modalidades de comunicação oficial:

“Respeitosamente”, para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República.

“Atenciosamente”, para autoridades da mesma hierarquia ou hierarquia inferior.

Observação importante:

Conforme o Manual de Redação da Presidência da República de 1991 e de acordo com o decreto nº 468/92 e com a Instrução Normativa nº 4/92 da Secretaria de Administração Federal:

Fica abolido o uso dos tratamentos:

Digníssimo (DD.), Mui Digno (MD.) e Ilustríssimo (ILMO.), sendo desnecessária a sua evocação.

“Doutor” e “Professor” não são formas de tratamento e sim títulos acadêmicos, não devendo ser utilizados indiscriminadamente. Assim, não se poderá dizer ou escrever:

“Doutor Superintendente Fulano de Tal” ou Magnífico Professor Reitor Beltrano”.

O correto é:

“Senhor Superintendente Fulano de Tal” ou Magnífico Reitor Professor Beltrano”.

OBS.: A Lei Orgânica da Magistratura adota para o cargo de Juiz o título “Doutor”. Deste modo, deve-se dizer: Doutor Juiz.

EXPRESSÕES DE TRATAMENTO

Expressão de tratamento é o pronome ou a locução de que se serve uma pessoa para falar ou escrever a outra.

As expressões de tratamento são, teoricamente, da segunda pessoa gramatical – a pessoa com quem se fala – desde que uma tradição milenar estabeleceu que às autoridades supremas não se poderia falar diretamente, senão por meio de seus elevados atributos. Daí terem surgido expressões como Vossa Majestade, Vossa Excelência, Vossa Santidade e outras, nas quais ao possessivo “vossa” juntou-se um substantivo abstrato (Majestade, Excelência, Santidade, Senhoria, Alteza).

Com o correr do tempo, no entanto, a concordância do verbo deixou de ser feita com o pronome “vossa”, passando a acompanhar o substantivo abstrato (Majestade, Excelência, Senhoria) e, deste modo ficando na terceira pessoa, o que aparentemente, veio a configurar uma anomalia, ou seja, uma segunda pessoa gramatical em concordância formal com a terceira.

Daí que as expressões de tratamento são, teoricamente, da Segunda pessoa gramatical - a pessoa com quem se fala – porém a concordância do verbo será sempre feita na terceira pessoa:

“Vossa Excelência conhece o processo...”

“Vossa Senhoria pertence ao grupo dos bons advogados...”

“Vossa Santidade é bem-vinda ao Brasil...”

Pronome de tratamento é, pois, a palavra ou expressão usada para se referir à segunda pessoa, em lugar dos pronomes pessoais *tu* e *vós*, como você, vocês, o senhor, os senhores, a senhora, as senhoras, Vossa Excelência, Vossa Senhoria, etc. Pode-se usar, também para a terceira pessoa, em lugar de *ele*, *ela*, *eles*, *elas* como Sua Excelência, Suas Excelências, Sua Senhoria, Suas Senhorias, Sua Majestade, etc. Em ambos os casos, o verbo fica na terceira pessoa.

FORMAS DE TRATAMENTO

As formas de tratamento mais usuais são:

- Você (v.) – Vocês (vv.) usa-se para pessoas familiares ou com quem se tem intimidade.
 - Senhor (Sr.) – Senhora (Sr^a). Ou Sra.) - Senhores (Srs.) – Senhoras (Sr.^{as} ou Sras.) – para pessoas com quem se tem um certo distanciamento respeitoso.
 - Vossa Senhoria (V. S.^a ou V. Sa.) – Vossas Senhorias (V. S.^{as} ou V. Sas.) – para pessoas de cerimônia, em correspondências comerciais e oficiais.
 - Vossa Excelência (V. ou V. Exa.) – Vossas Excelências (V. Ex.^{as} ou V. Exas.) – para altas autoridades.
 - Vossa Eminência (V. Em.^a ou V. Ema.) – Vossas Eminências (V. Em.^{as} ou V. Emas.) – para cardeais.
 - Vossa Alteza (V. A..) – Vossas Altezas (VV. AA.) – para principes e duques.
 - Vossa Santidade (V. S.) – para o Papa.
 - Vossa Excelência Reverendíssima (V. Ex.^a Rev.^{ma} ou V. Exa. Revma.) – para arcebispos e bispos.
 - Vossa Reverendíssima (V. Rev.^{ma} ou V. Revma.) – Vossas Reverendíssimas (V. Rev.^{mas} ou V. Revma.) – para monsenhores, cônegos e superiores religiosos.
 - Vossa Reverência (V. Rev.^a ou V. Rev.) – para sacerdotes, pastores e religiosos em geral.
 - Vossa Paternidade (V. P.) – Vossas Paternidades (VV.PP.) – para superiores de ordens religiosas.
 - Vossa Magnificência (V. Mag.^a ou V. Maga.) – Vossas Magnificências (V. Mag.^{as} ou V. Magas.) – para reitores de universidades.
 - Vossa Majestade (V.M.) ou Vossas Majestade (VV.MM.) – para reis e rainhas.
 - Vossa Excelência - Sua Excelência – é a forma de tratamento mais elevada. Aplica-se aos três Chefes de Poder (Presidente da República, Presidente do Congresso Nacional e Presidente do Supremo Tribunal Federal) para os quais não se deve usar as correspondentes abreviaturas (V. Ex^a e S. Exa.^a).
- OBS.: Alguns redatores estendem esta deferência a altos dignitários e aos membros do clero. Dizem: “Sua Excelência, o Senhor Governador...”, “Senhor Embaixador, tenho a honra de submeter a vossa Excelência...”, “Sua Excelência o Senhor Bispo de...”
- O tratamento “Excelência” se aplica, ainda, e normalmente abreviado, aos altos representantes dos poderes Públicos: ministros, senadores, deputados, oficiais-generais, governadores, deembargadores, juízes, prefeitos e, também, a presidentes de associações.
- Postos que não seja imposição gramatical, não se devem empregar,, relativamente às formas altamente ceremoniosas de Excelência e de Eminência, os possessivos seu, sua nem as variações pronominais o e lhe . Assim, dir-se-á:



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

“Remetemos, em anexo, para exame de V. Ex.^a ...” (e não: para seu exame).

“Aproveitamos o ensejo para informar a V. Ex.^a ...” (e não: para informá-lo).

Vossa Senhoria – na troca de correspondência entre chefes de idêntica hierarquia, é comum esse tratamento cujo emprego, na maioria das vezes, se faz abreviadamente (V. S.^a).

Vós – é um tratamento comum no serviço público dado, em geral, a servidor ou servidores de categoria não inferior à de quem assina o ato administrativo. Os vocativos constituídos por expressões indicadoras de cargos não alteram o tratamento vós. Assim, é correto dizer:

“Passo às vossas mãos, senhor Diretor...”

É bom não esquecer que os possessivos vosso(s) e vossa (s) podem ser usados com o tratamento vós, mas são incompatíveis com as outras formas de tratamento. Redigir-se-á, pois, corretamente:

“Fica a critério de Vossa Excelência...” e nunca: “Vossa Excelência tem a vosso critério...”

CONCORDÂNCIA

Embora de 3^a pessoa, as formas de tratamento, chamadas formas de reverência, como possessivo Vossa se aplicam à pessoa a quem falamos e a quem nos dirigimos. A concordância, no entanto, é feita com a forma verbal e com as formas pronominais da 3^a pessoa:

“Vossa Excelência deve apresentar o Relatório...”

“Vossa Senhoria já pode divulgar a sua Ordem de Serviço...”.

Nas leis, decretos, resoluções e portarias, a autoridade é indicada na 3^a pessoa:

“O Presidente da República decreta...”.

“O Diretor resolve...”.

OBSERVAÇÕES

1 – Não se usa artigos diante de pronomes de tratamento, à exceção de senhor, senhora e senhorita:

“Esperei Sua Excelência por mais de duas horas”.

“Esperei a senhora por mais de duas horas...”.

2 – Os pronomes de tratamento são formas rigorosamente femininas. Quando se tratar de homem, é aceitável a concordância com o masculino (concordância ideológica).

“Sua Excelência estava preocupada ou preocupado com o processo”.

Se houver aposto faz-se a concordância obrigatória com o aposto:

“Sua Excelência, o presidente, parece preocupado”.

“Sua Excelência, a desembargadora, parece preocupada”.

3 – Usa-se Vossa Excelência quando nos dirigimos à pessoa:

“Convido Vossa Excelência a participar da sessão...”.

Usa-se Sua Excelência quando falamos a respeito da pessoa:

“Aguardamos a assinatura de Sua Excelência para dar andamento ao processo”.

VOCATIVO OU INVOCAÇÃO

É a expressão pela qual se chama a atenção da pessoa a quem se escreve ou qualificativo que indica a expressão de tratamento a ser empregada no texto do expediente.

Os vocativos mais usuais são:

Para Excelência: Excelentíssimo Senhor

Para Eminência: Eminentíssimo Senhor

Para Senhoria: Senhor

Para juiz: Meritíssimo

Para os Tribunais: Colendo, Egrégio, Venerado

Para Reitor: Magnífico

Na correspondência oficial, o título de representante diplomático ou consular não deve preceder o nome pessoal. Assim, dir-se-á:

Exmo. Sr. Fulano de Tal, Embaixador do Brasil em ...”.

“Senhor Sicrano de Tal, Cônsul do Brasil em ...”.

Não se abrevia o vocativo na correspondência dirigida aos três Chefes de Poder, grafando-se:

“Excelentíssimo Senhor Presidente da República”.

“Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal”.

“Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional”.

OBS.: Alguns redatores também não abreviam o vocativo em correspondência para Ministros, Governadores de Estado, Desembargadores, Prefeitos Municipais e autoridades eclesiásticas de maior nível hierárquico.

Usa-se o vocativo “Senhor” seguido do cargo respectivo para as seguintes autoridades:

Vice-Presidente da República; Ministro de Estado; Secretário-Geral da Presidência da República; Consultor-Geral da República; Chefe do Gabinete Militar; Chefe do Gabinete Pessoal do Presidente da República; Secretário da Presidência da República; Advogado-Geral da União; Procurador Geral da República; Comandante das Três Armas; Chefe do Estado-Maior das Três Armas; Oficiais Gerais das Forças Armadas; Embaixadores; Secretários Executivos de Ministérios; Secretário-Nacional de Ministérios; Presidente, Vice-Presidente e Membros do Senado Federal, da Câmara dos Deputados, das Assembléias Legislativas dos Estados, da Câmara Distrital do Distrito Federal e dos Tribunais; Governadores e Vice-Governadores de Estados e do Distrito Federal; Secretários de Estado de Governos Estaduais; Presidentes das Câmaras Municipais; Juízes; Desembargadores; Auditores da Justiça Militar.

Para essas autoridades, o vocativo na correspondência será:

“Senhor Vice-Presidente”.

“Senhor Ministro”.

“Senhor Chefe de Gabinete”.

“Senhor Advogado-Geral da União”.

“Senhor General”.

“Senhor Presidente do Senado Federal”.

“Senhor Senador”.

“Senhor Governador”.

Para as demais autoridades e particulares que recebem o tratamento de Vossa Senhoria, o vocativo será “Senhor” seguido do cargo respectivo. Grafar-se-á, pois:

“Senhor Superintendente”.

“Senhor Diretor-Presidente”.

“Senhor Chefe”.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Para Reitores de universidades o vocativo será:
“Magnífico Reitor”.

Para o Papa:
“Santíssimo Padre”.

Para Cardeais:
“Eminentíssimo Senhor Cardeal” ou Eminentíssimo e Reverendíssimo Senhor Cardeal”.

Para Arcebispos e Bispos:
“Exceléncia Reverendíssima”.

Para Monsenhores, cônegos, superiores religiosos, sacerdotes clérigos e pastores:
“Reverendo”.

EMPREGO DOS PRONOMES DE TRATAMENTO NO CORPO DA CORRESPONDÊNCIA

Com exceção dos três Chefes de Poder, os pronomes de tratamento são escritos abreviados no corpo da correspondência (V. Ex.^a, V. S^o, V. Mag.^a)

As expressões “Senhor”, “Senhores” escrevem-se abreviadas quando seguidas do nome ou cargo exercido pelo destinatário:
“Sr. Fulano”, “Srs. Membros da Comissão”, “Sr. Comandante”.

Se não estiverem seguidas do cargo ou nome do destinatário, escrevem-se por extenso:

“...o senhor já deve ter tido ciência...”.
“...o que os senhores reclamam...”.

Emprega-se Vossa Excelência, no corpo da correspondência, em comunicações dirigidas às seguintes autoridades:

Do Poder Executivo:
sempre por extenso (Vossa Excelência e Sua Excelência):
Presidente da República;
sempre abreviado (V. Ex.^a ou S. Ex.^a):
Vice-Presidente da República;
Ministros do Estado;
Consultor-Geral da República;
Comandante das Três Armas;
Secretário-Geral da Presidência da República;
Chefe do Gabinete Militar da Presidência da República;
Chefe do Gabinete Civil da
Secretários da Presidência da República;
Procurador -Geral da República;
Advogado-Geral da República;
Advogado-Geral da União;
Chefes de Estado-Maior das Três Armas;
Oficiais Generais das Forças Armadas;
Embaixadores;
Secretário-Executivo e Secretário-Nacional de Ministérios;
Governadores e Vice-Governadores dos Estados e do Distrito Federal;
Secretários de Estado dos Governos Estaduais;
Prefeitos Municipais.

Do Poder Legislativo:
sempre por extenso (Vossa Excelência e Sua Excelência):
Presidente do Congresso Nacional.

sempre abreviado (V. Ex.^a ou S. Ex.^a):
Presidente, Vice-Presidente e Membros do Senado Federal e da Câmara dos Deputados;
Presidente e Ministros do Tribunal de Contas da União;
Presidente e Conselheiros dos Tribunais de Contas dos Estados e do Distrito Federal;
Presidente e Membros das Assembleias Legislativas Estaduais;
Presidentes das Câmara Municipais.

Do Poder Judiciário:

sempre por extenso (Vossa Excelência e Sua Excelência):
Presidente do Supremo Tribunal Federal;
sempre abreviado (V. Ex.^a ou S. Ex.^a):
Vice-Presidente e Ministros do Supremo Tribunal Federal;
Presidente e Ministros do Supremo Tribunal de Justiça;
Presidente e Ministros do Supremo Tribunal Militar;
Presidente e Ministros do Superior Eleitoral;
Presidente e Ministros do Superior do Trabalho;
Presidente e Desembargadores dos Tribunais de Justiça;
Presidente e Membros dos Tribunais Regionais Federais;
Presidente e Membros dos Tribunais Regionais Eleitorais;
Presidente e Membros dos Tribunais Regionais do Trabalho;
Juízes Titulares e Substitutos;
Auditores da Justiça Militar.

ENDEREÇAMENTO

No envelope, o endereçamento das comunicações dirigidas às autoridades obedece aos seguintes padrões:

DESTINATÁRIO

Presidente da República, do Congresso Nacional e do Supremo Tribunal Federal

Envelope:
Excelentíssimo Senhor Presidente da República
(nome do Presidente)
Palácio do Planalto
Praça dos Três Poderes
70100-000 – Brasília – DF
Envelope:
Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional
(nome do Senador ou Deputado Presidente)
Senado Federal
Praça dos Três Poderes
70100-000 – Brasília – DF
Envelope:
Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal
Ministro (nome do Presidente do Supremo)
Supremo Tribunal Federal
Praça dos Três Poderes
70100-000 – Brasília – DF
Autoridades tratadas por Vossa ou sua Excelência
Envelope:
Excelentíssimo Senhor
(nome da autoridade)
Ministro de Estado dos Transportes
Esplanada dos Transportes

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Esplanada dos Ministérios, Bloco “R”
70044-900 – Brasília – DF

Envelope:

Excelentíssimo Senhor
Senador (nome do senador)
Ministro de Estado dos Transportes
Senado Federal
70165-900 – Brasília – DF

Envelope:

Excelentíssimo Senhor Governador
(nome do Governador)
Palácio Anchieta
Praça J. Clímaco s/n
29010-080 – Vitória – ES

Envelope:

Excelentíssimo Senhor Deputado
(nome do Deputado)
Câmara dos Deputados
Praça dos Três Poderes
70165-900 – Brasília – DF
Autoridades tratadas por Vossa ou sua Senhoria

Envelope:

Ao Senhor
(nome do destinatário)
Rua xymnz, nº 000 - Pampulha
30000-000 – Belo Horizonte – MG

Reitores de Universidades

Envelope:
Ao Senhor
(nome do reitor)
Magnífico Reitor da Universidade de Brasília
Campus universitário – Bloco “SN”
70919-970 – Brasília – DF

Cardeais

Envelope:
A Sua Excelência Reverendíssima
Dom (nome do cardeal)
Cardeal-Arcebispo de São Paulo
Catedral Metropolitana – Praça da Sé
00000-000 – São Paulo – SP

O PADRÃO OFÍCIO

É a modalidade de comunicação oficial comum aos órgãos que compõem a Administração Federal.

TIPOS DE EXPEDIENTES

Há três tipos de expedientes que se diferenciam antes pela finalidade do que pela forma: a exposição de motivos, o aviso e o ofício. Para uniformizá-los, a Instrução Normativa nº 4, de 6 de março de 1992, da Secretaria da Administração Federal, adotou uma diagramação única denominada “padrão ofício”, contendo as seguintes partes:

TIPO E NÚMERO DO EXPEDIENTE

O tipo e número do expediente devem ser seguidos da sigla do órgão que o expede:

Exemplo:

EM nº 145/MEFP

Aviso nº 145/SG
Ofício nº 145/DGP

LOCAL E DATA

O local e a data em que o expediente foi assinado devem ser datilografados ou digitados por extenso, com alinhamento à direita do texto.

Exemplo:

Rio de Janeiro, 14 de janeiro de 2003. ou
Brasília, em 28 de agosto de 2002.

VOCATIVO

O vocativo, que invoca o destinatário, deve ser seguido de vírgula:

Exemplo:

Excelentíssimo Senhor Presidente da República; Senhora Ministra; Senhor Chefe de Gabinete.

TEXTO

Nos casos em que não for de mero encaminhamento de documentos, o expediente deve apresentar em sua escritura:

INTRODUÇÃO

Confunde-se com o parágrafo de abertura e nela é apresentado o assunto que motiva a comunicação. Deve ser evitado o uso de frases feitas para iniciar o texto. No lugar de “Tenho a honra de”, “Tenho o prazer de”, “Cumpre-me informar que”, empregue-se a forma direta: “Informo a Vossa Excelência que”, “Submeto à apreciação de Vossa Excelência”, “Encaminho a V. S.”.

DESENVOLVIMENTO

No desenvolvimento o assunto é detalhado. Quando o texto contiver mais de uma idéia sobre o assunto, elas devem ser tratadas cada uma em um parágrafo, o que confere maior clareza à exposição.

CONCLUSÃO

É na conclusão que se reafirma ou simplesmente se reapresenta a posição recomendada sobre o assunto.

NUMERAÇÃO DOS PARÁGRAFOS

No texto à exceção do primeiro parágrafo e do fecho, todos os demais parágrafos devem ser numerados, com o número colocado a 2,5cm ou dez toques datilografados da borda esquerda do papel, como maneira de facilitar a remissão. No computador, no programa “Microsoft Word”, clica-se no menu Arquivo e, no comando Configurar Página, escolhe-se 2,5 na opção Margem Esquerda. Clica-se OK.

FECHO

O fecho das comunicações oficiais possui, além da finalidade óbvia de marcar o final do texto, a de saudar o destinatário. Os modelos para o fecho foram regulados, pela primeira vez, na portaria nº 1 do Ministério da Justiça, em julho de 1937. Essa portaria estabelecia cerca de quinze padrões diferentes de fecho. Hoje, com a desburocratização e de acordo com a Portaria nº 4, de 6 de março de 1992, da Secretaria de Administração Federal, há apenas dois tipos de fecho para todas as modalidades de comunicação oficial:



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Exemplo:

Respeitosamente para o Presidente da República e todas as autoridades do primeiro escalão inclusive dos Estados e Atenciosamente para as demais autoridades e autoridades da mesma hierarquia ou de hierarquia inferior.

Ficam excluídas dessas fórmulas as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras que atendem a rito e tradição próprios, de acordo com as normas do Ministério das Relações Exteriores.

ASSINATURA E IDENTIFICAÇÃO DO SIGNATÁRIO

Todas as comunicações oficiais, excluídas as assinadas pelo Presidente da República, devem trazer digitado ou datilografado o nome e o cargo da autoridade que a expede, logo abaixo do local de sua assinatura. Esse procedimento facilita em muito a identificação da origem das comunicações. A forma de identificação deve ser a seguinte:

Exemplo:

(espaço para assinatura)

RUBENS AYALA PROTOCACARREIRO

Ministro do Orçamento e Gestão

Ou

(espaço para assinatura)

JOSÉ ADOLFO VIANNA DE OLIVEIRA

Diretor do Departamento de Serviços Gerais do Ministério da Fazenda

EXEMPLARES CARACTERÍSTICOS DOS ATOS OFICIAIS

ATA É o registro sucinto de fatos, ocorrências, resoluções e decisões de uma assembleia, sessão ou reunião. Geralmente é lavrada em livro próprio, devidamente autenticado, com suas páginas rubricadas pela autoridade que redigiu os termos de abertura e de encerramento.

Estrutura

Título – Ata, número de ordem da reunião e nome da entidade.

Texto – escreve-se tudo seguidamente sem rasuras, emendas ou entrelinhas, em linguagem simples, clara e concisa. Devem-se evitar as abreviaturas, e os números são escritos por extenso. Caso verifique qualquer engano no momento da redação, deverá ser imediatamente retificado empregando-se a palavra “digo”. Na hipótese de qualquer omissão ou erro depois de lavrada a Ata, far-se-á uma ressalva com a expressão: “em tempo: na linha, onde se lê....., leia-se”.

Exemplo:

ATA DA(nº de ordem e identificação da reunião)
..... do (a)(nome da entidade)
..... Aos(por extenso)dias do mês de
(por extenso).....do ano de(por extenso) no(a)
..... (local da reunião com a presença dos srs.
(pessoas presentes, devidamente qualificadas) e sob a Presidência do sr.(presidente dos trabalhos) e com objetivo de(finalidade da reunião) realizou-se a presente reunião em que(o que ocorreu na reunião) e nada mais havendo a tratar, o(cargo de quem preside a reunião) declarou encerrada a reunião, da qual eu,(nome por extenso do secretário) ..
..... na qualidade de secretário(a), lavrei a presente Ata, que dato, e assino, após ser lida e assinada pelo

(nome e cargo de quem presidiu a reunião) e pelos demais membros presentes. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxx

..... (assinatura de quem presidiu a reunião e de todos os demais presentes, por último a do secretário)

AVISO Correspondência oficial, com estrutura semelhante à do ofício, assinada por Ministro de Estado e/ou dirigente de órgãos integrantes da Presidência da República para comunicação com outra autoridade de igual nível hierárquico ou com seus subalternos.

Estrutura

Título – AVISO, nº seguido da sigla do órgão que o expede, com alinhamento à direita e a data 1,5cm abaixo, com alinhamento à esquerda.

Vocativo – Seguido de vírgula.

Texto – Exposição do assunto.

Fecho – “Atenciosamente”.

Assinatura – Nome e cargo do emitente.

Exemplo:

Aviso nº 145/MOG

Brasília, de de

Senhor Ministro,

Com o presente encaminho a V. Exa. o

..... Considera esta pasta, a

Atenciosamente,

(espaço para assinatura)

(nome em maiúsculas e cargo do emitente)

A sua Excelência o Senhor

FULANO DE TAL

Ministro de Estado do Meio Ambiente

Esplanada dos Ministérios Bloco “M”

70044-900 – Brasília – DF

CARTA Forma de correspondência com personalidade pública ou particular, utilizada para fazer solicitações, convites, exteriar agradecimentos ou transmitir informações.

As cartas, em princípio, não devem ser numeradas sequencialmente, à exceção dos órgãos que as utilizam com frequência.

Estrutura

Local e data – Com alinhamento à direita do papel.

Destinatário – Nome e cargo do destinatário, com alinhamento à esquerda do papel e abaixo da data.

Vocativo – Poderá ser dispensado (in DASP Nº 133/82).

Texto – A redação deverá ser simples, clara, objetiva, concisa (in DASP Nº 133/82).

Fecho – Utilizar as formas usuais de cortesia.

Assinatura – Nome do emitente e do respectivo cargo.

Exemplo:

Brasília, de de

Exmo. Sr.

Fulano de Tal

Prefeito de Caxias do Sul

Prefeitura Municipal de Caxias do Sul

– Caxias do Sul – RS

Senhor Prefeito,

Agradecendo o honroso convite para participar da Festa da



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Uva a se realizar nessa cidade, informo a V. Exa. que, lamentavelmente, não poderei estar presente a tão relevante acontecimento, tendo em vista compromissos assumidos anteriormente para essa data.

Atenciosamente
(espaço para assinatura)
(nome, em maiúscula, e cargo do emitente)

CIRCULAR É correspondência oficial enviada simultaneamente a diversos destinatários, com texto idêntico, transmitindo instruções, ordens, recomendações, determinando a execução de serviços ou esclarecendo o conteúdo de leis, normas e regulamentos. Pode ser apresentada sob a forma de ofício, memorando, carta ou fax, mas sempre multidirecional. Pode conter ementa.

Estrutura
(É idêntico à do ofício)

Título – CIRCULAR ou OFÍCIO-CIRCULAR número e data.

Texto – Desenvolvimento do assunto tratado.

Fecho – “Respeitosamente” ou “Atenciosamente, conforme o caso.

Assinatura – Nome e cargo do emitente.

Exemplo:

OFÍCIO-CIRCULAR Nº 86/01 – DRI
Brasília, de de
Senhor Dirigente,
Com o processo de adaptação administrativa introduzido pela Lei nº , vimos informar que

Em decorrência, e após estudos realizados pela

Recomenda-se, outrossim,
Atenciosamente,
(espaço para assinatura)
(nome, em maiúsculo, e cargo do emitente)

MEMORANDO É correspondência interna utilizada entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente, na qual se expõe qualquer assunto referente à atividade administrativa.

Comunicação, Papeleta e Nota são documentos que têm as mesmas características do memorando, usados conforme a tradição do órgão.

Estrutura

Título - MEMORANDO, em maiúsculas, seguido do número de ordem e sigla de identificação de sua origem, com alinhamento à esquerda.

Data – Por extenso, com alinhamento à direita.

Destinatário – Ao (À) Sr. (a) seguido do nome do cargo que ocupa.

Assunto – Exposição do assunto de maneira clara e concisa, logo abaixo do nome do destinatário.

Texto – Exposição da matéria de forma clara e concisa. Todos os parágrafos devem ser numerados na margem esquerda do corpo do texto, menos o primeiro e o fecho.

Assinatura – Nome do emitente, em maiúsculas, e cargo que ocupa.

Exemplo:

MEMORANDO Nº /

Em de de
Ao (À) Sr.(a) (nome do cargo)
ASSUNTO:

Encaminho a V. S.^a, para exame e pronunciamento, em caráter de urgência, o Processo nº / que deverá retornar a este Departamento.

Atenciosamente,
(espaço para assinatura)
(nome, em maiúsculo, e cargo do emitente)

OFÍCIO É correspondência oficial usada pelas autoridades públicas para tratar de assuntos de serviço ou de interesse da administração. É também utilizado por particulares. Tem formato uniforme, de acordo com a Instrução Normativa nº4m de 6 de março de 1992, da Secretaria de Administração Federal.

Estrutura

Referência – OFÍCIO, em maiúsculo, seguido do número sequencial e sigla do órgão expedidor.

Local e data – Devem ser colocados com alinhamento à direita do papel.

Vocativo – Cargo da autoridade a quem se dirige o ofício.

Texto – Exposição do assunto, sendo que, à exceção do primeiro parágrafo e do fecho, todos os demais parágrafos devem ser numerados.

Fecho – “Respeitosamente” ou “Atenciosamente, conforme o caso.

Assinatura – Nome e cargo do emitente.

RELATÓRIO É documento em que se expõe à autoridade superior a execução de trabalhos concernentes a certos serviços ou a execução de serviços inerentes ao exercícios do cargo em determinado período. Deve iniciar aludindo à disposição legal que exige a sua apresentação ou à ordem recebida de algum dos órgãos do serviço público. Caso seja necessária a inclusão de gráficos, ilustrações, mapas, tabelas, etc., estas devem ser inseridas em anexos, devidamente numerados. O último parágrafo conterá a expressão: É o relatório.

Estrutura

Título – RELATÓRIO, em maiúscula e centralizado.

Introdução – Ligeiro histórico do motivo do relatório, com a disposição legal.

Texto – Pode ser dividido em partes, capítulos, títulos e sub-títulos, itens e subitens, onde se faz a exposição dos fatos, atos e ocorrências que são causa do relatório escrito, numa linguagem ordenada, simples, concisa e objetiva.

Fecho – Conterá apreciações subjetivas, sugestões, planos (se couberem) e conclusão.

Local e data – centralizados a um centímetro abaixo do último parágrafo.

Assinatura – A 2cm da data e, logo abaixo, os nomes em maiúsculas.

1º Exemplo

.....

(órgão)

.....

(unidade)

RELATÓRIO DA COMISSÃO INSTITUÍDA PELA PORTARIA Nº DE DE



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

PUBLICADA NO DOU DE DE DE

A comissão em epígrafe, especialmente designada por V. S.^a para (exposição do assunto) (considerações finais).....

É o relatório que encaminhamos à apreciação de V.S.^a

Brasília, de de

(nome e assinatura dos membros da comissão)

2º Exemplo

RELATÓRIO

Ao término dos trabalhos integrantes da programação destinada a esta Seção, para o exercício de e, em observância disposto no Art. 12, item IV, do Regimento Interno deste departamento , aprovado pelo Decreto nº de de de apresento a V. S.^a o presente *Relatório*, junto ao qual se expressam os índices numéricos das atividades operacionais cometidas a esta Seção e por ela executadas no referido exercício.

2. Quanto às observações desta Chefia, concernentes ao relevante problema de definição das metas e objetivos da programação a ser elaborada para o próximo exercício, com aproveitamento dos resultados obtidos, a partir do início do último semestre, reportar-se este Relatório às sugestões e justificativas sustentadas por esta Chefia nos encontros e debates promovidos, dá relevo aos procedimentos administrativos, adotados nesta Seção, retrata as proposições constantes da Súmula CT nº /.....

3. Os gráficos, quadros, e cronogramas, que ilustram este Relatório e dão relevos ao procedimentos administrativos, adotados nesta Seção, retratam, com recursos técnicos mais favoráveis à percepção, os índices de aumento da produtividade, relativamente aos anos anteriores.

Fiel às diretrizes traçadas. Pôde esta Seção alcançar nos meses de fevereiro a dezembro, os seguintes totais de estudos e pareceres técnicos, elaborados pelas equipes que a integram, e sob a supervisão direta desta chefia:

I -
II -
III -

Os aspectos positivos dos saldos apresentados por esta Seção, ao término deste exercício, configuram bem o acerto das inovações introduzidas na dinâmica dos trabalhos, principalmente no que diz respeito à política de pessoal adotada, que veio aumentar, consideravelmente, as situações favoráveis à satisfação das necessidades de cada um e do grupo, no ambiente de trabalho. A validação do outro tornou-se mole para o desenvolvimento das potencialidades individuais e fator preponderante para a integração do grupo, sempre mais interessado nos objetivos da administração deste órgão.

É relatório.

São Paulo, de de

(espaço para assinatura)

(nome, em maiúsculo, e cargo do emitente)

3º Exemplo

RELATÓRIO

Pelo expediente de fls. 1, o Sr. Deputado Federal Augusto Carvalho denuncia a este Tribunal que a designação do Sr. Luiz Antônio Camargo Fayet, então diretor de Crédito Rural, para ocu-

par interinamente a Presidência do Bando do Brasil “desrespeitou normas legais pertinentes do Banco, notadamente no Art. 21, o inciso III, dos seus estatutos”.

O mencionado inciso III do Art. 21 preconiza que:

“Art. 21. O Presidente será substituído:

III – No caso de vacância, até a posse do substituto nomeado, pelo diretor mais antigo, funcionário, o mais idoso, no caso de igual antigüidade.”

Ao analisar o assunto, a instrução da PASECEX assinala inicialmente que o Sr. Fayet ocupou interinamente o cargo de Presidente do Bando do Brasil por apenas 26 dias, de 30/09 a 25/10/91, o que tornaria irrelevante o exame da questão, segundo entende.

Afiança ainda que o Estatuto do Bando do Brasil não é uma norma legal, mas sim, uma norma interna, cuja eficácia não poderia ultrapassar os limites da empresa, para sujeitar atos do Presidente da República.

Ademais, no dia 29/09/92, além da nomeação do Sr. Fayet, houve também a exoneração “a pedido” do Sr. Lafaiete Coutinho, não caracterizando a hipótese de vacância, prevista no citado inciso III, o qual é aplicável apenas à situação em que falte a nomeação do substituto por parte do Sr. Presidente da República, vez que, nos termos do Art. 20, inciso I, do mesmo Estatuto, o Presidente do Bando do Brasil é nomeado e demissível ad nutum por aquela autoridade.

Assim, por desconhecer qualquer norma legal que haja sido desrespeitada pela designação do Sr. Fayet para ocupação interina do cargo de Presidente do Bando, não havendo o que discutir sobre a permanência do mesmo senhor no cargo, vez que já substituído em 26/10/92, o parecer da instrução é no sentido de que se conheça da denúncia para julgá-la improcedente, comunicando-se a Decisão ao denunciante, arquivando-se o processo e cancelando-se a chamada de sigiloso.

Os demais pareceres estão de acordo,

E o relatório.

Brasília, de de

(espaço para assinatura)

(Extraído do DOU de 10/05/94)

REQUERIMENTO É um instrumento pelo qual o requerente se dirige a uma autoridade pública para solicitar o reconhecimento de um direito ou concessão de algo sob o amparo da lei. Se um requerimento é indeferido pode-se fazer um outro, para a mesma autoridade, e intitulado “pedido de reconsideração”. Caso este seja, também, indeferido, pode-se fazer um outro requerimento à instância administrativa superior, denominando “recurso”.

O requerimento só contém dois parágrafos. O primeiro terá um só período, com a identidade completa do petionário , inclusive a profissão, residência e domicílio, bem como a explicação do direito ou da concessão pedida. No segundo, ocorre a forma terminal, em uma ou duas linhas. Será sempre redigido na terceira pessoa.

Estrutura

Vocativo – Fica a 2,5cm da margem superior do papel. No programa “Microsoft Word” procede-se da seguinte maneira: Clicar no menu Arquivo e selecionar 2,5 na opção margem superior. Clicar OK. O vocativo é: Excelentíssimo Senhor ou Senhor, seguido da indicação do cargo da pessoa a quem é dirigido o requerimento, iniciando na margem esquerda do papel.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Texto – A 4cm do vocativo. No programa “Microsoft Word”, clica-se no menu Formatar e, depois, no comando Parágrafo, no item Espaçamento, vai-se a Entrelinhas e escolhe-se múltiplos. A seguir, no item Em define-se 4. Clicar OK. O texto constará do nome do requerente, sua qualificação(nacionalidade, naturalidade, RG, CPF, estado civil, idade, residência, domicílio e profissão) e do objeto do requerimento com a indicação dos respectivos fundamentos legais, tudo em um único período.

Fecho – A fórmula terminal mais usada é: “Nestes termos, pede deferimento”.

Local e data – A um espaço vertical do texto, a partir da alínea paragrafal.

Assinatura(s) – Seguindo a alínea paragrafal.

Exemplo

Senhor (cargo da pessoa a quem é dirigido o requerimento)
..... (nome do requerente) (qualificação completa do requerente)
..... requer a V. S.^a (objetivo e fundamento legal)

Nestes termos,

Pede deferimento.

Brasília, de de
(assinatura)

Para cada situação de correspondência, desencadeada pelo ambiente e pelo momento, existe um tipo especial de texto com formatos e esquemas específicos, que se devem aprender para evitar-nos o ridículo de um indeferimento ou de uma ignorância. Chegam quase a uma centena esses tipos e modelos.

Telegrama

Definição e Finalidade

Com o fito de uniformizar a terminologia e simplificar os procedimentos burocráticos, passa a receber o título de *telegrama* toda comunicação oficial expedida por meio de telegrafia, telex, etc.

Por tratar-se de forma de comunicação dispendiosa aos cofres públicos e tecnologicamente superada, deve restringir-se o uso do telegrama apenas àquelas situações que não seja possível o uso de correio eletrônico ou fax e que a urgência justifique sua utilização e, também em razão de seu custo elevado, esta forma de comunicação deve pautar-se pela concisão .

Forma e Estrutura

Não há padrão rígido, devendo-se seguir a forma e a estrutura dos formulários disponíveis nas agências dos Correios e em seu sítio na Internet.

Fax

Definição e Finalidade

O fax (forma abreviada já consagrada de *fac-simile*) é uma forma de comunicação que está sendo menos usada devido ao desenvolvimento da Internet. É utilizado para a transmissão de mensagens urgentes e para o envio antecipado de documentos, de cujo conhecimento há premência, quando não há condições de envio do documento por meio eletrônico. Quando necessário o original, ele segue posteriormente pela via e na forma de praxe.

Se necessário o arquivamento, deve-se fazê-lo com cópia xerox do fax e não com o próprio fax, cujo papel, em certos modelos, se deteriora rapidamente.

Forma e Estrutura

Os documentos enviados por fax mantêm a forma e a estrutura que lhes são inerentes.

É conveniente o envio, juntamente com o documento principal, de *folha de rosto*, i. é., de pequeno formulário com os dados de identificação da mensagem a ser enviada, conforme exemplo a seguir:

[Órgão Expedidor]
[setor do órgão expedidor]
[endereço do órgão expedidor]

Destinatário: _____

Nº do fax de destino: _____ Data: ____ / ____ / ____

Remetente: _____

Tel. p/ contato: _____ Fax/correio eletrônico: _____

Nº de páginas: esta + _____ Nº do documento: _____

Observações: _____



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Correio Eletrônico

Definição e finalidade

O correio eletrônico (“*e-mail*”), por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de comunicação para transmissão de documentos.

Forma e Estrutura

Um dos atrativos de comunicação por correio eletrônico é sua flexibilidade. Assim, não interessa definir forma rígida para sua estrutura. Entretanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial (v. *1.2 A Linguagem dos Atos e Comunicações Oficiais*).

O campo *assunto* do formulário de correio eletrônico mensagem deve ser preenchido de modo a facilitar a organização documental tanto do destinatário quanto do remetente.

Para os arquivos anexados à mensagem deve ser utilizado, preferencialmente, o formato *Rich Text*. A mensagem que encaixa algum arquivo deve trazer informações mínimas sobre seu conteúdo..

Sempre que disponível, deve-se utilizar recurso de *confirmação de leitura*. Caso não seja disponível, deve constar da mensagem pedido de confirmação de recebimento.

Valor documental

Nos termos da legislação em vigor, para que a mensagem de correio eletrônico tenha *valor documental*, i. é, para que possa ser aceito como documento original, é necessário existir *certificação digital* que ateste a identidade do remetente, na forma estabelecida em lei.

EXERCÍCIOS PROPOSTOS

1. (TRERN – Analista Judiciário – 2011)

Considerando-se as qualidades exigidas na redação de documentos oficiais, está INCORRETA a afirmativa:

(A) A concisão procura evitar excessos linguísticos que nada acrescentam ao objetivo imediato do documento a ser redigido, dispensando detalhes irrelevantes e evitando elementos de subjetividade, inapropriados ao texto oficial.

(B) A impessoalidade, associada ao princípio da *finalidade*, exige que a redação de um documento seja feita em nome do serviço público e tenha por objetivo o interesse geral dos cidadãos, não sendo permitido seu uso no interesse próprio ou de terceiros.

(C) Clareza e precisão são importantes na comunicação oficial e devem ser empregados termos de conhecimento geral, evitando-se, principalmente, a possibilidade de interpretações equivocadas, como na afirmativa: Diretor informou ao seu secretário que os relatórios deveriam ser encaminhados a ele.

(D) A linguagem empregada na correspondência oficial, ainda que respeitando a norma culta, deve apresentar termos de acordo com a região e com requinte adequado à importância da função desempenhada pela autoridade a quem se dirige o documento.

(E) Textos oficiais devem ser redigidos de acordo com a *formalidade*, ou seja, há certos procedimentos, normas e padrões que devem ser respeitados com base na observância de princípios ditados pela civilidade, como cortesia e polidez, expressos na forma específica de tratamento.

2. (TRERN – Técnico Judiciário – 2011)

A redação de documentos oficiais deve pautar-se *impessoalidade, clareza, concisão* e pelo *uso correto da norma culta*. Todas essas qualidades são respeitadas no seguinte trecho:

(A) Este setor do Governo Estadual, responsável pelo atendimento a vítimas de desastres naturais, elaborou um plano geral de assistência a ser encaminhado às entidades que colaboram nesse atendimento, para a adequada efetivação dos trabalhos nas ocasiões de calamidade pública.

(B) O Instituto Benefício para Todos deverá estar sendo convidado para fazer parte de uma campanha destinada a angariar donativos, que se espera seja suficiente para atender a todos os desabrigados da enchente; conforme estipulado pela Coordenadoria, que foi considerada de relevante interesse social.

(C) Como Deputado da Bancada Estadual, sinto-me avexado por que não estou podendo atender com mais prontidão e benefícios as vítimas dessa implacável seca, que teve motivos alheios à minha vontade para não conseguir isso.

(D) Membros da Comissão Técnica destinada a averiguar a distribuição de favores em troca de votos, apurou que o Presidente do Conselho de Agricultores do Estado afirmou ao seu Vice de que ele poderia estar sendo investigado por desvio de verbas.

(E) O critério metodológico de escolha dos participantes das equipes de atendimento à vítimas de desastres naturais estão sendo preparados, tendo em vista que é importante observar a correspondência entre tais desastres e o atingimento de pessoas nessa situação.

3. (TRTMA -2009) Considere as afirmativas seguintes sobre redação de documentos.

I. Correspondência oficial utilizada por autoridades para tratar de assuntos de serviço ou de interesse da Administração.

II. Com estrutura específica, esse documento deve, de início, ser numerado em ordem sequencial, com sigla do órgão expedidor e data.

III. Na exposição do assunto, os parágrafos devem ser numerados, com exceção do primeiro e do último.

IV. Utiliza, no fecho, as palavras “Atenciosamente” ou “Respeitosamente”, seguida de assinatura e do cargo do emitente.

Trata-se de:

- (A) Requerimento
- (B) Ata
- (C) Parecer
- (D) Portaria
- (E) Ofício

4. É um documento que se destina a registrar as ocorrências de uma assembleia, sessão ou reunião:

- A) memorando
- B) translado oficial
- C) cópia autenticada
- D) ata
- E) termo

5. É um instrumento de comunicação interna, utilizado por diretores e chefe numa empresa ou repartição pública, por meio do qual são transmitidas informações ou solicitações de caráter rotineiro:

- A) ata
- B) circular
- C) memorando
- D) apostila
- E) ordem de serviço



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

6. Todas as alternativas estão corretas, exceto:

De acordo com a Instrução Normativa nº. 4 publicada no DO de 6 de março de 1992:

- no DO de 6 de março de 1992.

 - a) está abolida na correspondência oficial a expressão Digníssimo;
 - b) não se deve usar a expressão Ilustríssimo;
 - c) as expressões de cortesia do fecho da correspondência são Atenciosamente e Respeitosamente;
 - d) pode-se usar no fecho a expressão Atenciosas saudações;
 - e) a expressão professor é usada antes do nome pessoal.

7. Faça a associação correta.

- 1) memorando
2) carta
3) ata
4) aviso
5) carta de ratificação

() Documento destinado a registrar as ocorrências de
uma assembleia, sessão ou reunião.

() Confirma Tratados. Tem valor de Decreto.

() Instrumento de caráter semioficial utilizado para res-
ponder a uma cortesia, ou para fazer solicitação ou convite, ex-
alar agradecimento ou, ainda, transmitir informações.

() Correspondência feita por Ministro de Estado para
os iguais ou subalternos.

() Instrumento de comunicação interna por meio do qual
transmitidas informações ou solicitações.

A sequência obtida é:

- a) 3-5-4-2-1
 - b) 2-4-3-1-5
 - c) 3-5-2-4-1
 - d) 2-3-5-4-1
 - e) 3-5-4-1-2

8. Uma das normas abaixo não pertence ao padrão oficial. Assinale-a:

- 1) Assinante de:

 - A) O local e a data são colocados por extenso, com alinhamento à esquerda do texto.
 - B) O tipo e número do expediente vêm antes da sigla do órgão que o expede.
 - C) O vocativo é colocado de acordo com a alínea parágrafo fal.
 - D) Os parágrafos devem ser numerados à exceção do primeiro e do último.
 - E) A numeração dos parágrafos deve estar com alinhamento à esquerda do texto.

9. Nos expedientes no padrão ofício deve-se:

- A) tratar todas as ideias em um único parágrafo.
 - B) colocar a numeração dos parágrafos de acordo com a alínea paragrafal.
 - C) numerar os parágrafos seguindo a margem direita do texto.
 - D) redigir todo o texto em apenas dois parágrafos.
 - E) numerar todos os parágrafos à exceção do primeiro e do último.

10. Considerando o tratamento e o vocativo que se lhe segue, assinale o incorreto:

- a) Excelência – Excelentíssimo senhor
 - b) Meritíssimo – Meritíssimo Juiz
 - c) Eminência – Eminentíssimo Senhor
 - d) Doutor – Ilustríssimo Doutor
 - e) Reitor – Magnífico Reitor

Gabarito				
01. D	02. A	03. E	04. D	05. C
06. D	07. C	08. A	09. E	10. D



ANOTACÕES



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Ariane Francine Serafim

Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual de Londrina.

MBA Excelência em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais – Centro Paula Souza

Professora do Curso Técnico em Secretariado. Coordenadora de Projetos da Coordenadoria de Ensino Técnico em Médio do Centro Paula Souza, sendo responsável pelas Capacitações dos Professores do Curso Técnico em Secretariado e dos Professores que lecionam o componente Curricular sobre Comunicação Empresarial. Experiência em Eventos Empresariais e Assessoria Executiva em Grandes Empresas.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA ARQUIVOLOGIA;

Arquivologia é uma disciplina científica da Ciência da Informação. Com suas bases modernas fundamentadas na Revolução Francesa, a Arquivologia cuida da informação que tem por objetivo se tornar evidência, fator de prova de que algum evento ocorreu.

Portanto, a Arquivologia é a ciência que estuda teorias e métodos de organização e tratamento de documentos, e sua conversão em potencial de informação.

O profissional que trabalha com arquivos deve conduzir a gestão da informação, ao acompanhamento do processo documental e informativo, a identificação das espécies e tipologias documentais, o planejamento para o tratamento de novos documentos e o controle de meios de reprodução.

O tratamento técnico dos documentos arquivísticos fazem parte de etapas de trabalho, como o arranjo, a descrição, avaliação, conservação e restauração de documentos. Inclui também como perfil a direção e organização dos centros de informação constituídos de acervos arquivísticos, assim como serviços de microfilmagem e de informatização aplicados aos arquivos.

A importância dos arquivos cresceu enormemente à medida que se desenvolveram os conceitos sociais, econômicos e culturais da humanidade. A industrialização também representou papel importante na sociedade, exigindo arquivos de melhor qualidade, maiores e mais funcionais. A disseminação do ideal democrático, por seu turno, ampliou os horizontes dos indivíduos e abriu-lhes as portas da consulta, pesquisa e arquivos.

Fala-se muito de desburocratização, que pretende tornar mais eficientes os órgãos públicos. A mudança de mentalidade não deve basear-se pura e simplesmente numa fórmula de eliminação de papéis e distribuição indiscriminada de documentos. O documento por si só, não pode ser encarado como um entrave ao correto desempenho da administração pública. Muitos arquivos foram e continuam sendo totalmente destruídos. Há necessidade de critérios rigorosos para evitar o aniquilamento da memória nacional. O valor e importância dos arquivos e dos documentos precisam ser avaliados a todo instante, antes de qualquer medida drástica de destruição.

Os arquivos são conjuntos organizados de documentos, produzidos ou recebidos e preservados por instituições públicas ou privadas, ou mesmo, pessoas físicas, na consistência e em decorrência de seus negócios, de suas atividades específicas e no cumprimento de seus objetivos, qualquer que seja a informação ou a natureza do documento.

O intuito dos arquivos é fazer com que as informações estejam organizadas e à disposição para quando se fizerem necessárias, já que de nada adianta ter informação, se não souber onde encontrá-la.

Arquivo seria então, a arrumação de coisas, necessidade de comunicação entre os seres humanos, tendência à formação de sociedade e de comunidade, preocupação com a perpetuação através de registros, origem da escrita e da documentação.

Os arquivos tem como função, armazenar ordenadamente os documentos de valor que circulam na empresa, garantir a perfeita conservação dos documentos armazenados, constituir um Centro Ativo de Informação e Documentação a disposição de todos os setores administrativos da empresa, proporcionar rápida recuperação dos documentos, satisfazendo eficientemente e da maneira mais econômica possível a exigência dos departamentos e setores da empresa, assegurar o fluxo de solicitações de documentos provenientes dos diversos setores da organização, transformando-se num centro ativo de informação a serviço de toda a empresa, reconstituir o passado, formando uma memória de grande valor, ser a memória ativa dos atos e fatos que ocorrem numa empresa em uma ou mais épocas.

Documento é qualquer meio que contenha informações que comprovem algum fato, ato que aconteceu.

Informação é um conjunto de dados, que juntos, constituem um significado.

Assim, arquivo é o local onde abrigam-se os documentos que possuem informações que são relevantes e importantes para uma instituição, nação ou pessoa.

Segundo as Entidades criadoras/mantenedoras os Arquivos podem ser classificados, em:

Públicos (federal, estadual, municipal);

Institucionais (escolas, igrejas, sociedades, clubes, associações);

Comerciais (empresas, corporações, companhias); e

Pessoais (fotos de família, cartas, originais de trabalhos etc)

Diagnosticar é determinar a natureza e as causas de algo.

Em arquivologia, diagnosticar um documento, é saber qual o fim que ele terá. Ou seja, é saber a natureza e classificação desse documento.

Tudo isso, para saber qual deve ser o procedimento dado à ele.

Quanto à natureza do assunto, os documentos podem ser :

Ostensivos ou ordinários: Documentos comuns, que não possuem sigilo. Esta classificação é dada aos assuntos cuja divulgação não prejudica a administração.

Sigilosos: Por sua natureza, devem ser de conhecimento restrito e, portanto, requerem medidas especiais de guarda para sua custódia e divulgação.

Segundo a necessidade de sigilo e quanto à extensão do meio que pode circular, são quatro os graus de sigilo e suas correspondentes categorias:

a)ultrassecreto

b)secreto

c)Confidencial

d)Reservado



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Os ultrassecretos são os de assuntos que requeiram excepcional grau de segurança e cujo teor ou características só devem ser do conhecimento de pessoas intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio.

Os secretos são dados à assuntos que requeiram alto grau de segurança e cujo teor ou características podem ser do conhecimento de pessoas que, sem estarem intimamente ligadas ao estudo ou ao seu manuseio, sejam autorizadas a tomar conhecimento, funcionalmente. São assuntos normalmente classificados como secretos ou referentes a planos, programas e medidas governamentais; os assuntos extraídos de matéria ultrassecreta que, sem comprometer o excepcional grau de sigilo da matéria original, necessitam de maior difusão.

Os confidenciais são os assuntos que, embora não requeiram alto grau de segurança, seu conhecimento por pessoas não autorizadas pode ser prejudicial a um indivíduo ou entidade, ou ainda, criar embaraço administrativo.

São assuntos normalmente classificados como confidenciais os referentes a pessoal, material, finanças, etc., cujo sigilo deve ser mantido por interesse do governo ou entidade.

Os Reservados são dados aos assuntos que não devem ser do conhecimento público em geral. São assuntos normalmente classificados como reservados:

- informações de qualquer natureza
- assuntos técnicos
- partes de planos, programas e projetos e as suas respectivas ordens de execução
- cartas, fotografias aéreas e negativas nacionais ou estrangeiras que indiquem instalações importantes.

Os arquivos também podem ser classificados quanto ao gênero:

Textuais: manuscritos, datilografados ou impressos.

Audiovisuais: filmes e fitas videomagnéticas
e Sonoros: discos, fitas audiomagnéticas.

Cartográficos: dimensões e formatos variáveis = mapas, plantas e perfis – ligados à geografia, engenharia e arquitetura.

Iconográficos: imagens estáticas = fotografias (negativos e ampliações), desenhos, gravuras, litogravuras (litografia = feito na pedra/rocha), cartazes, cartões postais, estampas, diapositivos (slides), partituras.

Micrográficos: rolos, microfichas, jaquetas, cartões-janela.

Informáticos: disquetes, pen drives, discos rígidos, discos ópticos.

Também podem ser classificado quanto à espécie: A documentação escrita ou textual apresenta inúmeros de tipos ou espécies documentais criados para produzir determinada ação específica, tais como: mensagem, ofício, circular, relatório, requerimento, despachos, aviso, carta, memorando, edital, certidão, ata, regimento, regulamento, ordem de serviço, decreto, portaria, decreto-lei, dentre outros.

A importância desse diagnóstico é fundamental para a sequência de tratamentos que a empresa terá. É fundamental a análise de todos esses quesitos para a informação não se perder, ou, chegar até quem não deveria.

Os arquivos podem ser verticais e horizontais.

Existem dois tipos de arquivos verticais:

Vertical frontal: As pastas com os documentos são dispostas umas atrás da outra, com a parte da frente voltada para quem irá manuseá-lo.

Vertical lateral: As pastas com os documentos são dispostas uma ao lado da outra, com a parte lateral voltada para quem irá manuseá-lo.

Para o arquivamento vertical de papeis e fichas, os principais equipamentos, são:

- Arquivos para cartas, documentos, etc.:

São fabricados de madeira ou aço, sendo os de aço muito superiores, não só quanto à apresentação. Mas, também, quanto à resistência, como também a segurança. São mais econômicos e ocupam menor espaço.

Esses arquivos variam quanto ao tamanho, ao formato, aos dispositivos destinados a prender o material nas corrediças, quanto às gavetas, que podem ser simples, duplas, deslizadoras, etc..

- Caixas com pastas suspensas:

Tamanho grande para o arquivamento de mapas, plantas, desenhos, etc.. Nestas caixas as peças ficam suspensas verticalmente, presas por meio de tiras gomadas, com projeções numeradas.

- Estantes:

Podem ser com prateleiras fixas ou prateleiras móveis.

- Armários:

Podem ser de madeira ou de aço. As pastas ficam suspensas e são mais usadas quando há necessidade de resguardar os documentos ou quando se deseja uma aparência melhor. Pois, possuem portas. Geralmente estes armários tem capacidade para 300 pastas.

- Arquivos conjugados:

São mesas de escritórios as quais podem ter nas suas gavetas, arquivo para pastas suspensas e fichários, etc..

- Equipamentos Giratórios:

Consiste numa mesa de trabalho normal, com arquivos nas extremidades em forma cilíndrica e giratória. A principal vantagem destas unidades giratórias sobre os arquivos verticais e as estantes é que facilitam o acesso a um número maior de documentos concentrados em uma área geral.

- Fichários Simples:

São arquivos que podem ser de madeira ou de aço, destinadas a abrigar coleções de fichas. Atualmente são usadas em todos os setores de trabalho, existindo uma variedade imensa de tipos de fichários, tamanhos e formatos.

- Fichários Rotativos:

Mais usados para anotações rápidas, como por exemplo, indicação de endereços. São painéis para cada letra do alfabeto, presos a uma base central rotativa, equipados com fichas, havendo dispositivos especiais para segurá-las, ou com calhas de um material plástico transparente para receber pequenas tiras de papel contendo informações.

Os arquivos horizontais prestam mais para o arquivamento de fichas. São considerados horizontais, porque as fichas de documentos são guardadas horizontalmente.

Para o arquivamento horizontal, os móveis podem ser em forma de:

- Gabinete: O Kardex é o mais conhecido. Neste arquivo as fichas são guardadas horizontalmente dispostas umas sobre as outras, sendo que a margem inferior, que recebe as notações relativas às diversas fichas ficam visíveis.

- Arquivos para mapas, plantas, desenhos, etc.: são móveis para arquivamento horizontal, formado por gavetas rasas.

- Acessórios utilizados para arquivar

A função dos acessórios é proporcionar, juntamente com o método escolhido, a rápida localização dos documentos.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Principais acessórios:

- Pastas
- Guias
- Projeções
- Etiquetas

Pastas são folhas de cartolina ou cartão prensado, dobradas, em tamanhos padronizados. Servem para guardar, abrigar e reunir documentação a ser arquivada.

Guias são cartões resistentes, do tamanho das pastas ou das fichas; as guias são usadas para auxiliar o arquivamento vertical e o encontro rápido dos documentos, pois, separam as várias seções nas gavetas dos arquivos. Servem também para proteger as pastas, para manter a arrumação vertical em ordem e para evitar enganos no arquivamento. Estas guias são chamadas também divisões ou índices. Em uma gaveta devem ser colocadas, em média 20 guias, dependendo do número de pastas.

Projeções são saliências superiores das pastas e guias que recebem as notações determinadas pelo método de arquivamento. Essas projeções podem ser do mesmo material das pastas e guias, de plástico ou metal, para serem encaixadas em pastas suspensas.

As Etiquetas são rótulos adesivos ou não que, após a notação desejada, são aplicadas sobre as projeções das pastas ou guias, permitindo a devida identificação. Variam quanto ao módulo e cor.

PRINCÍPIO DE PROVENIÊNCIA;

É o princípio básico da organização de arquivos, segundo o qual deve ser respeitado a autonomia de cada fundo ou núcleo, não misturando os seus documentos com os de outros. A proveniência transmite informação importante sobre o contexto em que os documentos foram criados.

Princípio do respeito pela ordem original: É o princípio segundo o qual os arquivos de uma mesma proveniência devem conservar a organização estabelecida pela entidade produtora, a fim de se preservar as relações entre os documentos como testemunho do funcionamento daquela entidade. Também chamado de princípio da organicidade.

Princípio da territorialidade: É o princípio segundo o qual os arquivos públicos, próprios de um território, seguem o destino deste último. Para que os arquivos permaneçam vivos, sejam utilizados e melhor entendidos, devem ser conservados o mais próximo possível do local emanado ou que influenciaram a sua produção. Esse local pode ser nacional, regional e institucional.

Princípio da unicidade: Disciplina que os documentos de arquivos devem conservar o seu caráter único, em função do seu contexto de produção, independente de sua forma, gênero, tipo ou suporte.

Princípio da indivisibilidade ou integridade: Os fundos de arquivo devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida.

TEORIA DAS TRÊS IDADES;

A teoria das 3 idades dos arquivos é simples de entender e compreender. Por isso, tudo o que precisaríamos para entender antes sobre ela, já vimos. Então iremos direto ao assunto, já que os próximos tópicos também contêm informações que irão completar seu entendimento.

A Arquivologia abrange diversos conceitos, dentre eles o conceito do ciclo de vida documental ou ciclo de vida dos documentos, segundo a qual todo documento de arquivo passa por um ou mais períodos, caracterizados pela frequência e pelo tipo de utilização que dele é feita. Esse conceito decorre da interpretação da teoria da avaliação, desenvolvida por Schellenberg no pós-guerra - Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Com o aumento exponencial na produção documental, surgiu a necessidade de desenvolver uma metodologia que permitisse melhorar a recuperação da informação necessária à tomada de decisão e otimizar o uso dos espaços administrativos para a guarda de documentos. A partir do conceito do ciclo de vida dos documentos desenvolveu-se a teoria das três idades, uma estratégia de organização documental que reparte o ciclo de vida documental em três fases ou idades.

A teoria das três idades, também pode ser chamada de ciclo vital dos documentos, e trata da frequência com que é consultado e o tipo de utilização que dele é feita. A idade desses ciclos é dividida em:

- Corrente (1^a idade): idade administrativa, documentos vigentes e frequentemente consultados;
- Intermediário (2^a idade): idade intermediária, final da vigência; documentos que aguardam prazos longos de prescrição e precaução; raramente consultados e aguardam a destinação final (eliminação ou guarda permanente);
- Permanente (3^a idade): idade histórica, documentos que perderam a vigência administrativa, porém são providos de valor secundário ou histórico-cultural.

PROTOCOLO;

A **tramitação** de um documento dentro de uma instituição depende diretamente se as etapas anteriores foram feitas da forma correta. Se feitas, fica mais fácil, com o auxílio do protocolo, saber sua exata localização, seus dados principais, como: data de entrada, setores onde já passou; enfim, acompanhar o desenrolar de suas funções dentro da instituição. Isso agiliza as ações dentro da instituição, acelerando assim, processos que anteriormente encontravam dificuldades, como a não localização de documentos, que impedem de usá-los no sentido de valor probatório, por exemplo.

Após cumprirem suas respectivas funções, os documentos devem ter seu destino decidido, seja sua eliminação ou recolhimento. É nesta etapa que a expedição de documentos torna-se importante, pois fica fácil fazer a avaliação do documento, podendo decidir de uma forma mais confiável, o destino do documento. Dentre as recomendações com relação a expedição de documentos, destacam-se:



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Receber a correspondência, verificando a falta de anexos e completando dados;

Separar as cópias, expedindo o original;

Encaminhar as cópias ao Arquivo.

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

Após a discussão das vantagens de implantação de um sistema de protocolo, cabe avaliar as desvantagens do uso deste sistema, se feito de forma errônea. Num primeiro momento, deve-se pensar num sistema simples de inserção de dados, que atenda as necessidades da empresa. Contudo, é essencial que as pessoas que trabalhem diretamente com o recebimento e registro de documentos, recebam um treinamento adequado, para que possam executar essa tarefa da forma correta, visto que, se feita da forma errada, todo o trâmite do documento pode ser comprometido. Deve-se esquecer a ideia de que basta inserir dados e números num sistema, que todos os problemas serão resolvidos. A própria conscientização dos funcionários, no sentido de que, se organizados e devidamente registrados, as tarefas que necessitam do uso de documentos se tornarão mais fáceis para todos que venham a executá-las, proporcionado assim, um melhor rendimento de todo o pessoal. Portanto, fica claro que o protocolo pode ser uma saída para os problemas mais comuns de tramitação documental, desde que utilizado da forma correta. Do contrário, a implantação deste sistema pode ocasionar outros problemas, talvez de cunho ainda maior.

O sistema ou setor de protocolo de um arquivo é um serviço auxiliar responsável pelo controle das correspondências recebidas pela instituição e pelo trâmite dos documentos produzidos pela mesma. Dessa forma, é indissociável o trabalho protocolar de recebimento, classificação, registro, controle do trâmite, atendimento e expedição de correspondência, dos serviços de arquivamento e empréstimo de documentos. Não há um padrão para a execução dessa dupla função exercida pelo protocolo.

No entanto, alguns parâmetros são utilizados para a gestão desses serviços. No que tange às correspondências temos as seguintes atividades:

- Recebimento: receber a correspondência separar os particulares dos oficiais, distribuir as correspondências particulares, separar as correspondências oficiais ostensivas das sigilosas. Abrir, ler, verificar a existência de antecedentes, analisar e classificar as correspondências ostensivas;

- Classificação: analisar ou interpretar o conteúdo do documento, determinar o assunto do mesmo e enquadrá-lo no plano de classificação de documentos adotado pela instituição; Registro: Colocar o carimbo com a data e o número que o documento deve receber;

- Recibo de entrega: Entregar as correspondências mediante recibo;

- Expedição: Receber a documentação expedida pelos setores da empresa para envio, datar original e cópias, expedir o original devolver a cópia ao setor responsável;

- Atendimento: Consiste em prestar informações de sua área de competência, bem como realizar empréstimos.

No que se refere aos documentos produzidos e recebidos pela instituição em decorrência de suas atividades, são atribuições do protocolo:

- Análise do conteúdo: verificar a existência de despachos em todos os documentos que chegar ao setor;

- Conservação para preservação: retirar o excesso de objetos metálicos (grampos, clips) e se for imprescindível o uso dos mesmos, tentar, dentro do possível substituir todos estes objetos metálicos por objetos de plásticos;

- Análise da classificação: Avaliar se a classificação atribuída está correta

(principalmente em caso de pedido de arquivamento definitivo) retificando-a, se for o caso;

- Arquivamento: arquivar o documento de acordo com os critérios adotados;

Empréstimo: Talvez a mais “especial” das atividades arquivísticas, afinal, essa é uma das essências da criação dos arquivos.

- Controle de empréstimo: Controlar através de ficha manual ou sistema de protocolo informatizado, o nome de quem retirou documento, o setor e a data.

LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA.

LEI N° 8.159, DE 8 DE JANEIRO DE 1991.

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º - É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

Comentário: Esse artigo afirma que é dever do Poder Público proteger e custodiar documentos que sejam ferramentas e que tenham valor para provar e informar acontecimentos e fatos importantes.

Art. 2º - Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Comentário: Trata-se do conceito de arquivo.

Art. 3º - Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Comentário: Nesse artigo conceitua a Gestão de Documentos. E também restringe essa gestão apenas às fases corrente e intermediária, visto que a fase permanente trata-se da fase na qual o documento fica aguardando sua destinação final.

Art. 4º - Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujos sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Comentário: Especifica quais documentos que são de direito do cidadão ter acesso.

Art. 5º - A Administração Pública franqueará a consulta aos documentos públicos na forma desta Lei.

Comentário: A administração pública será a responsável em conceder o acesso ao cidadão, cumprindo esta lei.

Art. 6º - Fica resguardado o direito de indenização pelo dano material ou moral decorrente da violação do sigilo, sem prejuízo das ações penal, civil e administrativa.

CAPÍTULO II DOS ARQUIVOS PÚBLICOS

Art. 7º - Os arquivos públicos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciais.

§ 1º - São também públicos os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por instituições de caráter público, por entidades privadas encarregadas da gestão de serviços públicos no exercício de suas atividades.

§ 2º - A cessação de atividades de instituições públicas e de caráter público implica o recolhimento de sua documentação à instituição arquivística pública ou a sua transferência à instituição sucessora.

Comentário: Arquivo público são os documentos que são produzidos por instituições públicas.

Art. 8º - Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

Comentário: Os arquivos públicos passam pelas 3 fases (Teoria das 3 Idades)

§ 1º - Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas freqüentes.

§ 2º - Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

§ 3º - Consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.

Art. 9º - A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência.

Comentário: Para tanto é necessário ter uma tabela de temporalidade.

Art. 10º - Os documentos de valor permanente são inalienáveis e imprescritíveis.

CAPÍTULO III DOS ARQUIVOS PRIVADOS

Art. 11 - Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades.

Art. 12 - Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional.

Comentário: Os arquivos mesmo sendo privados, dependendo da sua relevância e teor, podem ser considerados de interesse público.

Art. 13 - Os arquivos privados identificados como de interesse público e social não poderão ser alienados com dispersão ou perda da unidade documental, nem transferidos para o exterior.

Parágrafo único - Na alienação desses arquivos o Poder Público exercerá preferência na aquisição.

Art. 14 - O acesso aos documentos de arquivos privados identificados como de interesse público e social poderá ser franqueado mediante autorização de seu proprietário ou possuidor.

Art. 15 - Os arquivos privados identificados como de interesse público e social poderão ser depositados a título revogável, ou doados a instituições arquivísticas públicas.

Art. 16 - Os registros civis de arquivos de entidades religiosas produzidos anteriormente à vigência do Código Civil ficam identificados como de interesse público e social.

CAPÍTULO IV DA ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES ARQUIVÍSTICAS PÚBLICAS

Art. 17 - A administração da documentação pública ou de caráter público compete às instituições arquivísticas federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais.

§ 1º - São Arquivos Federais o Arquivo Nacional os do Poder Executivo, e os arquivos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário. São considerados, também, do Poder Executivo os arquivos do Ministério da Marinha, do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério do Exército e do Ministério da Aeronáutica.

§ 2º - São Arquivos Estaduais os arquivos do Poder Executivo, o arquivo do Poder Legislativo e o arquivo do Poder Judiciário.

§ 3º - São Arquivos do Distrito Federal o arquivo do Poder Executivo, o Arquivo do Poder Legislativo e o arquivo do Poder Judiciário.

§ 4º - São Arquivos Municipais o arquivo do Poder Executivo e o arquivo do Poder Legislativo.

§ 5º - Os arquivos públicos dos Territórios são organizados de acordo com sua estrutura político-jurídica.

Art. 18 - Compete ao Arquivo Nacional a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Executivo Federal, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda, e acompanhar e implementar a política nacional de arquivos.

Parágrafo único - Para o pleno exercício de suas funções, o Arquivo Nacional poderá criar unidades regionais.

Comentário: O poder público poderá criar arquivos descentralizados (do Nacional), para uma melhor gestão e administração desses documentos.

Art. 19 - Competem aos arquivos do Poder Legislativo Federal a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Legislativo Federal no exercício das suas funções, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda.



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

Art. 20 - Competem aos arquivos do Poder Judiciário Federal a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Judiciário Federal no exercício de suas funções, tramitados em juízo e oriundos de cartórios e secretarias, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda.

Art. 21 - Legislação estadual, do Distrito Federal e municipal definirá os critérios de organização e vinculação dos arquivos estaduais e municipais, bem como a gestão e o acesso aos documentos, observado o disposto na Constituição Federal e nesta Lei.

Comentário: Os estados e municípios podem criar legislações para gestão dos arquivos e documentos de sua competência.

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 25 - Ficará sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social.

Art. 26 - Fica criado o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), órgão vinculado ao Arquivo Nacional, que definirá a política nacional de arquivos, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (SINAR).

§ 1º - O Conselho Nacional de Arquivos será presidido pelo Diretor-Geral do Arquivo Nacional e integrado por representantes de instituições arquivísticas e acadêmicas, públicas e privadas.

§ 2º - A estrutura e funcionamento do conselho criado neste artigo serão estabelecidos em regulamento.

INSTRUMENTO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS/PLANO DE CLASSIFICAÇÃO/TABELA DE TEMPORALIDADE;

Documento é qualquer meio que contenha informações que comprovem algum fato, ato que aconteceu.

Informação é um conjunto de dados, que juntos, constituem um significado.

Assim, arquivo é o local onde abrigam-se os documentos que possuem informações que são relevantes e importantes para uma instituição, nação ou pessoa.

Gerenciar informação e documentos corresponde ao fato de administrar tudo o que chega à organização, de forma que as informações necessárias tenham o tratamento que precisam e as que não são importantes também.

Tudo isso, pensando em otimização para as tomadas de decisões, tempo e espaço.

A Gestão de Informação e Documentos é uma ferramenta estratégica.

Diagnosticar é determinar a natureza e as causas de algo.

Em arquivologia, diagnosticar um documento, é saber qual o fim que ele terá. Ou seja, é saber a natureza e classificação desse documento.

Tudo isso, para saber qual deve ser o procedimento dado à ele.

Quanto à natureza do assunto, os documentos podem ser :

Ostensivos ou ordinários: Documentos comuns, que não possuem sigilo. Esta classificação é dada aos assuntos cuja divulgação não prejudica a administração.

Sigilosos: Por sua natureza, devem ser de conhecimento restrito e, portanto, requerem medidas especiais de guarda para sua custódia e divulgação.

Segundo a necessidade de sigilo e quanto à extensão do meio que pode circular, são quatro os graus de sigilo e suas correspondentes categorias:

- a)ultrassecreto
- b)secreto
- c)Confidencial
- d)Reservado

Os ultrassecretos são os de assuntos que requeiram excepcional grau de segurança e cujo teor ou características só devem ser do conhecimento de pessoas intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio.

Os secretos são dados à assuntos que requeiram alto grau de segurança e cujo teor ou características podem ser do conhecimento de pessoas que, sem estarem intimamente ligadas ao estudo ou ao seu manuseio, sejam autorizadas a tomar conhecimento, funcionalmente. São assuntos normalmente classificados como secretos ou referentes a planos, programas e medidas governamentais; os assuntos extraídos de matéria ultrassecreta que, sem comprometer o excepcional grau de sigilo da matéria original, necessitam de maior difusão.

Os confidenciais são os assuntos que, embora não requeiram alto grau de segurança, seu conhecimento por pessoas não autorizadas pode ser prejudicial a um indivíduo ou entidade, ou ainda, criar embaraço administrativo.

São assuntos normalmente classificados como confidenciais os referentes a pessoal, material, finanças, etc., cujo sigilo deve ser mantido por interesse do governo ou entidade.

Os Reservados são dados aos assuntos que não devem ser do conhecimento público em geral. São assuntos normalmente classificados como reservados:

- informações de qualquer natureza
- assuntos técnicos
- partes de planos, programas e projetos e as suas respectivas ordens de execução
- cartas, fotografias aéreas e negativas nacionais ou estrangeiras que indiquem instalações importantes.

Documentação é o conjunto documentos, que são fontes de informações, que ajudam a tomar decisões, comprovam situações e registram acontecimentos.

Tem como característica reunir informações escritas acumuladas numa linha sucessiva, quando dizem respeito a uma organização ou a um indivíduo, assumem a característica de documento.

O conjunto dos documentos passa a constituir a documentação, com fins comerciais, pessoais, institucionais, jurídicos, escolares. Ou seja, isso vai depender de sua natureza e tipologia, e também, do assunto.

Objetivos da gestão de documentos:

- Assegurar o pleno exercício da cidadania
- Agilizar o acesso aos arquivos e às informações
- Promover a transparência das ações administrativas
- Garantir economia, eficiência e eficácia na administração pública ou privada

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

- Agilizar o processo decisório
- Incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe
- Controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos
- Racionalizar a produção dos documentos⁹
- Normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos
- Preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

Atividades da gestão de documentos

- Produção de documentos – elaboração padronizada de tipos/séries documentais, implantação de sistemas de organização da informação e aplicação de novas tecnologias aos procedimentos administrativos.

- Utilização dos documentos - inclui todas as atividades de Protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação e expedição), todas as atividades de Arquivo (organização e arquivamento, reprodução, acesso à documentação e recuperação de informações) e a gestão de sistemas de protocolo e arquivo, sejam eles manuais ou informatizados.

- Destinação de documentos - inclui uma das atividades mais complexas da gestão de documentos que é a avaliação. A avaliação se desenvolve a partir da classificação dos documentos produzidos, recebidos e acumulados pelos órgãos públicos ou empresas privadas, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda e sua destinação final, garantindo a preservação de documentos de guarda permanente e a eliminação criteriosa de documentos desprovidos de valor probatório e informativo.

- Tramitação - estudo das instâncias de decisão, padronização e controle do fluxo documental (workflow).

- Organização e arquivamento – de acordo com os critérios definidos no Plano de Classificação.

- Reprodução – Duas razões para a reprodução: 1. reprodução visando a preservação do documento original de guarda permanente e, 2. reprodução visando a substituição do documento em papel pelo microfilme. O documento em papel de guarda temporária poderá ser eliminado e o microfilme deverá ser preservado pelo prazo indicado na Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo.

- Classificação – recupera o contexto de produção dos documentos, isto é, a função e a atividade que determinou a sua produção e identifica os tipos/séries documentais.

- Avaliação – trabalho multidisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda e destinação (eliminação ou guarda permanente).

Fonte: Arquivo do estado de São Paulo.

Classificação: analisar ou interpretar o conteúdo do documento, determinar o assunto e enquadrá-lo no plano de classificação de documentos adotado pela instituição; Registro: Colocar o carimbo com a data e o número que o documento deve receber;

· Recibo de entrega: Entregar as correspondências mediante recibo;

· Expedição: Receber a documentação expedida pelos setores da empresa para envio, datar original e cópias, expedir o original, de volver a cópia ao setor responsável;

· Atendimento: Consiste em prestar informações de sua área de competência, bem como realizar empréstimos.

No que se refere aos documentos produzidos e recebidos pela instituição em decorrência de suas atividades, são atribuições do protocolo:

· Análise do conteúdo: verificar a existência de despachos em todos os documentos que chegar ao setor;

· Conservação para preservação: retirar o excesso de objetos metálicos (grampos, clips) e se for imprescindível o uso, tentar dentro do possível, substituir todos estes objetos metálicos por objetos de plásticos;

· Análise da classificação: Avaliar se a classificação atribuída está correta

(principalmente em caso de pedido de arquivamento definitivo) retificando-a, quando for o caso;

· Arquivamento: arquivar o documento de acordo com os critérios adotados;

· Empréstimo: Talvez a mais “especial” das atividades arquivísticas, afinal, essa é uma das essências da criação dos arquivos: Compartilhar informações; torna-las disponíveis e de fácil localização.

· Controle de empréstimos: Controlar através de ficha manual ou sistema de protocolo informatizado, o nome de quem retirou documento, o setor e a data.

O objetivo da classificação é, basicamente, dar visibilidade às funções e às atividades do organismo produtor do arquivo, deixando claras as ligações entre os documentos. Podemos entender que a classificação é, antes de tudo, lógica: a partir da análise do organismo produtor de documentos de arquivo, são criadas categorias, classes genéricas, que dizem respeito às funções/atividades detectadas (estejam elas configuradas ou não em estruturas específicas, como departamentos, divisões, etc.). Exemplo: uma classe “Administração de Finanças”, subdividida em quatro outras: “Controle orçamentário geral”, “Receita”, “Despesa”, “Movimentação bancária”. Outro exemplo: uma classe “Departamento Financeiro”, subdividida em duas: “Contabilidade” e “Tesouraria”. Nas subclasses, serão inseridas as séries tipológicas: notas de empenho e comprovantes de pagamento, ligados às atividades de despesas controladas pela área de Contabilidade; extratos bancários, folhas de conciliação bancária, registro diário de caixa e bancos, todos ligados às atividades de controle da movimentação bancária, de modo geral.

A classificação é geralmente traduzida em esquema no qual a hierarquia entre as classes e subclasses aparecem representadas espacialmente. Esse esquema é chamado “plano de classificação”.

Quanto à ordenação, seu objetivo básico é facilitar e agilizar a consulta aos documentos, pois, mesmo no que se refere a uma mesma atividade, e em relação a um mesmo tipo documental, os documentos atingem um volume significativo. A adoção de um ou mais critérios de ordenação para uma série documental permite evitar, em princípio, que, para a localização de um único documento, seja necessária a consulta de dezenas ou centenas de outros.

O procedimento técnico de classificação alcança, portanto, os tipos documentais (identifica-os e articula-os entre si), mas, considera sobretudo, a forma e as razões que determinaram sua existência (como e por quê foram produzidos). Já a ordenação aborda os tipos documentais especialmente do ponto de vista das consultas que lhes forem feitas.

Utilizando o exemplo dado anteriormente: cabe à ordenação definir a melhor maneira de dispor fisicamente as notas de empenho (numericamente?), os extratos bancários (cronologicamente?) e todos os demais tipos documentais.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

- É POSSÍVEL CLASSIFICAR SEM ORDENAR?

Certamente, é possível classificar sem ordenar, mas não é recomendável (pois a organização dos documentos ficará incompleta). Documentos organizados através de um plano de classificação que não estiverem ordenados por nenhum critério serão mais facilmente manipulados (o acesso a eles será mais difícil).

- É POSSÍVEL ORDENAR SEM CLASSIFICAR?

No Brasil, na maior parte dos organismos acumuladores/produtores de arquivos, são pouco frequentes que a organização dos documentos esteja a cargo de um profissional que conheça e aplique ao seu trabalho os princípios técnicos arquivísticos. Assim, é muito raro encontrar, nestes organismos, documentos classificados de acordo com a estrutura ou com as funções que os geraram. Mais comumente, a organização dos documentos de arquivo costuma ser resumida à sua ordenação - após serem separados por tipo ou espécie, são ordenados cronologicamente, alfabeticamente ou numericamente.

No entanto, tal organização não é suficiente para informar sobre os vínculos da documentação com o seu organismo produtor. A natureza destes vínculos fica verdadeiramente clara através do plano de classificação.

Assim, é exatamente em função de sua complementaridade que a classificação e a ordenação estão sendo aqui consideradas de forma conjunta.

Sem a classificação, fica nebulosa a característica que torna os documentos de arquivo peculiares e diferenciados em relação aos demais documentos: a organicidade. Nenhum documento de arquivo pode ser plenamente compreendido isoladamente e fora dos quadros gerais de sua produção - ou, expresso de outra forma, sem o estabelecimento de seus vínculos orgânicos. Por consequência, a classificação torna-se condição para a compreensão plena dos documentos de arquivo - tanto a perspectiva de quem os organiza como de quem os consulta. De outro lado, o acesso bem sucedido à documentação está associado, entre outros fatores, à sua localização rápida e precisa, algo que depende da conveniente ordenação dos documentos.

Buscar alcançar boa qualidade técnica na organização de documentos de arquivo, que implica entender a necessidade de realização conjunta - embora não necessariamente simultânea - dos procedimentos de classificação e de ordenação.

- A ORDENAÇÃO SOBRE QUAIS DOCUMENTOS RECAIU?

A ordenação está sendo entendida como, tecnicamente muito menos complexa que a classificação: trata-se de estabelecer um ou mais critérios que determinem a disposição física de um dado conjunto de documentos - e não um conjunto qualquer, mas uma série, isto é, o conjunto de unidades de um mesmo tipo documental. Em princípio, se a classificação precedeu a ordenação, os diversos tipos documentais deverão ser facilmente visualizáveis, pois, estarão (ou deveriam estar) contidos no plano, identificáveis sempre como as menores subdivisões no interior de cada grande classe.

Tabela de Temporalidade é um documento que define prazos de guarda e destinação de documentos de valor corrente e/ou intermediário, produzidos e recebidos dentro de uma organização. Além disso, estabelece a destinação de documentos, que pode ser por descarte e guarda permanente dos documentos de valor histórico.

Esse instrumento se utilizado racionalmente, poderá propiciar um maior controle dos acervos documentais, uma maior rapidez na recuperação das informações, bem como, oferecer suporte às decisões, além de maximizar o fluxo documental.

É o instrumento com o qual se determina o prazo de permanência de um documento em um arquivo e sua destinação após este prazo, pois existem documentos que devem ser guardados por mais tempo como os relacionados às áreas: contábil, fiscal, financeira e pessoal. Ela é muito utilizada pelos órgãos públicos. É importante frisar que a eliminação de documentos de arquivos, devem obedecer às normas do CONARQ (Conselho Nacional de Arquivos), em destaque os documentos produzidos por todos os órgãos integrantes do poder público.

A tabela de temporalidade documental (TTD) é o instrumento de gestão arquivística que determina:

- Os prazos em que os documentos devem ser mantidos no arquivo corrente (setorial);
- Quando devem ser transferidos ao arquivo intermediário (central);
- E por quanto tempo devem ali permanecer.

Além disso, a TTD estabelece critérios para a migração de suporte (microforma, digitalização etc.) e para a eliminação ou re-colhimento dos documentos ao arquivo permanente.

É necessário que cada organização faça a constituição legal de sua Comissão Permanente de Avaliação de Documentos. Dependendo do porte, poderá haver mais de uma Comissão.

A comissão permanente de avaliação de documentos tem por finalidade assessorar à Divisão de Arquivo Geral nas ações e procedimentos referentes a avaliação documental, também orientar e realizar a análise, avaliação e seleção da produção documental produzida e acumulada, deve ser formada por representantes dos mais importantes setores da instituição.

A Tabela de temporalidade documental deve ser vista como um documento institucional e normativo, servindo de suporte para questões que se referem a períodos de permanência de documentos no arquivo. Os processos de arquivamento que não estejam orientados por uma TTD, necessitam frequentemente de novas reorganizações, pois o crescimento em volume passa a não ter limites, ser descontrolado e desordenado.

A equipe do arquivo terá que dedicar um tempo considerável para trabalhos de triagem frequentes, pois quanto mais ampla for a TTD, no que diz respeito a cobertura da massa documental produzida pela organização, maior será a eficácia no processo de arquivamento. A pessoa responsável pelo processo de arquivamento tem que ter um conhecimento básico sobre as ferramentas da TTD para que haja o melhor funcionamento do arquivo.

São inúmeras as vantagens da aplicação de uma TTD, como por exemplo, diminuição da ocupação do espaço físico, agilidade na recuperação da informação, definições de responsabilidade para com a gestão dos processos de arquivamento, diminuição com custos operacionais, controle geral da massa documental, eficácia sobre a gestão documental.

As organizações devem levar em consideração algumas orientações práticas para efetivação das TTDs que são as seguintes: planejar com simplicidade sobre os mecanismos de execução; a participação de todos da organização para criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; obtenção de conhecimento sobre a estrutura funcional da organização e de seu objetivo, ou seja, das atividades meio e fim; conhecer a tipologia documental produzida ou recebida pela organização.

ARQUIVOS PERMANENTES

Arquivos permanentes são conjuntos de documentos custodiados em caráter definitivo, em função de seu valor.

Os arquivos permanentes são aqueles que já passaram pelo arquivo corrente e intermediário. E por não ter data de temporalidade, ou seja, a validade é perpétua. E devem ficar em um arquivo no qual não há periodicidade.

O arquivo permanente corresponde ao 3º e último ciclo de vida de um documento. É composto por todos os documentos que, tendo perdido a sua utilidade administrativa, pelo seu valor probatório, informativo, histórico e de investigação não podem ser destruídos, sendo pois de conservação permanente ou definitiva.

Em arquivologia entende-se por arranjo a ordenação dos documentos em fundos, a ordenação das séries dentro dos fundos e, se necessário, dos itens documentais dentro das séries.

O arranjo é uma das funções mais importantes em um arquivo, e, por isso, deve ser feito por pessoa qualificada e especializada. As atividades desenvolvidas no arranjo são de dois tipos: intelectuais e físicas

O arranjo é o processo de agrupamento dos documentos singulares em unidades significativas e o agrupamento, em relação significativa, de tais unidades entre si. Ou seja, processo que, na organização de arquivos permanentes, consiste na ordenação - estrutural ou funcional - dos documentos em fundos, na ordenação das séries dentro dos fundos e, se necessário, dos itens documentais dentro das séries.

Sendo assim, uma atividade técnica e intelectual semelhante à classificação. Porém, com uma diferença importante: o arranjo é realizado na fase permanente.

O instrumento oriundo é o quadro de arranjo constituído ora pela forma orgânico-estrutural, ora de acordo com as classes e subgrupos destinados à fase permanente do plano de classificação.

Os arquivos permanentes formam-se a partir de documentos recolhidos dos arquivos correntes, portanto a administração destes influencia diretamente os arquivos de custódia. Em vista disso, é importantíssima a atuação do arquivista na fase de administração dos arquivos ativos, incluindo o controle e planejamento da produção documental.

O arranjo jamais deve ser confundido com a ordenação (em que surgem as técnicas de arquivamento), que é a atividade de organizar o acervo documental (ora por ordem alfabética, numérica, cronológica ou geográfica ou outras maneiras), de forma que seja facilitada a pesquisa aos usuários.

Fundo de arquivo é o conjunto documental proveniente de uma pessoa física ou jurídica no âmbito de suas atividades. Um exemplo é o Ministério da Saúde.

O arquivista responsável deve inserir o Ministério como fundo, porque é a instituição que reúne a documentação de acordo com as funções, atividades e tarefas exercidas.

O fundo pode ser aberto (se a instituição estiver realizando suas atividades) ou fechado (se a instituição estiver encerrada). Depois de fechado, o fundo não pode receber mais documentação após a data-limite que indica o encerramento das atividades da instituição. Porém, não significa dizer que os documentos não podem ser consultados. Eles podem se não forem classificados, como sigilosos. No fundo, podem ser reunidos graus de hierarquias diferentes, conforme a complexidade organizacional e funcional da área:

1. Fundo (Ministério da Saúde)
2. Seções (Secretaria Executiva)
3. Grupos (Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas)
4. Séries (Coordenação de Pessoal Inativo)
5. Item documental (dossiê ou processo)

Essas hierarquias são básicas. E existem, ainda, subfundos, subgrupos, subseções ou subséries, que poderão ser estabelecidos a critério do arquivista responsável. Não existe consenso na área a respeito deste nível hierárquico, nem entre o Arquivo Nacional.

O sistema de arranjo deve ser baseado na organização original do arquivo, a qual, na sua essência, corresponde à organização do órgão administrativo que o produziu.

Princípios de arranjo de arquivos: O conservador de arquivos não se ocupa apenas com o arranjo dos documentos de uma única repartição, como é o caso do arquivista encarregado dos documentos de uso corrente. Ocupa-se do arranjo de todos os documentos sob sua custódia, os quais emanam de diversos órgãos, de muitas subdivisões administrativas e de numerosos funcionários individuais. Arranja seus documentos para uso não corrente, em contraposição ao uso corrente, e arranja-os de acordo com certos princípios básicos da arquivística e não segundo qualquer classificação predeterminada ou esquema de arquivamento.

Exercícios:

1) TCE/ES - Analista Administrativo – CESPE/2013 Uma informação classificada como secreta deve permanecer sigilosa por:

- a) vinte e cinco anos.
- b) cinco anos.
- c) dez anos.
- d) quinze anos.
- e) vinte anos.

2) TCE/ES - Analista Administrativo – CESPE/2013 Os elementos estruturais que compõem o sistema arquivístico institucional incluem o(a)

- a) plano de classificação.
- b) unidade político-administrativa responsável pela gestão dos arquivos.
- c) profissional qualificado.
- d) depósito de arquivo.
- e) tabela de temporalidade.

3) (PC/DF - Escrivão de Polícia – CESPE/2013) A classificação de documentos de arquivo é realizada a partir de um instrumento específico para essa tarefa denominado tabela de temporalidade.

- Certo
Errado

4) (TCE/RS – Oficial de Controle Externo - CESPE/2013) O método de arquivamento alfanumérico, que consiste na combinação de letras e números, pertence ao sistema indireto.

- Certo
Errado



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração

5) (TCE/RS – Oficial de Controle Externo - CES-PE/2013) O arquivo permanente é constituído essencialmente de documentos que perderam todo o valor de natureza administrativa, mas que devem ser conservados em razão do seu valor histórico.

Certo

Errado

Gabarito comentado:

1) Vejamos: Lei de Acesso à Informação 12.527/11, estabelece que uma informação deve permanecer sigilosa:

que ainda informaçõe

Ultrassecreto: 25
Secreto: 15 anos

Reservado: 5 años

RESPOSTA: “D”

2) Vejamos: A unidade político-administrativa é a responsável pela gestão dos arquivos e é um elemento que compõe o sistema arquivístico institucional.

Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade são ferramentas da gestão de arquivos; o profissional qualificado é fundamental para gerenciar o sistema, e depósito de arquivo é o local no qual onde ele permanece.

RESPOSTA · “B”

3) Vejamos: A tabela de temporalidade é um instrumento arquivístico resultante de avaliação, e não da classificação que tem por objetivos definir prazos de guarda e destinacão de documentos.

RESPOSTA: “Errado”

4) Vejamos: Os sistemas de arquivamento, são: Direto e Indireto.

Direto: a busca do documento é feita diretamente no local onde está arquivado.

Indireto: para a busca do documento necessita antes consultar um índice ou um código.

RESPOSTA · “ERRADO”

5) Vejamos: Para a Lei de Arquivos, Arquivo permanente é: “conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados”.

RESPOSTA: “CERTO”



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES



..... CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS/Assistente em Administração



ANOTAÇÕES