CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
Assistente Administrativo

1. Protocolo, registro, tramitação, expedição, arquivamento de documentos. 01
2. Noções de conservação e preservação de acervos documentais. 02
3. Noções na área de recursos humanos e materiais. 09
4. Noções e princípios de licitações públicas (Lei nº 8.666, de 21/06/1993). 25
5. Comunicação, relações interpessoais nas organizações e trabalho em equipe. 52
6. Elaboração de organogramas, fluxogramas e cronogramas. 72
7. Contratos administrativos. 74
8. Atendimento aos públicos interno e externo. 75
9. Estrutura administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (Resolução COUNI-UEMS Nº 468, de 06 de julho de 2016). 79
10. Atribuições dos órgãos executivos e dos órgãos de assessoramento e apoio dos órgãos executivos superiores da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (Resolução COUNIUEMS Nº 479, de 23 de junho de 2016). 81
11. Fundamentos, conceitos e normas gerais da redação oficial (Manual de Regras Básicas para Elaboração de Atos Administrativos e de Correspondências (Decreto Estadual nº 14.332, de 3 de dezembro de 2015). 81
12. Regimento do Conselho de Ética da Universidade Estadual de Mato Gro 90

1. PROTOCOLO, REGISTRO, TRAMITAÇÃO, EXPEDIÇÃO, ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS.

Inicialmente, apresentaremos os conceitos de gestão documental e protocolo, que serão de grande importância para uma melhor compreensão do tema proposto. "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 a guarda permanente" (Lei Federal nº 8.159, de 8-1-1991). *Protocolo* é a denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso; denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento; Livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos. (PAES, Marilena Leite. **Arquivo:** teoria e prática. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 27).

É de conhecimento comum o grande avanço que a humanidade teve nos últimos anos. Dentre tais avanços, incluem-se as áreas que vão desde a política até a tecnológica. Tais avanços contribuíram para o aumento da produção de documentos. Cabe ressaltar que tal aumento teve sua importância para a área da arquivística, no sentido de ter despertado nas pessoas a importância dos arquivos. Entretanto, seja por descaso ou mesmo por falta de conhecimento, a acumulação de massas documentais desnecessárias foi um problema que foi surgindo. Essas massas acabam por inviabilizar que os arquivos cumpram suas funções fundamentais. Para tentar sanar esse e outros problemas, que é recomendável o uso de um sistema de protocolo.

Dentre os cinco setores distintos das atividades dos arquivos correntes (Protocolo, Expedição, Arquivamento, Empréstimo e Consulta, Destinação) vamos dar atenção especial ao protocolo. É sabido que durante a sua tramitação, os arquivos correntes podem exercer funções de protocolo (recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição de documentos), daí a denominação comum de alguns órgãos como Protocolo e Arquivo. E é neste ponto que os problemas têm seu início. Geralmente, as pessoas que lidam com o recebimento de documentos não sabem, ou mesmo não foram orientadas sobre como proceder para o documento cumpra a sua função na instituição. Para que este problema inicial seja resolvido, a implantação de um sistema de base de dados, de preferência simples e descentralizado, permitindo que, tão logo cheguem às instituições, os documentos fossem registrados, pelas devidas pessoas, no seu próprio setor de trabalho seria uma ótima alternativa. Tal ação diminuiria o montante de documentos que chegam as instituições, cumprem suas funções, mas sequer tiveram sua tramitação ou destinação registrada.

Algumas rotinas devem ser adotadas no registro documental, afim de que não se perca o controle, bem como surjam problemas que facilmente poderiam ser evitados (como o preenchimento do campo Assunto, de muita importância, mas que na maioria das vezes é feito de forma errônea). Dentre as recomendações **de** recebimento **e** registro destaca-se:

Receber as correspondências, separando as de caráter oficial da de caráter particular, distribuindo as de caráter particular a seus destinatários.

Após essa etapa, os documentos devem seguir seu curso, a fim de cumprirem suas funções. Para que isto ocorra, devem ser **distribuídos** e classificados da forma correta.

Separar as correspondências de caráter ostensivo das de caráter sigiloso, encaminhado as de caráter sigiloso aos seus respectivos destinatários;

Tomar conhecimento das correspondências de caráter ostensivos por meio da leitura, requisitando a existência de antecedentes, se existirem;

Classificar o documento de acordo com o método da instituição;, carimbando-o em seguida;

Elaborar um resumo e encaminhar os documentos ao protocolo.

Preparar a ficha de protocolo, em duas vias, anexando a segunda via da ficha ao documento;

Rearquivar as fichas de procedência e assunto, agora com os dados das fichas de 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 por que 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, não se podendo assim, usá-los no sentido de valor probatório, por exemplo.

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

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 venha a atender as necessidades da empresa. Contudo, é essencial que as pessoas que trabalham 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.

Fonte: https://centraldefavoritos.wordpress.com/2010/12/06/protocolo/

2. NOÇÕES DE CONSERVAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE ACERVOS DOCUMENTAIS.

CONSERVAÇÃO: É um conceito amplo e pode ser pensado como termo que abrange pelo menos três (3) ideias: preservação, proteção e manutenção.

Conservar bens culturais (livros, documentos, objetos de arte, etc.) é defendê-lo da ação dos agentes físicos, químicos e biológicos que os atacam.

O principal objetivo portanto da conservação é o de estender a vida útil dos materiais, dando aos mesmos o tratamento correto. Para isso é necessário permanente fiscalização das condições ambientais, manuseio e armazenamento.

A preservação ocupa-se diretamente com o patrimônio cultural consistindo na conservação desses patrimônios em seus estados atuais. Por isso, devem ser impedidos quaisquer danos e destruição causadas pela umidade, por agentes químicos e por todos os tipos de pragas e de microrganismo. A manutenção, a limpeza periódica é a base da prevenção.

Os acervos das bibliotecas são basicamente constituídos por materiais orgânicos e, como tal, estão sujeitos a um contínuo processo de deterioração.

A conservação, enquanto matéria interdisciplinar, não pode simplesmente suspender um processo de degradação, já instalado.

Pode, sim, utilizar-se de métodos técnico-científicos, numa perspectiva interdisciplinar, que reduzam o ritmo tanto quanto possível deste processo.

Sobre todo legado histórico que se traduza como bem cultural, na medida em que representa material de valor presente e futuro para a humanidade, a inexorável possibilidade de degradação atinge proporções de extrema responsabilidade.

É cientificamente provado que o papel degrada-se rapidamente se fabricado e, ou acondicionado sob critérios indevidos. Por mais de um século tem-se fabricado papel destinado à impressão de livro com alto teor de acidez. Sabemos perfeitamente que a acidez é uma das maiores causas da degradação dos papéis. Na mesma medida, o acondicionamento de obras em ambientes quente e úmido gera efeitos danosos, tais como: reações que se processam a nível químico e que geralmente enfraquecem as cadeias moleculares de celulose, fragilizando o papel. Esse fato concorre para que todos os acervos bibliográficos estabeleçam controles ambientais próprios dentro de parâmetros precisos.

Há um consenso entre os conservadores, no sentido de que tanto a permanência referente à estabilidade química, ao grau de resistência de um material à deterioração todo o tempo, mesmo quando não está em uso quanto à durabilidade referente à resistência física, ou seja, à capacidade de resistir à ação mecânica sobre livros e documentos, estão diretamente relacionados com as condições ambientais em que esses materiais são acondicionados. Esses dois fatores estão de tal forma interligados que materiais de origem orgânica quando se deterioram quimicamente perdem também sua resistência física. Em outras palavras, há uma estreita relação entre a longevidade dos suportes da escrita, quer sejam em papel, pergaminho ou outros materiais, e as condições climáticas do ambiente onde se encontram.

O controle racional e sistemático de condições ambientais não reduz apenas os problemas de degradação, mas também e principalmente evita seu agravamento.

A política moderna de conservação a longo prazo orienta-se pela luta contra as causas de deterioração, na busca do maior prolongamento possível da vida útil de livros e documentos. Dentro desta perspectiva, padrões de conduta devem ser adotados, tais como:

• Formular um diagnóstico do estado geral de conservação da obra e uma proposta quanto aos métodos e materiais que poderão ser utilizados durante o tratamento;

• Documentar todos os registros históricos porventura encontrados, sem destruí-los, falsificá-los ou removê-los.

• Aplicar um tratamento de conservação dentro do limite do necessário e orientar-se pelo absoluto respeito à integridade estética, histórica e material de uma obra;

• Adotar a princípio de reversibilidade, que é o *leitmotiv* atual do desenvolvimento e aplicação do método de conservação em livros e documentos, pois é importante ter sempre em mente que um procedimento técnico, assim como determinados materiais, são sempre alvo de constantes pesquisas e que isto propicia um futuro técnico-científico mais promissor à segurança de uma obra.

Fumigação é um tipo de controle de pragas através do tratamento químico realizado com compostos químicos ou formulações pesticidas (os chamados **fumigantes**) voláteis (no estado de vapor ou gás) em um sistema hermético, visando a desinfestação de materiais, objetos e instalações que não possam ser submetidas à outras formas de tratamento. Essa técnica causa dano ao documento, não devendo ser utilizada.

RESTAURAÇÃO: A restauração preventiva tem por objetivo revitalizar a concepção original, ou seja, a legibilidade do objeto. Em uma restauração nenhum fator pode ser negligenciado, é preciso levantar a história, revelar a tecnologia empregada na fabricação ou a técnica de impressão utilizada e traçar um plano de acondicionamento do objeto restaurado de modo que não volte a sofrer efeitos de deterioração do futuro. Podemos dizer que é melhor: Conservar e preservar para não restaurar.

Agentes exteriores que danificam os documentos:

1. físicos

Luminosidade - a luz é um dos fatores mais agravantes no processo de degradação dos materiais bibliográficos.

Temperatura - o papel se deteriora com o tempo mesmo que as condições de conservação sejam boas. O papel fica com sua cor original alterada e se torna frágil e isto se chama envelhecimento natural.

Umidade - o excesso de umidade estraga muito mais o papel que a deficiência de água.

2. químicos

Acidez do Papel - Os papéis brasileiros apresentam um índice de acidez elevado (pH 5 em média) e portanto uma permanência duvidosa. Somemos ao elevado índice de acidez, o efeito das altas temperaturas predominante nos países tropicais e subtropicais e uma variação da umidade relativa, teremos um quadro bastante desfavorável na conservação de documentos em papel. Dentre as causas de degradação do papel, podemos citar as de origem intrínseca e as de origem extrínsecas.

Poluição Atmosférica - A celulose é atacada pelos ácidos, ainda que nas condições de conservação mais favoráveis. A poluição atmosférica é uma das principais causas da degradação química.

Tintas - a tinta é um dos compostos mais importantes na documentação. Foi e é usada para escrever em papéis, pergaminhos e materiais similares, desde que o homem sentiu necessidade de registrar seu avanço técnico e cultural, e é ainda indispensável para a criação de registros e para atividades relacionadas aos interesses de vida diária.

3. biológicos

Insetos - o ataque de insetos tem provocado graves danos a arquivos e bibliotecas, destruindo coleções e documentos preciosos. Os principais insetos são:

Anobiídeos (brocas ou carunchos)

Thysanura (traça)

Blatta orientalis (barata)

Fungos - atuam decompondo a celulose, grande parte deles produzem pigmentos que mancham o papel.

Roedores - A luta contra ratos é mais difícil que a prevenção contra os insetos. Eles podem provocar desgastes de até 20% do total do documento.

4. ambientais:

Ventilação - é um outro fator a considerar como elemento que favorece o desenvolvimento dos agentes biológicos, quando há pouca aeração.

Poeira - um outro fator que pode favorecer o desenvolvimento dos agentes biológicos sobre os materiais gráficos, é a presença de pó.

5. humanos: O Homem, ao lado dos insetos e microrganismos é um outro inimigo dos livros e documentos, embora devêssemos imaginar que ele seria ser o mais cuidadoso guardião dos mesmos.

PRESERVAÇÃO: É uma política adotada nas empresas para a conservação dos documentos. Essa técnica é proveniente das áreas de Arquivologia, da biblioteconomia e museologia preocupado com a manutenção ou a restauração do acesso a artefatos, documentos e registros através do estudo, diagnóstico, tratamento e prevenção de danos e da deterioração. Deve ser distinguida da conservação, que se refere ao tratamento e reparo de itens individuais sob a ação de degradação lenta ou à restauração de sua usabilidade.

FATORES DE DETERIORAÇÃO EM ACERVOS DE ARQUIVOS

Conhecendo-se a natureza dos materiais componentes dos acervos e seu comportamento diante dos fatores aos quais estão expostos, torna-se bastante fácil detectar elementos nocivos e traçar políticas de conservação para minimizá-los.

Os acervos de bibliotecas e arquivos são em geral constituídos de livros, mapas, fotografias, obras de arte, revistas, manuscritos etc., que utilizam, em grande parte, o papel como suporte da informação, além de tintas das mais diversas composições.

O papel, por mais variada que possa ser sua com posição, é formado basicamente por fibras de celulose provenientes de diferentes origens.

Cabe-nos, portanto, encontrar soluções que permitam oferecer o melhor conforto e estabilidade ao suporte da maioria dos documentos, que é o papel.

A degradação da celulose ocorre quando agentes nocivos atacam as ligações celulósicas, rompendo-as ou fazendo com que se agreguem a elas novos componentes que, uma vez instalados na molécula, desencadeiam reações químicas que levam ao rompimento das cadeias celulósicas.

A acidez e a oxidação são os maiores processos de deterioração química da celulose. Também há os agentes físicos de deterioração, responsáveis pelos danos mecânicos dos documentos. Os mais frequentes são os insetos, os roedores e o próprio homem.

Por isso, considera-se agentes de deterioração dos acervos de bibliotecas e arquivos aqueles que levam os documentos a um estado de instabilidade física ou química, com comprometimento de sua integridade e existência.

Embora, com muita frequência, não possamos eliminar totalmente as causas do processo de deterioração dos documentos, com certeza podemos diminuir consideravelmente seu ritmo, através de cuidados com o ambiente, o manuseio, as intervenções e a higiene, entre outros.

Antes de citar os principais fatores de degradação, torna-se indispensável dizer que existe estreita ligação entre eles, o que faz com que o processo de deterioração tome proporções devastadoras.

Para facilitar a compreensão dos efeitos nocivos nos acervos podemos classificar os agentes de deterioração em Fatores Ambientais, Fatores Biológicos, Intervenções Impróprias, Agentes Biológicos, Furtos e Vandalismo.

1. Fatores ambientais

Os agentes ambientais são exatamente aqueles que existem no ambiente físico do acervo: Temperatura, Umidade Relativa do Ar, Radiação da Luz, Qualidade do Ar.

Num levantamento cuidadoso das condições de conservação dos documentos de um acervo, é possível identificar facilmente as consequências desses fatores, quando não controlados dentro de uma margem de valores aceitável.

Todos fazem parte do ambiente e atuam em conjunto.

Sem a pretensão de aprofundar as explicações científicas de tais fatores, podemos resumir suas ações da seguinte forma:

1.1 Temperatura e umidade relativa: O calor e a umidade contribuem significativamente para a destruição dos documentos, principalmente quando em suporte papel. O desequilíbrio de um interfere no equilíbrio do outro. O calor acelera a deterioração. A velocidade de muitas reações químicas, inclusive as de deterioração, é dobrada a cada aumento de 10°C. A umidade relativa alta proporciona as condições necessárias para desencadear intensas reações químicas nos materiais. Evidências de temperatura e umidade relativa alta são detectadas com a presença de colônias de fungos nos documentos, sejam estes em papel, couro, tecido ou outros materiais.

Umidade relativa do ar e temperatura muito baixa transparece em documentos distorcidos e ressecados.

As flutuações de temperatura e umidade relativa do ar são muito mais nocivas do que os índices superiores aos considerados ideais, desde que estáveis e constantes. Todos os materiais encontrados nos acervos são higroscópicos, isto é, absorvem e liberam umidade muito facilmente e, portanto, se expandem e se contraem com as variações de temperatura e umidade relativa do ar.

Essas variações dimensionais aceleram o processo de deterioração e provocam danos visíveis aos documentos, ocasionando o craquelamento de tintas, ondulações nos papéis e nos materiais de revestimento de livros, danos nas emulsões de fotos etc..

O mais recomendado é manter a temperatura o mais próximo possível de 20°C e a umidade relativa de 45% a 50%, evitando-se de todas as formas as oscilações de 3°C de temperatura e 10% de umidade relativa.

O monitoramento, que nos dá as diretrizes para qualquer projeto de mudança, é feito através do termo higrômetro (aparelho medidor da umidade e temperatura simultaneamente).

A circulação do ar ambiente representa um fator bastante importante para amenizar os efeitos da temperatura e umidade relativa elevada.

1.2 Radiação da luz

Toda fonte de luz, seja ela natural ou artificial, emite radiação nociva aos materiais de acervos, provocando consideráveis danos através da oxidação.

O papel se torna frágil, quebradiço, amarelecido, escurecido. As tintas desbotam ou mudam de cor, alterando a legibilidade dos documentos textuais, dos iconográficos e das encadernações.

O componente da luz que mais merece atenção é a radiação ultravioleta (UV). Qualquer exposição à luz, mesmo que por pouco tempo, é nociva e o dano é cumulativo e irreversível. A luz pode ser de origem natural (sol) e artificial, proveniente de lâmpadas incandescentes (tungstênio) e fluorescentes (vapor de mercúrio). Deve-se evitar a luz natural e as lâmpadas fluorescentes, que são fontes geradoras de UV. A intensidade da luz é medida através de um aparelho denominado luxímetro ou fotômetro.

Algumas medidas podem ser tomadas para proteção dos acervos:

- As janelas devem ser protegidas por cortinas ou persianas que bloqueiem totalmente o sol; essa medida também ajuda no controle de temperatura, minimizando a geração de calor durante o dia.

- Filtros feitos de filmes especiais também ajudam no controle da radiação UV, tanto nos vidros de janelas quanto em lâmpadas fluorescentes (esses filmes têm prazo de vida limitado).

- Cuidados especiais devem ser considerados em exposições de curto, médio e longo tempo:

- não expor um objeto valioso por muito tempo;
- manter o nível de luz o mais baixo possível;
- não colocar lâmpadas dentro de vitrines;
- proteger objetos com filtros especiais;
- certificar-se de que as vitrines sejam feitas de materiais que não danifiquem os documentos.

1.3 Qualidades do ar

O controle da qualidade do ar é essencial num programa de conservação de acervos. Os poluentes contribuem pesadamente para a deterioração de materiais de bibliotecas e arquivos.

Há dois tipos de poluentes – os gases e as partículas sólidas – que podem ter duas origens: os que vêm do ambiente externo e os gerados no próprio ambiente.

Os poluentes externos são principalmente o dióxido de enxofre (SO2), óxidos de nitrogênio (NO e NO2) e o Ozônio (O3). São gases que provocam reações químicas, com formação de ácidos que causam danos sérios e irreversíveis aos materiais. O papel fica quebradiço e descolorido; o couro perde a pele e deteriora.

As partículas sólidas, além de carregarem gases poluentes, agem como abrasivos e desfiguram os documentos.

Agentes poluentes podem ter origem no próprio ambiente do acervo, como no caso de aplicação de vernizes, madeiras, adesivos, tintas etc., que podem liberar gases prejudiciais à conservação de todos os materiais.

2. Agentes biológicos

Os agentes biológicos de deterioração de acervos são, entre outros, os insetos (baratas, brocas, cupins), os roedores e os fungos, cuja presença depende quase que exclusivamente das condições ambientais reinantes nas dependências onde se encontram os documentos.

Para que atuem sobre os documentos e proliferem, necessitam de conforto ambiental e alimentação. O conforto ambiental para praticamente todos os seres vivos está basicamente na temperatura e umidade relativa elevadas, pouca circulação de ar, falta de higiene etc.

2.1 Fungos

Os fungos representam um grupo grande de organismos. São conhecidos mais de 100.000 tipos que atuam em diferentes ambientes, atacando diversos substratos. No caso dos acervos de bibliotecas e arquivos, são mais comuns aqueles que vivem dos nutrientes encontrados nos documentos.

Os fungos são organismos que se reproduzem através de esporos e de forma muito intensa e rápida dentro de determinadas condições. Como qualquer outro ser vivo, necessitam de alimento e umidade para sobreviver e proliferar. O alimento provém dos papéis, amidos (colas), couros, pigmentos, tecidos etc. A umidade é fator indispensável para o metabolismo dos nutrientes e para sua proliferação. Essa umidade é encontrada na atmosfera local, nos materiais

atacados e na própria colônia de fungos. Além da umidade e nutrientes, outras condições contribuem para o crescimento das colônias: temperatura elevada, falta de circulação de ar e falta de higiene.

Os fungos, além de atacarem o substrato, fragilizando o suporte, causam manchas de coloração diversas e intensas de difícil remoção. A proliferação se dá através dos esporos que, em circunstâncias propícias, se reproduzem de forma abundante e rápida.

Se as condições, entretanto, forem adversas, esses esporos se tornam "dormentes". A dormência ocorre quando as condições ambientais se tornam desfavoráveis, como, por exemplo, a umidade relativa do ar com índices baixos.

Quando dormentes, os esporos ficam inativos e, portanto, não se reproduzem nem atacam os documentos. Esse estado, porém, é reversível; se as condições forem ideais, os esporos revivem e voltam a crescer e agir, mesmo que tenham sido submetidos a congelamento ou secagem.

Os esporos ativos ou dormentes estão presentes em todos os lugares, em todas as salas, em cada peça do acervo e em todas as pessoas, mas não é tão difícil controlá-los.

As medidas a serem adotadas para manter os acervos sob controle de infestação de fungos são:

- estabelecer política de controle ambiental, principalmente temperatura, umidade relativa e ar circulante, mantendo os índices o mais próximo possível do ideal e evitando oscilações acentuadas;
- praticar a higienização tanto do local quanto dos documentos, com metodologia e técnicas adequadas;
- instruir o usuário e os funcionários com relação ao manuseio dos documentos e regras de higiene do local;
- manter vigilância constante dos documentos contra acidentes com água, secando-os imediatamente caso ocorram.

Observações importantes:

- O uso de fungicidas não é recomendado; os danos causados superam em muito a eficiência dos produtos sobre os documentos.
- Caso se detecte situação de infestação, chamar profissionais especializados em conservação de acervos.
- Não limpar o ambiente com água, pois esta, ao secar, eleva a umidade relativa do ar, favorecendo a proliferação de colônias de fungos.
- Na higienização do ambiente, é recomendado o uso de aspirador.

Alguns conselhos para limpeza de material com fungos:

- Usar proteção pessoal: luvas de látex, máscaras, aventais, toucas e óculos de proteção (nos casos de sensibilidade alérgica).
- Luvas, toucas e máscaras devem ser descartáveis.

2.2 Roedores

A presença de roedores em recintos de bibliotecas e arquivos ocorre pelos mesmos motivos citados acima. Tentar obstruir as possíveis entradas para os ambientes dos acervos é um começo. As iscas são válidas, mas para que surtam efeito devem ser definidas por especialistas em zoonose. O produto deve ser eficiente, desde que não provoque a morte dos roedores no recinto. A profilaxia se nos faz mesmos moldes citados acima: temperatura e umidade relativa controladas, além de higiene periódica.

2.3 Ataques de insetos

Baratas – Esses insetos atacam tanto papel quanto revestimentos. A variedade também é grande. O ataque tem características bem próprias, revelando-se principalmente por perdas de superfície e manchas de excrementos. As baratas se reproduzem no próprio local e se tornam infestação muito rapidamente, caso não sejam combatidas. São atraídas pelos mesmos fatores já mencionados: temperatura e umidade elevadas, resíduos de alimentos, falta de higiene no ambiente e no acervo.

Existem iscas para combater as baratas, mas, uma vez instalada a infestação, devemos buscar a orientação de profissionais.

Brocas (Anobídios) – São insetos que causam danos imensos em acervos, principalmente em livros.

A sua presença se dá principalmente por falta de programa de higienização das coleções e do ambiente e ocorre muitas vezes por contato com material contaminado, cujo ingresso no acervo não foi objeto de controle. Exigem vigilância constante, devido ao tipo de ataque que exercem. Os sintomas desse ataque são claros e inconfundíveis. Para combatê-lo se torna necessário conhecer sua natureza e comportamento. As brocas têm um ciclo de vida em quatro fases: ovos – larva – pupa – adulta.

A fase de ataque ao acervo é a de larva. Esse inseto se reproduz por acasalamento, que ocorre no próprio acervo. Uma vez instalado, ataca não só o papel e seus derivados, como também a madeira do mobiliário, portas, pisos e todos os materiais à base de celulose.

O ataque causa perda de suporte. A larva digere os materiais para chegar à fase adulta. Na fase adulta, acasala e põe ovos. Os ovos eclodem e o ciclo se repete.

As brocas precisam encontrar condições especiais que, como todos os outros agentes biológicos, são temperatura e umidade relativa elevadas, falta de ar circulante e falta de higienização periódica no local e no acervo.

A característica do ataque é o pó que se encontra na estante em contato com o documento.

Este pó contém saliva, excrementos, ovos e resíduos de cola, papel etc. Em geral as brocas vão em busca do adesivo de amido, instalando-se nos papelões das capas, no miolo e no suporte do miolo dos livros. As perdas são em forma de orifícios bem redondinhos.

A higienização metódica é a única forma de se fazer o controle das condições de conservação dos documentos e, assim, detectar a presença dos insetos. Uma medida que deve ser obedecida sempre é a higienização e separação de todo exemplar que for incorporado ao acervo, seja ele originário de doação, aquisição ou recolhimento.

Quando o ataque se torna uma infestação, é preciso buscar a ajuda de um profissional especializado.

A providência a ser tomada é identificar o documento atacado e, se possível, isolá-lo até tratamento. A higienização de infestados por brocas deve ser feita em lugar distante, devido ao risco de espalhar ovos ou muitas larvas pelo ambiente.

Estes insetos precisam ser muito bem controlados: por mais que se higienize o ambiente e se removam as larvas e resíduos, corre-se o risco de não eliminar totalmente os ovos. Portanto, após a higienização, os documentos devem ser revistos de tempos em tempos.

Todo tratamento mais agressivo deve ser feito por profissionais especializados, pois o uso de qualquer produto químico pode acarretar danos intensos aos documentos.

Cupins (Térmitas) – Os cupins representam risco não só para as coleções como para o prédio em si.

Vivem em sociedades muito bem organizadas, reproduzem-se em ninhos e a ação é devastadora onde quer que ataquem. Na grande maioria das vezes, sua presença só é detectada depois de terem causado grandes danos.

Os cupins percorrem áreas internas de alvenaria, tubulações, conduítes de instalações elétricas, rodapés, batentes de portas e janelas etc., muitas vezes fora do alcance dos nossos olhos.

Chegam aos acervos em ataques massivos, através de estantes coladas às paredes, caixas de interruptores de luz, assoalhos etc.

Os ninhos não precisam obrigatoriamente estar dentro dos edifícios das bibliotecas e arquivos.

Podem estar a muitos metros de distância, inclusive na base de árvores ou outros prédios.

Com muita frequência, quando os cupins atacam o acervo, já estão instalados em todo o prédio. Da mesma forma que os outros agentes citados anteriormente, os cupins se instalam em ambientes com índices de temperatura e umidade relativa elevados, ausência de boa circulação de ar, falta de higienização e pouco manuseio dos documentos.

No caso de ataque de cupim, não há como solucionar o problema sozinho. O ideal é buscar auxílio com um profissional especializado na área de conservação de acervos para cuidar dos documentos atacados e outro profissional capacitado para cuidar do extermínio dos cupins que estão na parte física do prédio. O tratamento recomendado para o extermínio dos cupins ou para prevenção contra novos ataques é feito mediante barreiras químicas adequadamente projetadas.

3. Intervenções inadequadas nos acervos

Chamamos de intervenções inadequadas todos os procedimentos de conservação que realizamos em um conjunto de documentos com o objetivo de interromper ou melhorar seu estado de degradação. Muitas vezes, com a boa intenção de protegê-los, fazemos intervenções que resultam em danos ainda maiores.

Nos acervos formados por livros, fotografias, documentos impressos, documentos manuscritos, mapas, plantas de arquitetura, obras de arte etc., é preciso ver que, segundo sua natureza, cada um apresenta suportes, tintas, pigmentos, estruturas etc. completamente diferentes.

Qualquer tratamento que se queira aplicar exige um conhecimento das características individuais dos documentos e dos materiais a serem empregados no processo de conservação. Todos os profissionais de bibliotecas e arquivos devem ter noções básicas de conservação dos documentos com que lidam, seja para efetivamente executá-la, seja para escolher os técnicos capazes de fazê-lo, controlando seu trabalho. Os conhecimentos de conservação ajudam a manter equipes de controle ambiental, controle de infestações, higienização do ambiente e dos documentos, melhorando as condições do acervo.

Pequenos reparos e acondicionamentos simples podem ser realizados por aqueles que tenham sido treinados nas técnicas e critérios básicos de intervenção.

4. Problemas no manuseio de livros e documentos

O manuseio inadequado dos documentos é um fator de degradação muito frequente em qualquer tipo de acervo.

O manuseio abrange todas as ações de tocar no documento, sejam elas durante a higienização pelos funcionários da instituição, na remoção das estantes ou arquivos para uso do pesquisador, nas foto reproduções, na pesquisa pelo usuário etc. O suporte papel tem uma resistência determinada pelo seu estado de conservação. Os critérios para higienização, por exemplo, devem ser formulados mediante avaliação do estado de degradação do documento. Os limites devem ser obedecidos. Há documentos que, por mais que necessitem de limpeza, não podem ser manipulados durante um procedimento de higienização, porque o tratamento seria muito mais nocivo à sua integridade, que é o item mais importante a preservar, do que a eliminação da sujidade.

4.1 Furto e vandalismo

Um volume muito grande de documentos em nossos acervos é vítima de furtos e vandalismo.

A falta de segurança e nenhuma política de controle são a causa desse desastre.

Além do furto, o vandalismo é muito frequente. A quantidade de documentos mutilados aumenta dia a dia. Esse é o tipo de dano que, muitas vezes, só se constata muito tempo depois. É necessário implantar uma política de proteção, mesmo que seja através de um sistema de segurança simples.

Durante o período de fechamento das instituições, a melhor proteção é feita com alarmes e detectores internos. O problema é durante o horário de funcionamento, que é quando os fatos acontecem.

O recomendado é que se tenha uma só porta de entrada e saída das instalações onde se encontra o acervo, para ser usada tanto pelos consulentes/pesquisadores quanto pelos funcionários.

As janelas devem ser mantidas fechadas e trancadas. Nas áreas destinadas aos usuários, o encarregado precisa ter uma visão de todas as mesas, permanecendo no local durante todo o horário de funcionamento. As chaves das salas de acervo e o acesso a elas devem estar disponíveis apenas a um número restrito de funcionários.

Na devolução dos documentos, é preciso que o funcionário faça uma vistoria geral em cada um.

5. Fatores de deterioração

Como podemos ver, os danos são intensos e muitos são irreversíveis. Apesar de toda a problemática dos custos de uma política de conservação, existem medidas que podemos tomar sem despender grandes somas de dinheiro, minimizando drasticamente os efeitos desses agentes.

Alguns investimentos de baixo custo devem ser feitos, a começar por:

• treinamento dos profissionais na área da conservação e preservação;

• atualização desses profissionais (a conservação é uma ciência em desenvolvimento constante e a cada dia novas técnicas, materiais e equipamentos surgem para facilitar e melhorar a conservação dos documentos);

• monitoração do ambiente – temperatura e umidade relativa em níveis aceitáveis;

• uso de filtros e protetores contra a luz direta nos documentos;

• adoção de política de higienização do ambiente e dos acervos;

• contato com profissionais experientes que possam assessorar em caso de necessidade.

Conservação: critérios de intervenção para a estabilização de documentos

Os documentos que sofrem algum tipo de dano apresentam um processo de deterioração que progressivamente vai levá-los a um estado de perda total. Para evitar esse desfecho, interrompe-se o processo através de intervenções que levam à estabilização do documento.

Estabilizar um documento é, portanto, interromper um processo que esteja deteriorando o suporte e/ou seus agregados, através de procedimentos mínimos de intervenção. Por exemplo: estabilizar por higienização significa que uma limpeza mecânica corrige o processo de deterioração. No capítulo anterior, vimos os fatores de deterioração e seus efeitos nos documentos. O segundo passo será a intervenção nesse processo de deterioração, através de estabilização dos documentos danificados.

Para se fazer qualquer intervenção, deve-se obedecer a critérios de prioridade estabelecidos no tratamento dos acervos: de coleções gerais ou de obras raras, no caso de bibliotecas, de documentos antigos ou mais recentes, no caso de arquivos.

Antes de qualquer intervenção, a primeira avaliação é se nós somos capazes de executá-la.

Alguns de nós seremos capazes e muitos outros não. Esse é o primeiro critério a seguir.

Caso não nos julguemos com conhecimentos necessários, a solução é buscar algum especialista da área ou acondicionar o documento enquanto aguardamos o momento oportuno de intervir.

6. Características gerais dos materiais empregados em conservação

Nos projetos de conservação/preservação de acervos de bibliotecas, arquivos e museus, é recomendado apenas o uso de materiais de qualidade arquivística, isto é, daqueles materiais livres de quaisquer impurezas, quimicamente estáveis, resistentes, duráveis. Suas características, em relação aos documentos onde são aplicados, distinguem-se pela estabilidade, neutralidade, reversibilidade e inércia. Os materiais não enquadrados nessa classificação não podem ser usados, pois apresentam problemas de instabilidade, reagem com o tempo e decompõem-se em outras substâncias que vão deteriorar os documentos com os quais estão em contato. Além disso, são de natureza irreversível, ou seja, uma vez aplicados aos documentos não podem ser removidos.

Dentro das especificações positivas, encontramos vários materiais: os papéis e cartões alcalinos, os poliésteres inertes, os adesivos alcalinos e reversíveis, os papéis orientais, borrachas plásticas etc., usados tanto para pequenas intervenções sobre os documentos como para acondicionamento.

7. Critérios para a escolha de técnicas e de materiais para a conservação de acervos

Como já enfatizamos anteriormente, é muito importante ter conhecimentos básicos sobre os materiais que integram nossos acervos para que não corramos o risco de lhes causar mais danos.

Vários são os procedimentos que, apesar de simples, são de grande importância para a estabilização dos documentos.

8. Higienização

A sujidade é o agente de deterioração que mais afeta os documentos. A sujidade não é inócua e, quando conjugada a condições ambientais inadequadas, provoca reações de destruição de todos os suportes num acervo. Portanto, a higienização das coleções deve ser um hábito de rotina na manutenção de bibliotecas ou arquivos, razão por que é considerada a conservação preventiva por excelência.

Durante a higienização de documentos, procedemos também de forma simultânea a um levantamento de dados sobre suas condições de conservação, para efeitos de futuras intervenções. É hora Durante a higienização de documentos, procedemos também de forma simultânea a um levantamento de dados sobre suas condições de conservação, para efeitos de futuras intervenções. É hora também de executar os primeiros socorros para que um processo de deterioração em andamento seja interrompido, mesmo que não possa ser sanado no momento.

8.1 Processos de higienização

8.1.1 Limpeza de superfície

O processo de limpeza de acervos de bibliotecas e arquivos se restringe à limpeza de superfície e, portanto, é mecânica, feita a seco. A técnica é aplicada com o objetivo de reduzir poeira, partículas sólidas, incrustações, resíduos de excrementos de insetos ou outros depósitos de superfície. Nesse processo, não se usam solventes. A limpeza de superfície é uma etapa independente de qualquer tratamento mais intenso de conservação; é, porém, sempre a primeira etapa a ser realizada.

8.1.2 Razões que levam a realizar a limpeza do acervo • A sujidade escurece e desfigura o documento, prejudicando-o do ponto de vista estético.

• As manchas ocorrem quando as partículas de poeira se umedecem, com a alta umidade relativa ou mesmo por ataque de água, e penetram rapidamente no papel. A sujeira e outras substâncias dissolvidas se depositam nas margens das áreas molhadas, provocando a formação de manchas. A remoção dessas manchas requer a intervenção de um restaurador.

• Os poluentes atmosféricos são altamente ácidos e, portanto, extremamente nocivos ao papel. São rapidamente absorvidos, alterando seriamente o pH do papel.

8.1.3 Avaliação do objeto a ser limpo

Cada objeto deve ser avaliado individualmente para determinar se a higienização é necessária e se pode ser realizada com segurança. No caso de termos as condições abaixo, provavelmente o tratamento não será possível:

• Fragilidade física do suporte – Objetos com áreas finas, perdas, rasgos intensos podem estar muito frágeis para limpeza. Áreas com manchas e áreas atacadas por fungos podem não resistir à limpeza: o suporte torna-se escuro, quebradiço, manchado e, portanto, muito facilmente danificado.

Quando o papel se degrada, até mesmo um suave contato com o pó de borracha pode provocar a fragmentação do documento.

• Papéis de textura muito porosa – Não se deve passar borracha nesses materiais, pois a remoção das partículas residuais com pincel se torna difícil:

- papel japonês;
- papel de textura fragilizada pelo ataque de fungos (que degradam a celulose, consumindo a encolagem);
- papel molhado (que perde a encolagem e, após a secagem, torna-se frágil).

8.1.4 Materiais usados para limpeza de superfície

A remoção da sujidade superficial (que está solta sobre o documento) é feita através de pincéis, flanela macia, aspirador e inúmeras outras ferramentas que se adaptam à técnica.

Como já foi dito anteriormente, essa etapa é obrigatória e sempre se realiza como primeiro tratamento, quaisquer que sejam as outras intervenções previstas.

• Pincéis: são muitos os tipos de pincéis utilizados na limpeza mecânica, de diferentes formas, tamanhos, qualidade e tipos de cerdas (podem ser usados com carga estática atritando as cerdas contra o nylon, material sintético ou lã);

• Flanela: serve para remover sujidade de encadernações, por exemplo;

• Aspirador de pó: sempre com proteção de bocal e com potência de sucção controlada;

• Outros materiais usados para a limpeza: bisturi, pinça, espátula, agulha, cotonete;

• Materiais de apoio necessários para limpeza mecânica:

- raladores de plástico ou aço inox; borrachas de vinil;
- fita-crepe;
- lápis de borracha;
- luvas de látex ou algodão;
- máscaras;
- papel mata-borrão;
- pesos;
- poliéster (mylar);
- folhas de papel siliconado;
- microscópios;

Os livros, além do suporte papel, exigem também tratamento de revestimento. Assim, o couro (inclui-se aqui o pergaminho), tecidos e plastificados fazem parte dos materiais pertencentes aos livros.

Para a limpeza de livros utilizamos trinchas de diferentes tamanhos, pincéis, flanelas macias, aspiradores de baixa potência com proteção de boca, pinças, espátulas de metal, entre outros materiais.

Na limpeza do couro, é recomendável somente a utilização de pincel e flanela macia, caso o couro esteja íntegro. Não se deve tratá-lo com óleos e solventes.

A encadernação em pergaminho não necessita do mesmo tratamento do couro. Como é muito sensível à umidade, o tratamento aquoso deve ser evitado. Para sua limpeza, apresenta bons resultados o uso de algodão embebido em solvente de 50% de água e álcool. O algodão precisa estar bem enxuto, e deve-se sempre buscar trabalhar o suporte em pequenas áreas de cada vez. Nessa limpeza, é importante ter muito cuidado com os pergaminhos muito ressecados e distorcidos. A fragilidade é intensa e o documento pode desintegrar-se. A estabilização de pergaminhos, nesse caso, requer os serviços de especialistas.

Há muita controvérsia no uso de Leather Dressing para a hidratação dos couros. Os componentes das diversas fórmulas do produto variam muito (óleos, graxas, gorduras) e, se mal aplicados, podem causar sérios problemas de conservação ao couro. A fórmula do British Museum é a mais usada e recomendada. O uso deve ser criterioso e não indiscriminado. Em casos específicos de livros novos de coleções de bibliotecas, pode ser apropriado o seu uso como parte integrante de um programa de manutenção.

No caso dos revestimentos em tecido, a aplicação de trincha ou aspirador é recomendável, caso sua integridade o permita.

Nas capas de livros revestidas em papel, pode ser utilizado pó de borracha ou diretamente a borracha, caso a integridade do papel e das tintas não fique comprometida com essa ação.

E, nos revestimentos plastificados (percalux e outros), deve-se usar apenas uma flanela seca e bem macia.

Na limpeza do miolo do livro, utilizamos um pincel macio, sem aplicar borracha ou pó de borracha. Além de agredir as tintas, o resíduo de borracha é permanente e de difícil remoção. Os resíduos agem como abrasivos e permanecerão em contato com o suporte para sempre.

8.2.1 Limpeza de livros – metodologia em mesa de higienização

- Encadernação (capa do livro) – limpar com trincha, pincel macio, aspirador, flanela macia, conforme o estado da encadernação;
- Miolo (livro em si) – segurar firmemente o livro pela lombada, apertando o miolo. Com uma trincha ou pincel, limpar os cortes, começando pela cabeça do livro, que é a área que está mais exposta à sujidade. Quando a sujeira está muito incrustada e intensa, utilizar, primeiramente, aspirador de pó de baixa potência ou ainda um pedaço de carpete sem uso;
- O miolo deve ser limpo com pincel folha a folha, numa primeira higienização;
- Oxigenar as folhas várias vezes.

Num programa de manutenção, pode-se limpar a encadernação, cortes e aproximadamente as primeiras e últimas 15 folhas, que são as mais sujeitas a receber sujidade, devido à estrutura das encadernações. Nos livros mais frágeis, deve-se suportar o volume em estruturas adequadas durante a operação para evitar danos na manipulação e tratamento.

Todo o documento que contiver gravuras ou outra técnica de obra de arte no seu interior necessita um cuidado redobrado. Antes de qualquer intervenção com pincéis, trinchas, flanelas, é necessário examinar bem o documento, pois, nesse caso, só será recomendada a limpeza de superfície se não houver nenhum risco de dano.

No caso dos documentos impressos como os livros, existe uma grande margem de segurança na resistência das tintas em relação ao pincel. Mesmo assim, devemos escolher o pincel de maciez adequada para cada situação. Em relação às obras de arte, as técnicas são tão variadas e as tintas de composições tão diversas que, de modo algum, se deve confiar na sua estabilidade frente à ação do pincel ou outro material.

8.3 Higienização de documentos de arquivo

Materiais arquivísticos têm os seus suportes geralmente quebradiços, frágeis, distorcidos ou fragmentados. Isso se deve principalmente ao alto índice de acidez resultante do uso de papéis de baixa qualidade. As más condições de armazenamento e o excesso de manuseio também contribuem para a degradação dos materiais. Tais documentos têm que ser higienizados com muito critério e cuidado.

8.3.1 Documentos manuscritos

Os mesmos cuidados para com os livros devem ser tomados em relação aos manuscritos. O exame dos documentos, testes de estabilidade de seus componentes para o uso dos materiais de limpeza mecânica e critérios de intervenção devem ser cuidadosamente realizados.

As tintas ferrogálicas, conforme o caso podem destruir um documento pelo seu alto índice de acidez. Todo cuidado é pouco para manusear esses documentos. As espessas tintas encontradas em partituras de música, por exemplo, podem estar soltas ou em estado de pó.

Tintas, como de cópias de carbono, são fáceis de "borrar", ao mesmo tempo em que o tipo de papel utilizado para isso é fino e quebradiço, tornando o manuseio muito arriscado e a limpeza de superfície desaconselhável. As áreas ilustradas e decorativas dos manuscritos iluminados são desenhadas com tintas à base de água que podem estar secas e pulverulentas. A limpeza mecânica, nesses casos, deve ser evitada.

8.3.2 Documentos em grande formato

Desenhos de Arquitetura – Os papéis de arquitetura (no geral em papel vegetal) podem ser limpos com pó de borracha, após testes. Pode-se também usar um cotonete - bem enxuto e embebido em álcool. Muito sensíveis à água, esses papéis podem ter distorções causadas pela umidade que são irreversíveis ou de difícil remoção.

Posters (Cartazes) – As tintas e suportes de posters são muito frágeis. Não se recomenda limpar a área pictórica. Todo cuidado é pouco, até mesmo na escolha de seu acondicionamento.

Mapas – Os mapas coloridos à mão merecem uma atenção especial na limpeza. Em mapas impressos, desde que em boas condições, o pó de borracha pode ser aplicado para tratar grandes áreas. Os grandes mapas impressos, muitas vezes, têm várias folhas de papel coladas entre si nas margens, visando permitir uma impressão maior. Ao fazer a limpeza de um documento desses, o cuidado com as emendas deve ser redobrado, pois nessas, geralmente, ocorrem descolamentos que podem reter resíduos de borracha da limpeza, gerando degradação. Outros mapas são montados em linho ou algodão com cola de amido. O verso desses documentos retém muita sujidade. Recomenda-se remover o máximo com aspirador de pó (munido das devidas proteções em seu bocal e no documento).

9. Pequenos reparos

Os pequenos reparos são diminutas intervenções que podemos executar visando interromper um processo de deterioração em andamento. Essas pequenas intervenções devem obedecer a critérios rigorosos de ética e técnica e têm a função de melhorar o estado de conservação dos documentos. Caso esses critérios não sejam obedecidos, o risco de aumentar os danos é muito grande e muitas vezes de caráter irreversível.

Os livros raros e os documentos de arquivo mais antigos devem ser tratados por especialistas da área. Os demais documentos permitem algumas intervenções, de simples a moderadas. Os materiais utilizados para esse fim devem ser de qualidade arquivística e de caráter reversível. Da mesma forma, toda a intervenção deve obedecer a técnicas e procedimentos reversíveis. Isso significa que, caso seja necessário reverter o processo, não pode existir nenhum obstáculo na técnica e nos materiais utilizados.

Os procedimentos e técnicas para a realização de reparos em documentos exigem os seguintes instrumentos:

- mesa de trabalho;
- pinça;
- papel mata-borrão;
- entretela sem cola;
- placa de vidro;
- peso de mármore;
- espátula de metal;
- espátula de osso;
- pincel chato;
- pincel fino;
- filme de poliéster.

3. NOÇÕES NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS.

Em relação ao tipo de organização, há dois tipos divergentes: mecânico e orgânico. No primeiro, a estrutura hierarquizada da empresa é muito valorizada, com atividades especializadas e determinadas pela posição funcional do funcionário perante à empresa; decisões são centralizadas; sistema rígidos de controle, entre outros.

Já no modelo orgânico ocorre descentralização da decisão, comunicação lateral mais frequente que a vertical, além de serem organizações menos enrijecidas e mais mutáveis que as organizações mecânicas.

É importante ressaltar que entre as estruturas mecânicas ou orgânicas, existem modelos intermediários ou mistos, os quais englobam características de ambos os padrões. Dentre as quais podemos citar as ferramentas do RH.

No ambiente de trabalho quando cada administrador desempenha as quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). A ARH realiza a ligação de cooperação entre subordinados e seu superior através de políticas e práticas que podem ser resumidas em seis processos básicos, dinâmicos e interativos.

A nova tendência nas organizações de administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é obter por meio de consultorias interna em conjunto e apoiando o gerente de linha à detenção de recursos humanos especializado, de alto nível e com conhecimento específicos do setor, assim como um domínio satisfatório do contexto da organização como um todo.

O sentido de linha e staff (assessoria), onde os órgãos de linha atuam em atividades de execução e comando como responsáveis diretos pelas atividades- fins de negocio. Enquanto as assessorias ou staffs influenciam e aconselham as unidades de linha, ou seja, inferindo na atividade-meio da empresa.

Os objetivos da gestão de pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Contudo, a ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e os gerentes de linha.

Diante da necessidade de contabilizar, registrar e gerenciar as entradas e saídas de empregados na organização, assim como quantificar sua produtividade, ausências, faltas e atrasos com descontos nas folhas de pagamentos ou descontos. Surgindo a administração de recursos humanos, que difere da área de recursos humanos. Dentre as quais destacam se as cinco fases de evolução de perfil, como a fase contábil, a fase legal, a fase tecnicista, a fase administrativa (ou sindicalista), a fase estratégica, e o surgimento do cargo de gerente de recursos humanos, tentando assim humanizar o cargo. Assim, surgindo a todo o momento, novos paradigmas para os usos do conhecimento aplicados de forma rentável para os negócios, uma vez que o mesmo se torna mutável.

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações, tornando se responsável pelas políticas de RH, pela elaboração das estratégias correlacionadas com os objetivos organizacionais, assim como as demais áreas. As organizações passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos e as demais áreas da empresa, e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais, estabelecendo e desenvolvendo políticas de estratégias centradas na qualidade, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida, cargos e salários, avaliação de desempenho e processo de comunicação.

Portanto as mudanças que ocorreram nos últimos anos na administração de recursos humanos em diversas organizações são alterações de terminologia que refletem também no resultado positivo na evolução do departamento de pessoal para a administração de pessoas, quanto à forma de gerir pessoas, verificando alterações profundas na administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, podendo de ser incorporada na estratégia organizacional através da implementação de políticas por subsetores dentro da área recursos humanos a administrativa inferida no texto.

A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E DE SEUS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A evolução dos modelos de gestão de pessoas está atrelada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios daquelas aos objetivos organizacionais , pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Embora sejam diversas as classificações, as quatro grandes marcos dos modelos de gestão de pessoas: modelo clássico, modelo motivacional, modelo estratégico e modelo competitivo.

Þ Modelo estratégico de gestão de pessoas

Até 1970 as organizações eram classificadas em escolas que enfocavam apenas um aspecto como fator de produtividade no trabalho. Foram citadas duas dessas escolas: uma com foco na melhor tarefa, e outra com foco no funcionário mais satisfeito. Por volta de 1970 um novo conceito surge: o de que as organizações se comportam como sistemas. Esse conceito, importado da biologia e relatado por Ludwing von Bertalanffy, apresenta um modelo no qual a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam. Além disso, essa organização interage com o ambiente externo, influenciando e sofrendo sua influência. Esse novo conceito revolucionou os modelos de organização, e todas as classificações a partir de então passam a se basear nesse conceito.

Em função das pressões externas e da interação com o ambiente, desenvolve-se entre 1970 e 1990 a organização estratégica. Nos modelos anteriores, o foco de gestão se voltava principalmente para aspectos internos, como a preocupação com tarefas, a satisfação dos funcionários, a melhoria dos processos e da estrutura hierárquica. O cliente exercia pouca influência na confecção dos produtos ofertados pelas empresas e, por conseguinte, no funcionamento da própria empresa. No modelo estratégico de gestão de pessoas, que surge na década de 90, os clientes passam a exercer um papel mais ativo em relação às organizações.

O cenário tem um desenho diferente: níveis mais altos de produtividade foram alcançados em função da elevada automação dos processos produtivos. Com o aumento da produtividade e do número de empresas, o mercado não é mais aquele em que as demandas por produtos eram maiores que a oferta. O cliente, que antes aceitava o produto da forma que a empresa oferecia, se vê diante de um cenário em que pode escolher entre opções diferentes. As empresas de maior sucesso são aquelas que compreendem melhor as necessidades dos clientes. O foco da organização se volta para o mundo externo, as relações da empresa se ampliam, e o cliente se torna peça chave. Surgem os primeiros estudos sobre estratégia empresarial. As organizações passam a definir sua proposta de valor e segmento de mercado. Definições de missão, visão, negócio e estratégia para atingimento dos objetivos organizacionais vêm à reboque desse movimento.

Nesse novo cenário as empresas não podem contar apenas com pessoas que saibam executar bem suas tarefas, e que estejam motivadas. Os funcionários passam a ser considerados colaboradores, envolvidos e comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa. Nos modelos citados anteriormente a relação gerente-subordinado era

quase paternal. O gestor tinha ascensão sobre o funcionário, ora cobrando sua máxima produtividade, ora motivando-o para o trabalho. Além de motivar e cobrar resultados, os novos gerentes passam a ter o desafio de comunicar a estratégia e de alinhar processos e pessoas a essas estratégias.

Þ Modelo competitivo de gestão de pessoas

A partir de 2000 as organizações entraram na era da extrema competição. As organizações modernas sofrem pressões ainda maiores do ambiente externo: a globalização traz um novo patamar de concorrência no mercado. As organizações, que antes se preocupavam apenas com os concorrentes locais, agora se preocupam com empresas virtuais, que atingem seus mercados. Por outro lado, os próprios clientes, diante de tantas ofertas e de tamanha concorrência, tornam-se mais exigentes e percebem o poder que têm de influenciar produtos e serviços. Nesse cenário de alta pressão externa, surge um novo modelo de gestão de pessoas, conhecido como modelo competitivo .Nesse modelo o foco da organização é na sua capacidade de adaptação a esse ambiente de constantes mudanças e demandas dos clientes.

As pessoas geridas por um modelo competitivo de gestão de pessoas são acima de tudo conscientes da responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal. Esse modelo de gestão afasta o viés paternalista das escolas humanistas e amplia a responsabilidade dos participantes das organizações para além do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Os profissionais nesse modelo são levados a pensar na melhoria contínua de seus processos de trabalho, na importância da inovação, na geração de capital intelectual para a organização, nas parceiras estratégicas e na importância do processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional.

Os gerentes têm como foco os resultados do negócio, e atuam como orientadores do desenvolvimento das pessoas e das competências organizacionais.

A área de recursos humanos assume um papel totalmente diferente nesse novo contexto. Seu posicionamento e sua forma de atuação torna-se cada vez mais importante para conseguir direcionar a energia das pessoas para as necessidades organizacionais. O RH torna-se um parceiro estratégico: aquele que ajuda a comunicar e disseminar a estratégia organizacional para todas as pessoas. Também exerce um papel importantíssimo como agente da mudança, num cenário em que a empresa sofre influências constantes e precisa se adaptar rapidamente para sobreviver.

O modelo competitivo é assim denominado em função de dois fatores principais: o ambiente competitivo no qual atua e o foco no desenvolvimento de competências.

Este relato sobre a evolução das organizações e dos modelos de gestão de pessoas mostra que para cada organização, inserida em seu respectivo contexto organizacional e social, existe um modelo de gestão de pessoas correspondente e coerente com as necessidades e os fatores condicionantes da época. Não existem modelos certos ou errados. Existem modelos adequados ou não adequados para uma organização que funciona em um contexto ambiental com fatores condicionantes externos e internos.

OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações encontram-se diante da necessidade de adaptação de seus modelos de gestão organizacional e de gestão de pessoas aos desafios da era moderna: globalização, necessidade de aumentar a lucratividade por meio do crescimento, e clientes cada vez mais conscientes e exigentes. Em comum, as organizações modernas são caracterizadas por serem sistemas abertos, que realizam trocas com o ambiente externo em um grau muito mais elevado que o existente há poucas décadas atrás. O foco em estratégia e competências é essencial nos dias de hoje. Dessa forma, empresas modernas alternam seus modelos de gestão entre o estratégico e o competitivo, ora focalizando mais a estratégia, ora focalizando mais o desenvolvimento de competências.

Tanto o modelo estratégico de gestão de pessoas quanto o modelo competitivo ocorrem em organizações que se comportam como sistemas abertos. Conforme relatado, esses modelos possuem características próprias que os distinguem, mas também possuem características comuns, que permitem que sejam qualificados, para fins deste trabalho, como os "novos modelos de gestão de pessoas". Essas características envolvem a atuação da área de recursos humanos em várias dimensões estratégicas de gestão e a execução de novos papéis no contexto organizacional.

Þ Dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas

As cinco dimensões estratégicas que definem os novos modelos de gestão de pessoas: gestão por competências, gestão estratégica da mudança, gestão do clima organizacional, gestão da cultura organizacional e gestão do conhecimento e da aprendizagem.

Essas dimensões interagem como engrenagens de um modelo integrado, no qual o investimento em uma das dimensões colabora para o crescimento das demais.

Teorias Motivacionais em Recursos Humanos

A partir do século XX, a motivação humana tornou se foco de pesquisas e estudos científicos. Surgi o primeiro grande estudo dos cientistas do comportamento, denominado Estudo Hawthorne, que tinha como objetivo comprovar a existência da relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. Porém, foi possível identificar através do estudo que a "atenção" dada ao trabalhador conseguia refletir na sua produtividade. Assim, posteriormente a tais constatações deram se inicio aos estudos sobre processo motivacional, em 1950.

Muitas são as teorias inferidas as seguir, como a de Maslow, McGregor, Herzberg, Skinner, Vromm e Rotter. Abraham H. Maslow é o responsável pela teoria da hierarquização das necessidades humanas. McGregor complementa que tais necessidades encontram satisfação no próprio trabalho, assim como Herzberg que também apontava fatores motivacionais e higiênicos. Posteriormente o cientista Skinner defendia o conceito de reforço no comportamento.

B. F. Skinner apontava o trabalhador que obtinha sucesso tendia dentro do comportamento recompensador a repetir o mesmo comportamento em busca de um novo sucesso. Assim como reprimir comportamentos inapropriados. Nessa ordem de pensamento a última teoria é baseada pelos cientistas por modelos empíricos de expectativa e de teoria do aprendizado social, ou seja, a linha central de trabalho de trabalho de Vromm e Rotter permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Segundo o modelo desses autores, há duas variáveis que determinam a ação (leia- se motivação das pessoas) das pessoas: o valor da recompensa e o que se espera como recompensa. Assim, para conhecer a importância do sentido de motivações baseadas nas teorias motivacionais é necessário saber quais são as causas que o indivíduo é influenciado, quais as condições que determinam a motivação.

Þ Resultados relativos à gestão de pessoas

A operacionalização da lógica da racionalidade social ocorre através do exercício da responsabilidade social, podendo ser considerada dinâmica e de intensa observação.

Segundo o Instituto Ethos, a responsabilidade social corporativa é "forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona."

Existem duas linhas quanto à mudança social: a externa, a qual requer novos comportamentos com público-alvo exterior e a interna, que se relaciona com o público interno da organização.

Podemos classificar os argumentos a favor da responsabilidade social corporativa em uma linha ética e instrumental. Os argumentos éticos consideram dever das empresas praticar ações sócias, por considerar dever de a mesma possuir uma atitude moralmente correta. Porém a linha instrumental defende a responsabilidade social corporativa como vantagem competitiva às organizações.

O desenvolvimento de questões externas e internas da empresa em conjunto faz parte do desenvolvimento gerencial e dos talentos da empresa.

Portanto os resultados inferem e correlacionam entre si, pois diante da atual inovação contemporânea as exigências externas de um padrão socialmente correto transformam se em fator decisivo no âmbito competitivo.

Þ Cultura Organizacional

A cultura organizacional compreende aos hábitos e crenças da empresa, os quais são determinados por normas, atitudes, valores e expectativas divididos a todos os membros da organização.

A cultura organizacional atua em três níveis: no primeiro, são os sintomas visíveis, ou seja, os comportamentos dos membros, as vestimentas dos empregados, o layout do escritório, nos processos de trabalho, entre outros.

No segundo nível, há a presença dos valores conscientes como lealdade, respeito à hierarquia e capacidade de inovação. Já no último nível, são os princípios ou paradigmas, os quais são inconscientes como questões relacionadas à natureza humana, da ética, do lazer e relacionamento com o ambiente.

É importante ressaltar que a cultura organizacional de uma empresa inicia-se com seus fundadores, os quais tendem a contratar pessoas com a mesma linha de pensamento. Além dos fundadores, os líderes também têm maior possibilidade de reforçar ou criar as principais características de uma cultura organizacional.

A gestão da cultura de uma empresa é feita pela área de recursos humanos, o qual a faz por ações como: a prática de recrutamento é feita baseado nos valores organizacionais; os programas de treinamento promovem destaque para a história da empresa; sistemas de recompensa valorizam o comprometimento com os valores da organização; mapeamento do sistema de comunicações seja formal ou informal, entre outros.

Dessa forma, a cultura organizacional de uma empresa não é estática e atemporal, entretanto, suas mudanças requerem tempo e ações especificas a fim de alterar os valores e crenças da organização.

Þ Clima Organizacional

O clima de uma empresa está relacionado com a identificação, motivação e lealdade dos seus trabalhadores com a organização. Além disso, está ligado com a cultura organizacional, uma vez que o funcionário pode ou não estar em acordo com os valores, crenças e hábitos da empresa.

No caso do clima organizacional ser positivo e agradável, os funcionários tendem a ter maior proatividade, confiança nos seus superiores, compartilhar o conhecimento e inovar. Porém, se o ambiente possuir um clima ruim, há a maior probabilidade de aumentar a rotatividade dos trabalhadores bem como a acomodação em fazer o mínimo para manter seu emprego.

Um bom clima organizacional provê honestidade e integridade por parte de todos da empresa; o funcionário possui voz ativa nas discussões; a comunicação é aberta em todos os sentidos e há um real interesse em resolver os problemas da organização.

Þ Competências

As competências organizacionais é um conjunto de ações, processos organizacionais e habilidades que servem a fim de atender as necessidades dos clientes, sendo características singulares que geram valor e garantem vantagem competitiva sustentável.

É importante ressaltar que a competência organizacional é algo mais amplo que a somatória das competências individuais dos colaboradores, uma vez que essas juntas promovem sinergia e potencialização das habilidades e recursos.

Existe diferenciação sobre competências individuais nos estudos sobre o tema: a abordagem norte-americana adota competência como input do individuo, ou seja, características como habilidades, atitudes e conhecimentos; já a abordagem francesa, adota competência como output que analisa a atitude individual e seu comportamento mediante uma determinada situação e resultado obtido.

A abordagem brasileira procura unir as abordagens concluindo que competências individuais são conhecimentos, habilidades e atitudes conferidos a organização e que agregam valor econômico para a empresa e valor social para a pessoa.

Metodologias e práticas de avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização.

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais.

O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço. Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de staff (consultoria) com a assistência do órgão de ARH. Quem avalia é o superior imediato, que, melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

Os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.

- Permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.

- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

APLICAÇÃO: A Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam. Apesar de ser uma responsabilidade de linha é uma função de Staff, em algumas empresas, a avaliação do desempenho pode ser um encargo do supervisor direto do próprio empregado, ou ainda de uma comissão de avaliação, dependendo dos objetivos da avaliação. A avaliação com o empregado avaliado constitui o ponto principal do sistema: a comunicação que serve de retroação e que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado.

BENEFÍCIOS: Quando um programa de avaliação é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

• MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DEDESEMPENHO

A avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não se de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades diversas. Geralmente a sistemática avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base uma política de RH. Assim, como as políticas de RH variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como, de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. E relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemáticas específicas conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. A que diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização. As avaliações de desempenho para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

• MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA.

Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador que podem ter enorme interferência. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores. Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

Vantagens do método das escalas gráficas.

1. Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.

2. Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e

3. Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

Desvantagens do método das escalas gráficas.

1. Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;

2. É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu "campo psicológico". Esta interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica releva alguns avaliados afetos da esterotipação;

3. Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores.

• MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas. Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado.

As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa.

Vantagem do método da escolha forçada

1. Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influencias subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (hallo effect);

2. Sua aplicação e simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada

1. Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;

2. É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; Discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

3. Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.

4. Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

• MÉTODO DE AUTO AVALIAÇÃO

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera analise de suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

• MÉTODO DA AVALIAÇÃO POR RESULTADOS

Muito ligado aos programas de administração por objetivos, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

• MÉTODOS MISTOS

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

Þ Gestão do conhecimento e da aprendizagem

Nos dias de hoje, as organizações têm sido pressionadas a evoluir rapidamente a fim de se adaptar às constantes inovações requeridas. Surge uma nova forma de riqueza que consiste no tratamento de informação para a geração de conhecimento como principal fator para agregar valor ao processo produtivo. É notável a crescente substituição, em todos os níveis organizacionais da sociedade, das atividades que requerem força física por aquelas que utilizam intensivamente a capacidade cerebral.

Para as organizações modernas, as riquezas incluem os produtos do conhecimento e não apenas os recursos naturais, materiais e financeiros. O valor contábil de uma organização está em seus ativos, que constituem toda a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor monetário. Os ativos se apresentam basicamente de duas formas: os tangíveis - palpáveis, precisos e mensuráveis, como, por exemplo, contas a receber, plantas industriais, equipamentos, imóveis, investimentos, entre outros; e os chamados intangíveis: aqueles que não possuem existência física, mas mesmo assim, representam valor para a empresa. Hoje o conhecimento - ativo intangível - é mais valioso que o conjunto de ativos tangíveis de uma organização.

As pessoas possuem ideias livres e abundantes. O grande desafio gerencial está no desenvolvimento organizado de ideias construtivas. Para se adaptar às novas necessidades e exigências, as empresas devem ser capazes de aprender e de gerir o conhecimento.

A gestão do conhecimento passa pela definição de sua importância para a organização, pela sua adequada disseminação, e pela proteção do conhecimento organizacional que gera vantagem competitivo. O processo de gestão do conhecimento nas organizações em geral segue três passos: aquisição e desenvolvimento, disseminação, e construção do conhecimento organizacional.

As ações relacionadas com a criação e a transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas, e ocorre por meio de processos de aprendizagem.

Portanto, o desenvolvimento das capacidades das pessoas pode e deve ser realizado de forma alinhada à gestão por competências, na qual as competências necessárias para a organização são definidas, as competências das pessoas são mapeadas, e trilhas de desenvolvimento são criadas. Ao desenvolver processos de aprendizagem com base nessas trilhas de desenvolvimento, a organização e o funcionário estarão investindo na capacitação necessária para a realização das entregas desejadas pela organização. Os recursos investidos - tempo, dinheiro, esforço - tanto da organização quanto do funcionário estarão alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Todo esse processo de aprendizagem individual e organizacional ocorre por meio de ciclos contínuos e dinâmicos de aquisição de conhecimento, envolvido num processo de mudança permanente que garante a adaptabilidade da organização às necessidades por novas competências em função da espiral de necessidades crescentes dos clientes.

Þ Gestão estratégica da mudança

A cada dia que passa aumenta o nível de exigência dos clientes por novos produtos e serviços. A cultura do consumismo descartável despertou nas organizações a necessidade de criação e produção de bens em larga escala e de modo tempestivo para atender o mercado. Uma indústria de guardanapos no mercado americano precisa desenvolver, além do modelo básico em cores diversas, modelos específicos para o natal, o dia das bruxas, dos namorados, de ação de graças e para a festa da independência. Os consumidores querem produtos específicos, altamente descartáveis, e que só serão válidos se adquiridos e utilizados naquela exata época do ano. Além disso, a cada ano o modelo deve ser diferente do apresentado no ano anterior. Embora o exemplo utilizado seja específico, a globalização de costumes e o aumento da capilaridade das indústrias no mundo têm contribuído para levar a outros países e a outros produtos e serviços esse comportamento de consumo rápido, fortemente contextualizado, descartável e mutável. As organizações têm que captar a necessidade do mercado, produzir e entregar em prazos exíguos os produtos exigidos pelos clientes. Na era da extrema competição, o crescimento ou a sobrevivência da organização depende de seu poder de inovação para adaptar-se à sociedade que está em rápida e constante evolução.

Por outro lado, os esforços por aumento da lucratividade das empresas por meio da redução de custos, quando bem sucedidos, estão atingindo seus limites. Para reduzir custos, empresas instalam-se em regiões que tenham mão de obra mais barata e menor carga tributária, estabelecem parcerias com fornecedores off-shore para obtenção de insumos mais baratos, utilizam o just -in-time e a automação extrema; mas uma vez implantados em seu nível ideal de maturidade, não há como avançar em termos de redução de custos. Nesse caso, o aumento da lucratividade é perseguido pela expansão do mercado, seja em número de clientes, seja em diversidade de produtos e serviços ofertados.

A necessidade de expansão do mercado pelo aumento da lucratividade e a crescente diversidade das necessidades dos clientes resultam em grande variedade de produtos e serviços, com ciclos de vida cada vez mais curtos. Esse cenário exige atuação mais rápida da organização na idealização e adaptação de modelos que sirvam de base para a formulação da estratégia competitiva. Inovar, adaptar-se e mudar torna-se estratégico.

Outro fator que contribui para a crescente preocupação com a mudança nas organizações são os altos índices de falhas em iniciativas estratégicas por processos de mudanças mal conduzidos.

O próprio processo de construção de uma estratégia pode ser pensado como um componente cognitivo de um processo de mudança. Ou seja, a própria estratégia organizacional surge a partir da necessidade de mudar.

A gestão da mudança é tarefa difícil, mas importante nas organizações, especialmente quando estas são grandes e complexas. Mudar envolve não apenas a alteração de políticas, processos, procedimentos e estruturas, mas também do comportamento de pessoas e equipes, e de transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização.

O gerenciamento da mudança é bem sucedido quando a organização consegue mover-se do estado em que se encontrava para o estado pretendido, quando o funcionamento no estado futuro atende às expectativas, e quando a transição é realizada sem custos indevidos para a organização e para as pessoas.

Þ Processos de RH

As políticas e processos de RH nos novos modelos de gestão de pessoas devem estar alinhados com a estratégia da organização e devem favorecer a disseminação do conhecimento e a aprendizagem.

Essa relação "dimensão - processos" facilita o alinhamento das ações de RH ao definir processos e políticas. Ao levar em consideração essas relações, é viabilizado o alinhamento entre os diversos processos de RH, assim como destes com a estratégia organizacional.

Ulrich afirma que historicamente a área de recursos humanos tem se preocupado exclusivamente com os processos de RH. Essa afirmação, que soa tão óbvia, é ponto de partida para a discussão sobre o novo papel do RH. E ilustra da seguinte forma a evolução dos processos de RH:

a) década de 80: quatro grandes grupos de processos de RH - recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação e recompensas;

b) década de 90: adicionados dois grupos - desenvolvimento organizacional e comunicação, somando 6 grandes grupos;

c) estudos recentes: classificações de processos de RH que somam 19 diferentes grupos.

Embora o RH tenha evoluído ao passar dos anos, acompanhando a evolução das organizações, o foco continuou sendo nos processos executados.

Ter como foco central de RH a execução de processos era suficiente nas antigas organizações, uma vez que eram mais voltadas para questões internas. Por mais que os processos de RH tenham evoluído, sua simples execução não é papel suficiente para a nova gestão de pessoas. As modernas organizações, que precisam adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais e às novas requisições dos clientes, precisam implantar um modelo de gestão de pessoas compatível com sua dinâmica organizacional, e que ofereça resultados de valor para a organização. Não que RH não deva executar processos de RH, mas o novo cenário em que as organizações modernas estão inseridas exigem um novo papel da gestão de pessoas. Para o RH conseguir dar esse salto, ele precisa retirar o foco da mera execução de processos e tarefas, e mudar seu foco para resultados.

Þ Papel do novo RH

A área de gestão de pessoas pode mudar seu foco e contribuir efetivamente para os resultados institucionais ao exercer as seguintes capacidades:

a) clareza estratégica: ser parceiro estratégico, contribuindo para a compreensão e disseminação da estratégia organizacional;

b) agente da mudança: fazer com que as mudanças ocorram, contribuindo efetivamente para o processo de mudança;

c) desenvolver capital intelectual: ser defensor dos empregados, colaborando para o aumento das suas competências e do seu comprometimento; e

d) exemplo de excelência operacional: ser consultor especializado na sua área de competência, e atuar de forma coerente com os processos que implanta.

Kotter apresenta 8 aspectos chave para o sucesso da transformação organizacional:

1. Estabelecimento de um senso de urgência;
2. Criação de uma coalizão administrativa;
3. Desenvolvimento de visão e estratégia;
4. Comunicação da visão da mudança;
5. Capacitação de outras pessoas para atuar conforme a visão;
6. Planejamento e promoção de vitórias a curto prazo;
7. Consolidação de ganhos e desenvolvimento de novas mudanças; e
8. Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Os passos propostos por Kotter envolvem aspectos de desenvolvimento estratégico, e principalmente aspectos de adaptação humana. Senso de urgência, coalizão, comunicação, capacitação, alinhamento de pessoas, cultura: temas a serem tratados pela gestão de pessoas para obtenção de sucesso em processos de mudança.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel essencial na consecução dos passos necessários ao processo de gerenciamento das mudanças necessárias à adaptação das organizações a um mundo globalizado, no qual a tônica do mercado é a crescente diversidade de necessidades dos clientes, associada a uma grande variedade de produtos e serviços.

Planejamento e estruturação de planos de treinamento e desenvolvimento.

O ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele.

Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, para se adaptar às normas e valores sociais vigentes e aceitos, de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento, dentro de seus próprios padrões pessoais.

Alguns autores consideram treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho nas organizações, outros se referem ao desenvolvimento como uma área que se divide em educação e treinamento, sendo treinamento o preparo da pessoa para o cargo, enquanto a educação é preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

Desenvolvimento profissional: aperfeiçoa a pessoa (em médio prazo) para uma carreira dentro de uma profissão. Visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, preparando-o para assumir funções mais complexas (dentro das organizações ou em empresas especializadas em desenvolvimento de pessoal).

Treinamento: adapta a pessoa (em curto prazo), preparando-o adequadamente para um cargo ou função, dentro da própria empresa ou em empresa especializada em treinamento. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa, obedece a um programa preestabelecido e geralmente é delegado ao chefe imediato.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

Envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e também desenvolvimento de habilidades e competências.

Tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. O treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O Conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças, a saber:

- Transmissão de informações: genéricas sobre o trabalho, sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras, regulamentos e mercado;

- Desenvolvimento de habilidades: destrezas e conhecimentos relacionados ao desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Orientado para as tarefas e operações a serem executadas (preenchimento de pedidos, cálculos de preços, etc.);

- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre as pessoas, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes em relação a clientes, usuários ou técnicas de vendas.

- Desenvolvimento de conceitos: elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos (filosofia da empresa, ética profissional);

• OBJETIVOS DO TREINAMENTO

- Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas do cargo;

- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas;

- Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre eles ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

OS LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A atuação estratégica da gestão de pessoas está intimamente conectada à gestão de competências.

Essa moderna abordagem volta-se para o desenvolvimento e manutenção das competências individuais dos colaboradores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Do individual parte-se para o coletivo, sem deixar de lado, contudo, a essência e a cultura de cada organização. É como reger uma orquestra, em que o talento e o trabalho individual de cada músico são incentivados e valorizados, mas cujo desempenho deve se ater à proposta melódica a ser executada e à gestão do regente. Na regência da orquestra pública, o interesse público deve ser o resultado alcançado por qualquer estratégia organizacional.

O modelo de gestão de competências, apesar de reunir muitas qualidades, é de complexa implementação prática, em sua totalidade, no setor público. Diferentemente do setor privado, o gestor público se atém a um cabedal de limitações legais que devem ser respeitadas, como a exigência de concurso público para contratação de novos talentos.

Dentre as dificuldades para a implantação de um modelo de gestão de competências estão também limitações tecnológicas e estruturais, bem como aspectos comportamentais dos servidores que, ao serem avaliados para seu ingresso em determinadas funções, mostraram-se capacitados em termos de conteúdo para exercê-las, mas não foram, por vezes, avaliados em suas idiossincrasias psicológicas.

A falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública, causada, por exemplo, pela dificuldade em implantar políticas de recompensa a servidores exemplares, é conhecida de longa data, e constitui um dos entraves para levar a termo um complexo processo de gestão de pessoas baseado nas suas competências. A implementação desse modelo ainda é um grande desafio, uma vez que a cultura de gestão pública permanece, na maioria dos casos, voltada para cargos, e não para entregas.

As instituições públicas têm a captação de novos talentos limitada legalmente por concurso público; a exceção são os cargos de confiança comissionados, em número bem menor que o dos servidores concursados. Enquanto as organizações privadas possuem inúmeros instrumentos para a melhor escolha, como entrevistas e dinâmicas de grupo, as públicas ficam restritas a esse instrumento legal, sob pena de serem questionadas judicialmente. No entanto, poderão valer-se de outros meios para melhor alocação do candidato aprovado.

Por exemplo, apesar de muitas mudanças dependerem de legislação própria, isso não constitui entrave para que se atue, no setor público, por meio de outras fontes legais, como concursos com áreas específicas de atuação, avaliação do perfil comportamental dos aprovados para sua melhor alocação, ou ainda, ações de desenvolvimento profissional, promovendo educação contínua e não apenas treinamentos pontuais - a educação ampla das pessoas é fundamental nesse contexto, englobando o desenvolvimento das mesmas com foco em sua carreira profissional, e não apenas no treinamento para as funções do cargo atual.

No que tange ao desligamento de colaboradores, restrições legais também devem ser obedecidas. Apesar de o ordenamento jurídico prever que os servidores podem ser demitidos por avaliação de desempenho insuficiente, essa ainda não é uma prática comum no setor público. Sendo assim, o ideal é motivá-los, de tal forma que se sintam parte importante no processo e desejem atingir um melhor desempenho no trabalho. Afinal de contas, prever prazos, controles, orçamentos e indicar responsáveis para as atividades faz parte de um planejamento indispensável tanto na gestão privada como na pública.

A fim de obter resultados positivos, a área de gestão de pessoas deve procurar manter um clima positivo e profissional na organização, através de práticas de planejamento, gerenciamento, avaliação e recompensas, que conciliem os interesses individuais com os objetivos estratégicos do negócio público. Deve-se buscar um direcionamento para resultados nos níveis individual e organizacional, além de preservar a correta e eficaz gestão do bem público.

No setor público, portanto, o papel da área de gestão de pessoas, no contexto da gestão de competências, deve ser o de facilitar o desenvolvimento das competências individuais e consequentes entregas, para a implementação da estratégia escolhida, sempre de acordo com o bem maior, que é o interesse público.

*Texto adaptado de Marisa Rodrigues Alho e Paulo André Mattos de Carvalho./ Rebecca hoffmann

Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos e comprar até a entrega do produto terminado para o cliente. (FRANCISCHINI & GURGEL, 2002).

É um sistema integrado com a finalidade de prover a administração, de forma contínua, recursos, equipamentos e informações essenciais para a execução de todas as atividades da Organização.

Evolução da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

Segundo Francischini & Gurgel (2002), a evolução da Administração de Materiais processou-se em várias fases:

A Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era a essência do negócio;

Atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;

Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;

Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Com a mecanização, racionalização e automação, o excedente de produção se torna cada vez menos necessário, e nesse caso a Administração de Materiais é uma ferramenta fundamental para manter o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Essa evolução da Administração de Materiais ao longo dessas fases produtivas baseou-se principalmente, pela necessidade de produzir mais, com custos mais baixos. Atualmente a Administração de Materiais tem como função principal o controle de produção e estoque, como também a distribuição dos mesmos.

As Três Fases da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

1 – Aumentar a produtividade. Busca pela eficiência.

2 – Aumentar a qualidade sem preocupação em prejudicar outras áreas da Organização. Busca pela eficácia.

3 – Gerar a quantidade certa, no momento certo par atender bem o cliente, sem desperdício. Busca pela efetividade.

Visão Operacional e Visão Estratégica

Na visão operacional busca-se a melhoria relacionada a atividades específicas. Melhorar algo que já existe.

Na visão estratégica busca-se o diferencial. Fazer as coisas de um modo novo. Aqui se preocupa em garantir a alta performance de maneira sistêmica. Ou seja, envolvendo toda a organização de maneira inter relacional.

Com relação à Fábula de La Fontaine, a preocupação do autor era, conforme sua época, garantir a melhoria quantitativa das ações dos empregados. Aqueles q mantêm uma padronização de tarefas (em todos os outonos deve-se dobrar o esforço para se ter comida) são recompensados pela Organização (natureza). Na moderna interpretação da Fábula a autora passa a ideia de que precisamos além de trabalhar investir no nosso talento de maneira diferencial. Assim, poderemos não só garantir a sustentabilidade da Organização para os diversos invernos como, também, fazê-los em Paris.

Historicamente, a administração de recursos materiais e patrimoniais tem seu foco na eficiência de processos – visão operacional. Hoje em dia, a administração de materiais passa a ser chamada de área de logística dentro das Organizações devido à ênfase na melhor maneira de facilitar o fluxo de produtos entre produtores e consumidores, de forma a obter o melhor nível de rentabilidade para a organização e maior satisfação dos clientes.

A Administração de Materiais possui hoje uma Visão Estratégica. Ou seja, foco em ser a melhor por meio da INOVAÇÃO e não baseado na melhor no que já existe. A partir da visão estratégica a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais passa ser conhecida por LOGISTICA.

Sendo assim:

VISÃO OPERACIONAL	VISÃO ESTRATÉGICA
EFICIENCIA	EFETIVIDADE
ESPECIFICA	SISTEMICA
QUANTITATIVA	QUANTITATIVA E QUALTAITIVA
MELHORAR O QUE JÁ EXISTE	INOVAÇÃO
QUANTO	QUANDO

Princípios da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

Qualidade do material;
Quantidade necessária;
Prazo de entrega
Preço;
Condições de pagamento.

Qualidade do Material

O material deverá apresentar qualidade tal que possibilite sua aceitação dentro e fora da empresa (mercado).

Quantidade

Deverá ser estritamente suficiente para suprir as necessidades da produção e estoque, evitando a falta de material para o abastecimento geral da empresa bem como o excesso em estoque.

Prazo de Entrega

Deverá ser o menor possível, a fim de levar um melhor atendimento aos consumidores e evitar falta do material.

Menor Preço

O preço do produto deverá ser tal que possa situá-lo em posição da concorrência no mercado, proporcionando à empresa um lucro maior.

Condições de pagamento

Deverão ser as melhores possíveis para que a empresa tenha maior flexibilidade na transformação ou venda do produto.

Diferença Básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial

A diferença básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial é que a primeira se tem por produto final a distribuição ao consumidor externo e a área patrimonial é responsável, apenas, pela parte interna da logística. Seu produto final é a conservação e manutenção de bens.

Fonte: https://docs.google.com/document/d/1t-D1_0...f.../e

A gestão eficiente do fluxo de bens e serviços do ponto de origem ao ponto de consumo requer de maneira sequencial, o planejamento, a programação e o controle de um conjunto de atividades que reúnem: insumos básicos (matérias-primas); materiais em processamento; materiais acabados; serviços e informações disponíveis. Como resultado da administração destas atividades gera-se o movimento de bens e serviços aos clientes (cidadão/usuário), havendo como decorrência a geração das chamadas utilidades de tempo e/ou de lugar, que por sua vez são fatores fundamentais para as funções logísticas. Para a administração pública, tanto recursos quanto o público-alvo organizacional estão espalhados em áreas de distintos tamanhos, além da diversidade sócio cultural dos residentes locais. Esse é o problema que a logística têm a missão de resolver. Ou seja, diminuir o hiato entre o resultado do processo de transformação da organização e a demanda, de modo que os consumidores (cidadão-cliente/sociedade/usuário) tenham bens e serviços quando e onde quiserem, na condição que desejarem, e com o menor custo.

Na organização pública, a missão do gestor é estabelecer o nível de atividades logísticas necessário para atender ao público-alvo organizacional no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas, de forma economicamente eficaz, eficiente e efetiva no uso dos recursos públicos.

As áreas da logística

A logística realiza a integração da administração de materiais (suprimentos) com a logística organizacional, com a distribuição física e/ou prestação de serviços, e com as atividades relativas ao retorno/descarte de materiais.

Logística de entrada (administração de materiais/logística de suprimentos)

É o conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações necessários ao modelo de transformação da organização.

Para a organização pública, têm-se os seguintes entendimentos sobre Material e Serviços com seus respectivos embasamento legal.

No campo da Ciência Contábil o termo MATERIAL compreende todos os itens contabilizáveis que participam diretamente ou indiretamente na constituição do bem/serviço de uma organização.

Na gestão pública, temos a classificação de Material por natureza de despesa em Material Permanente e Material de Consumo, discorrendo os seguintes conceitos:

a. Material Permanente é aquele que, em razão de seu uso corrente, não perde a sua identidade física e/ou tem durabilidade superior a dois anos.

Se um material for adquirido como permanente e ficar comprovado que possui custo de controle superior ao seu benefício, deve ser controlado de forma simplificada, por meio de relação-carga, que mede apenas aspectos qualitativos e quantitativos, não havendo necessidade de controle por meio de número patrimonial. No entanto, esses bens deverão estar registrados contabilmente no patrimônio da entidade.

Isso deve ao fato de obedecer ao Princípio da Economicidade previsto no

Art. 70 da CF/88 que se traduz na relação custo-benefício. Ou seja, os controles devem ser simplificados quando se apresentam como meramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

b. Material de Consumo é aquele que, em razão de seu uso corrente, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Deve atender a pelo menos um dos critérios a seguir:

- Critério de Durabilidade: se em uso normal perde ou tem reduzidas as suas condições de funcionamento no prazo máximo de dois anos;
- Critério de Fragilidade: se sua estrutura for quebradiça, deformável ou danificável, caracterizando sua irrecuperabilidade e perda de sua identidade ou funcionalidade;
- Critério de Perecibilidade: se está sujeito a modificações químicas ou físicas, ou se deteriora ou perde sua característica pelo uso normal;
- Critério de Incorporabilidade: se está destinado à incorporação a outro bem, e não pode ser retirado sem prejuízo das características físicas e funcionais do principal. Pode ser utilizado para a constituição de novos bens, melhoria ou adições complementares de bens em utilização (sendo classificado como 4.4.90.30), ou para a reposição de peças para manutenção do seu uso normal que contenham a mesma configuração (sendo classificado como 3.3.90.30);
- Critério de Transformabilidade: se foi adquirido para fim de transformação.

Se um material de consumo for considerado como de uso duradouro, devido à durabilidade, quantidade utilizada ou valor relevante, deve ser controlado por meio de relação-carga e incorporado ao patrimônio da entidade.

Logística organizacional (operacional)

É a integração das atividades de um sistema organizacional, em função do seu modelo de transformação, desde o planejamento e obtenção dos insumos necessários, passando pelo processo produtivo até a distribuição para o consumidor (intermediário/final), atendendo as necessidades do público-alvo a custos reduzidos, com qualidade e uso adequado de recursos. O instrumento legal de criação da instituição pública e seu regimento interno norteiam essas atividades na organização.

Logística de saída (distribuição física do bem/prestação do serviço)

É o conjunto de operações associadas à transferência do resultado objeto de uma transação desde o local de origem até o local designado no destino e no fluxo de informação associado, devendo garantir que chegue ao destino nas condições desejadas, oportunamente e com uso maximizado dos recursos disponíveis. A missão da organização constante no dispositivo de sua criação e as atribuições funcionais inerentes ao cargo desempenhado orientam os gestores públicos na execução dessas operações.

Logística Reversa:

Para o autor PIRES, duas premissas básicas impõem a necessidade de gestão da logística reversa: a agregação de valor e a responsabilidade pela sucata e/ou lixo industrial. A agregação de valor, considerando o aumento do comércio global, está relacionada à importância na gestão dos recipientes (pallets, containers, etc.) e das embalagens, envolvendo processos logísticos complexos e estando sujeitos a restrições legais e sanitárias, dentre outras. A responsabilidade pela sucata e/ou lixo industrial diz respeito à gestão dos materiais após o término de suas vidas úteis, passando a vigorar cada vez mais a regra de que "quem produz é o responsável pelo produto após a sua vida útil".

Para a organização pública, essa preocupação e/ou exigência sócio ambiental pode ser observada na INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 205, DE 08 DE ABRIL DE 1988 expressa no item 1. Material que: "a designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independente de qualquer fator, bem como, aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis (grifo meu)", dando importância à logística reversa nas organizações públicas com o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades.

As funções logísticas

As atividades administrativas a serem geridas, em qualquer organização, podem incluir todo ou parte do seguinte: transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos, compras (obtenção), armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, padrões de serviços e programação do processo de produtivo.

Devido à característica sistêmica da logística, as atividades administrativas organizacionais passam a ser abordadas de forma diferente da tradicional distinção em atividades fim e atividades meio.

Essa nova abordagem vem sendo provocada pela necessidade das organizações em direcionar seus esforços para o foco do seu negócio, terceirizando aquelas atividades que são economicamente melhor desempenhadas por outras organizações que as tem como produto do seu trabalho e que, consequentemente, passam a serem parceiros no negócio da empresa. Um exemplo clássico é o da indústria automotiva, formando uma cadeia produtiva.

Para a organização pública não está sendo diferente. Hoje se tem, por exemplo, serviços como segurança, manutenção e limpeza realizados por terceiros e que até pouco tempo eram realizados pela organização com um quadro próprio de servidores. Como a prática administrativa na organização pública precisa de uma base jurídica, a Instrução Normativa Nº 02 de 30 de Abril de 2008 dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, definindo, em seu

Art. 6º, que os serviços continuados que podem ser contratos por terceiros são aqueles que apoiam a realização de atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do órgão ou entidade. Essas atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade poderão ser objeto de execução indireta (Art. 1º do Decreto 2.271/97).

É interessante observar os seguintes conceitos relativos à logística:

- Função logística é a reunião, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza.

- Atividade logística é um conjunto de tarefas afins, reunidas segundo critérios de relacionamento, interdependência ou de similaridade.

- Tarefa logística é um trabalho específico e limitado no tempo, que agrupa passos, atos ou movimentos interligados segundo uma determinada sequência e visando à obtenção de um resultado definido.

As funções logísticas primárias (o ciclo crítico)

O conceito de logística identifica aquelas funções ou atividades que são de importância primária para atingir os objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Estas atividades-chave são: Transporte, Manutenção de Estoques, Processamento de Pedidos. Constituem o "ciclo crítico de atividades logísticas".

O resultado final é prover o cidadão (cliente final) quando e onde necessitar, com a melhor alocação de recursos (menor custo).

a. A função logística primária de transportes

Para a maioria das organizações, o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. É uma atividade essencial, pois nenhuma instituição pode operar sem providenciar a movimentação de seu produto (bem/serviço) de alguma forma. Implica na utilização dos modais de transporte para se movimentar bens. Este movimento é realizado pelos modais de transporte: aeroviário, dutoviário, ferroviário, hidroviário; rodoviário, intermodalidade e multimodalidade. Os transportes adicionam valor de "lugar" ao produto.

b. A função logística primária de manutenção de estoques

Para se atingir um grau razoável de disponibilidade de bens, é necessário manter estoques, que agem como "amortecedores" entre a disponibilidade e a necessidade (oferta e demanda). O estoque agrega valor de "tempo".

Na administração pública, a Instrução Normativa Nr. 205, de 08 de Abril de 1988, da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP/PR), trata do assunto no item DA AQUISIÇÃO:

- "As compras de material, para reposição de estoques e/ou para atender necessidade específica de qualquer unidade, deverão, em princípio, ser efetuadas através do Departamento de Administração, ou de unidade com atribuições equivalentes ou ainda, pelas correspondentes repartições que, no território nacional, sejam projeções dos órgãos setoriais ou seccionais, (delegacias, distritos, etc.)".

Uma questão importante é saber qual o nível de estoque mais adequado para a organização. Para isso, crescem em importância para a gestão de estoques as variáveis "quantidade" e "tempo". Essas variáveis compõem os chamados fatores de ressuprimento.

POZO expressa que uma das técnicas utilizadas para a avaliação dos níveis de estoques é o enfoque da dimensão do "lote econômico" para a manutenção de níveis de estoques satisfatórios e que é denominado de "sistema máximo-mínimo". O funcionamento do sistema consiste na necessidade nas seguintes informações básicas para cada material:

- Estoque mínimo ou de segurança que se deseja manter (EMin/ESeg);

- O momento em que nova quantidade de material deve ser adquirida, o Ponto do Pedido (PP);

- O tempo necessário para repor o material (TR);

- A quantidade de material que deve ser adquirida, ou seja, o Lote de Compra ou Ressuprimento (LC); e

- Quando o material é recebido e aceito pela organização, tem-se o estoque máximo (EMax).

A IN 205/88, no item RENOVAÇÃO DE ESTOQUE, emprega essas variáveis quando expressa que o acompanhamento dos níveis de estoque e as decisões de "quando" e "quanto" comprar deverão ocorrer em função da aplicação de fatores de ressuprimento e suas respectivas fórmulas constantes no dispositivo legal e aplicáveis à gerência de estoques. Os fatores de ressuprimento são: Tempo de Aquisição, Intervalo de Aquisição, Ponto de Pedido, Consumo Médio Mensal, Estoque Mínimo, Estoque Máximo e Quantidade a Ressuprir. Como pode-se inferir esses fatores constituem o sistema máximo-mínimo com o enfoque da dimensão do lote econômico para a manutenção de níveis de estoques satisfatórios.

Tempo de Aquisição (T)

Conforme consta no item RENOVAÇÃO DE ESTOQUE, da IN 205/88, é entendido como o período decorrido entre a emissão do pedido de compra e o recebimento do material no Almoxarifado (relativo, sempre, à unidade mês).

Intervalo de Aquisição (I)

Compreende o período entre duas aquisições normais e sucessivas (IN 205/88).

Ponto de Pedido (Pp)

É o nível de estoque que, ao ser atingido, determina imediata emissão de um pedido de compra, visando completar o Estoque Máximo. Obtém-se somando ao Estoque Mínimo (Em) o produto do Consumo Médio Mensal (c) pelo Tempo de Aquisição (T) (IN 205/88).

Consumo Médio Mensal (c)

É a média aritmética do consumo nos últimos 12 meses (IN 205/88).

Estoque Mínimo (Em)

É a menor quantidade de material a ser mantida em estoque capaz de atender a um consumo superior ao estimado para certo período ou para atender a demanda normal em caso de entrega da nova aquisição. Obtém-se multiplicando o Consumo Médio Mensal (c) por uma fração (f) do tempo de aquisição (T) que deve, em princípio, variar de 0,25 de T a 0,50 de T (IN 205/88). Essa fração (f) do Tempo de Aquisição (T) é o chamado fator de risco que a organização está disposta a assumir com relação à ocorrência de falta de estoque. É básico para o adequado estabelecimento do Ponto de Pedido (Pp).

Estoque Máximo (EM)

É a maior quantidade de material admissível em estoque, suficiente para o consumo em certo período, devendo-se considerar a área de armazenagem, disponibilidade financeira, imobilização de recursos, intervalo e tempo de aquisição, perecimento, obsoletismo, etc. Obtém-se somando ao Estoque Mínimo (Em) o produto do Consumo Médio Mensal (c) pelo Intervalo de Aquisição (I) (IN 205/88).

Quantidade a Ressuprir (Q)

É o número de unidades a adquirir para recompor o Estoque Máximo. Obtém-se multiplicando o Consumo Médio Mensal (c) pelo Intervalo de Aquisição (I) (IN 205/88).

No item SANEAMENTO DE MATERIAL, a IN 205/88 expressa que essa atividade visa a otimização física dos materiais em estoque ou em uso decorrente da simplificação de variedades, reutilização, recuperação e movimentação daqueles considerados ociosos ou recuperáveis, bem como a alienação dos antieconômicos e irrecuperáveis"; "Os estoques devem ser objeto de constantes Revisões e Análises. Essas atividades são responsáveis pela identificação dos itens ativos e inativos".

c. A função logística primária de processamento de pedidos

É a atividade que inicializa a movimentação de bens e a prestação de serviços. Sua importância deriva do tempo necessário para levar bens e serviços aos consumidores.

Para a organização pública, o início dessa atividade pode ser considerado por ocasião do levantamento das necessidades organizacionais, no ano vigente, a serem incluídas na previsão orçamentária para o exercício financeiro do ano seguinte. Após a liberação orçamentária no início do ano em exercício é que as instituições podem começar a realizar seus processos de licitações e contratos.

Essa consideração visa esclarecer uma prática bastante comum nas organizações públicas quanto à solicitação de material feita pelas áreas demandantes. É comum o entendimento equivocado de que o pedido de material feito pela área demandante é para efetuar a compra, ou seja, um "pedido de compra". O pedido realizado é para "fornecimento" através de uma requisição ou tabela de provisão (IN 205/88). A definição do "quanto comprar" já deve ter sido realizada por ocasião do processo de previsão do orçamento no ano anterior, e a consequente liberação orçamentária no ano vigente para a decisão dos gestores em relação ao "quando comprar", com os ajustes, se for o caso, na definição do "quanto comprar". Esse esclarecimento é importante pois visa valorizar o planejamento na instituição.

É importante destacar que a descrição do material para o Pedido de Compra deverá ser elaborada através do método Descritivo, que identifica com clareza o item através da enumeração de suas características físicas, mecânicas, de acabamento e de desempenho, possibilitando sua perfeita caracterização para a boa orientação do processo licitatório e deverá ser utilizada com absoluta prioridade, sempre que possível. E pelo método Referencial, que identifica indiretamente o item, através do nome do material, aliado ao seu símbolo ou número de referência estabelecido pelo fabricante, não representando necessariamente preferência de marca (IN 205/88).

As necessidades de uma organização pública são atendidas por BENS contratados por meio de atividades de COMPRAS, por SERVIÇOS que são contratados para a sua PRESTAÇÃO, e por OBRAS que são contratadas para a sua EXECUÇÃO.

Esses contratos são oriundos de um procedimento administrativo formal chamado de LICITAÇÃO, em que o órgão público convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital/convite) as empresas interessadas. Tem por objetivos a observância do princípio constitucional da ISONOMIA e a seleção da PROPOSTA MAIS VANTAJOSA para a administração pública.

As funções logísticas de apoio

Apoiam as atividades primárias: Armazenagem, Manuseio de Materiais, Embalagem de Proteção, Obtenção, Programação de Produtos e Manutenção de Informação.

a. A função logística de apoio de armazenagem

Uma questão básica do gerenciamento logístico nas organizações públicas é como estruturar sistemas de distribuição/prestação capazes de atender, otimizando a aplicação de recursos, o cidadão-cliente geograficamente disperso das fontes de distribuição/prestação de um bem/serviço, oferecendo níveis de serviço cada vez mais altos em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento.

A Instrução Normativa Nr. 205, de 08 de Abril de 1988, trata do assunto no item RECEBIMENTO E ACEITAÇÃO de materiais para as entidades públicas. Expressa que o recebimento é o ato pelo qual o material encomendado é entregue ao órgão público no local previamente designado, não implicando em aceitação. Transfere apenas a responsabilidade pela guarda e conservação do material,

do fornecedor ao órgão recebedor. Ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados. Qualquer que seja o local de recebimento, o registro de entrada do material será sempre no almoxarifado. O recebimento, rotineiramente, nos órgãos sistêmicos, decorrerá de: compra, cessão, doação, permuta, transferência, produção interna.

No item ARMAZENAGEM expressa que essa atividade compreende a guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, a fim de suprir adequadamente as necessidades operacionais das unidades integrantes da estrutura do órgão ou entidade.

b. A função logística de apoio de manuseio de materiais

Diz respeito à movimentação do bem no local de estocagem. São atividades: de seleção do equipamento de movimentação e balanceamento da carga de trabalho.

No setor público, pode-se inferir que essa função logística está caracterizada na Instrução Normativa Nr. 205/88, no item ARMAZENAGEM, onde se verifica: "os materiais devem ser estocados de modo a possibilitar uma fácil inspeção e um rápido inventário"; "os materiais que possuem grande movimentação devem ser estocados em lugar de fácil acesso e próximo das áreas de expedição e o material que possui pequena movimentação deve ser estocado na parte mais afastada das áreas de expedição"; "os materiais jamais devem ser estocados em contato direto com o piso. É preciso utilizar corretamente os acessórios de estocagem para os proteger"; "a arrumação dos materiais não deve prejudicar o acesso as partes de emergência, aos extintores de incêndio ou à circulação de pessoal especializado para combater a incêndio (Corpo de Bombeiros)"; "os materiais da mesma classe devem ser concentrados em locais adjacentes, a fim de facilitar a movimentação e inventário"; "os materiais pesados e/ou volumosos devem ser estocados nas partes inferiores das estantes e porta-estrados, eliminando-se os riscos de acidentes ou avarias e facilitando a movimentação"; e "quando o material tiver que ser empilhado, deve-se atentar para a segurança e altura das pilhas, de modo a não afetar sua qualidade pelo efeito da pressão decorrente, o arejamento (distância de 70 cm aproximadamente do teto e de 50 cm aproximadamente das paredes)".

c. A função logística de apoio de embalagem de proteção

Destina-se a movimentar bens sem danificá-los. No governo, a IN 205/88, disponível no sítio eletrônico do "comprasnet", apresenta, no item ARMAZENAGEM, as atividades a serem realizadas pelo gestor público nesta função logística: "os materiais devem ser conservados nas embalagens originais e somente abertos quando houver necessidade de fornecimento parcelado, ou por ocasião da utilização"; "a arrumação dos materiais deve ser feita de modo a manter voltada para o lado de acesso ao local de armazenagem a face da embalagem (ou etiqueta) contendo a marcação do item, permitindo a fácil e rápida leitura de identificação e das demais informações registradas".

d. A função logística de apoio de obtenção

A função obtenção é também tratada como suprimentos e aquisição. Independente do termo usado é basicamente uma função de compras. O termo "compras", para o órgão ou entidade pública, deve ser entendido como toda aquisição remunerada de bens para o fornecimento de uma só vez ou parceladamente (Art. 6º da Lei 8.666/93).

Segundo BALLOU a "obtenção ou aquisição" refere-se àquelas atividades que ocorrem entre a organização e os seus fornecedores e, geralmente, dá a impressão de tratar-se de "compras". Para o autor existem três variáveis-chave no processo de fornecimento para a organização: o preço, a qualidade e a disponibilidade ou entrega do produto. É a atividade que deixa o BEM disponível para o sistema produtivo organizacional. Devem-se considerar as seguintes decisões: quantidades a serem obtidas; programação de compras; localização de fornecedores e a forma física das mercadorias:

As quantidades a serem obtidas envolvem decisões sobre "o que deve ser comprado" de fontes externas e sobre "o que pode ser produzido" pela empresa. Por sua vez, as quantidades a serem compradas devem ser abordadas pelo total a ser comprado e pelo tamanho do lote individual de entrega e/ou de compra.

A programação de compras envolve os aspectos de volume e da frequência das compras. A determinação do "tempo certo" é uma questão-chave.

A localização de fornecedores envolve a "variável distância" que implica no tempo para a entrega do suprimento. Fontes próximas têm vantagens, pois a entrega pode ser mais rápida e há menor risco de interrupções no transporte.

A forma física das mercadorias influencia o fluxo de materiais entre o fornecedor e o comprador, sendo essencial para a eficiência da movimentação no que se refere ao uso de equipamentos adequados para a movimentação, à conversão de um para outro tipo de acondicionamento da mercadoria, ao volume e/ou peso do material e no modal de transporte mais apropriado.

Ainda segundo BALLOU, a "aquisição ou obtenção" é vista como uma extensão da programação do processo produtivo organizacional, pois é onde são geradas as informações de QUANDO e QUANTO "comprar" (grifo meu).

Para a organização pública, podemos observar a necessidade dessas informações na IN 205/88 em seu item RENOVAÇÃO DE ESTOQUE onde expressa que o acompanhamento dos níveis de estoque e as decisões de QUANDO e QUANTO "comprar" (grifo meu) deverá ocorrer em função da aplicação de fórmulas constantes na referida Instrução Normativa.

Ainda na IN 205/88, pode ser encontrado no item DA REQUISIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO: "A guia de remessa de material (ou nota de transferência), além de outros dados informativos julgados necessários, deverá conter: descrição padronizada do material; quantidade; unidade de medida; preços (unitário e total); número de volumes; peso; acondicionamento e embalagem; e grau de fragilidade ou perecibilidade do material".

No setor público, pode-se considerar a aplicação do conceito de AQUISIÇÃO ou OBTENÇÃO na IN 205/88 no item DA AQUISIÇÃO onde descreve que as "compras" de material, para reposição de estoques e/ou para atender necessidade específica de qualquer unidade, deverão, em princípio, ser efetuadas através do Departamento de Administração, ou de unidade com atribuições equivalentes ou ainda, pelas correspondentes repartições que, no território nacional, sejam projeções dos órgãos setoriais ou seccionais.

e. A função logística de apoio de programação do produto

Não diz respeito à programação detalhada da produção, executada diariamente pelos programadores de produção. Lida com a distribuição de bens e/ ou prestação de serviço. Trata do fluxo de saída.

Nas organizações públicas, a missão institucional estabelece o produto organizacional e o seu regimento interno regula as atividades administrativas a serem desenvolvidas para a consecução de metas e objetivos estabelecidos para atender as necessidades do público-alvo organizacional, caracterizando essa função logística.

f. A função logística de apoio de manutenção de informação

Segundo, CHOPRA e MEINDL, a informação é crucial para o desempenho das funções logísticas em qualquer organização porque disponibiliza fatos e dados para o gestor agrupá-los e analisá-los a fim de tomar decisões administrativas organizacionais.

Como toda organização integra uma ou várias cadeias de suprimentos a informação se torna ainda mais importante porque permite que a gerência tome decisões sobre um amplo escopo que abrange interação de funções e interação com outras instituições, sendo influenciada por fatores do ambiente externo à organização, tais como: econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico, fisiográfico e ecológico.

Para realizar a integração das funções logísticas, o gestor público deve se valer de informações, além daquelas sobre os objetivos da análise dos fatores ambientais, as relativas ao fornecedor, às funções logísticas críticas (transporte, manutenção de estoque e processamento de pedidos) e as funções logísticas de apoio (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produto) cujo resultado será o estabelecimento do nível de serviço desejado, possível e adequado às características do público-alvo organizacional. A necessidade de informação sobre essas áreas agrega valor às atividades administrativas organizacionais, permitindo melhor coordenação entre os envolvidos no negócio público, configurando uma engrenagem logística.

Enfim, para a organização pública, a importância da Logística está no fato de que ela permite administrar o fluxo dos bens/serviços de onde eles são transformados para o local certo de consumo, na forma desejada, no tempo certo e com o emprego adequado dos recursos públicos disponíveis, proporcionando o nível de serviço desejado pela sociedade. Um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos às outras regiões.

Pelo exposto, pode-se verificar que aplicar a técnica logística nas atividades administrativas de uma organização pública é estabelecer uma relação entre os dispositivos legais e normativos vigentes para o setor público com os conceitos e procedimentos logísticos aplicáveis às atividades funcionais do gestor público e aos processos administrativos de sua instituição com vistas: a uma convergência aos padrões internacionais de logística aplicados a uma organização (pública ou privada); a adoção de procedimentos e práticas que permitam o reconhecimento, a mensuração, a avaliação e a evidenciação das funções logísticas nas atividades administrativas públicas; a configuração de um sistema logístico no âmbito da organização, valendo-se dos instrumentos administrativos existentes; e a caracterização e a consolidação das informações de natureza logística constantes nos sistemas estruturadores do governo e nos dispositivos legais e normativos para a administração pública.

Custos Logísticos

Muitas pessoas que estudam e trabalham com logística às vezes tem dificuldade em definir o que é a logística, e o que compõe o processo logístico. Quando se está em uma empresa, é essencial saber para onde o dinheiro está indo (ou por onde está saindo!), e compreender quais são os componentes dos custos logísticos é essencial nessa área.

A função mais conhecida da logística são os transportes, e eles representam o maior percentual dos custos logísticos para a maioria das empresas. Considerando que a matriz de transporte brasileira, que utiliza fundamentalmente o transporte rodoviário mesmo para longas distâncias, faz com que os custos de transportes sejam muito elevados, o que influencia o custo final dos produtos e a competitividade de nossas empresas. Assim, o custo de transporte é composto por custos fixos e variáveis. Os fixos incluem depreciação da frota, salários, manutenção. Os variáveis incluem: combustíveis, pneus, lubrificantes, dentre outros. Caso o transporte seja terceirizado, então todo o custo é pago na forma de frete.

Outro fator importante na composição dos custos logísticos são os estoques. Se o transporte é rápido e frequente, então podemos manter níveis de estoques baixos, mas pagaremos caro pelo transporte. Por outro lado, se os lotes são grandes (grandes volumes, pouca frequência), então o estoque médio será alto e custo de estocagem será elevado. O custo do estoque é composto por diversos elementos: (1) o próprio valor do estoque que poderia estar investido rendendo juros e pela oportunidade do capital; (2) manter o estoque também custa dinheiro: seguros, obsolescência, perdas e outros riscos associados; (3) durante a operação de transportes, um pouco do estoque fica indisponível dentro dos caminhões – assim, o estoque em trânsito também compõe este custo; (4) finalmente, caso os estoques não sejam bem gerenciados, a empresa terá uma falta de produtos, e este custo é difícil de ser mensurado.

O local onde é feita a armazenagem também compõe o custo logístico. Assim, o custo com armazenagem envolve impostos, luz, conservação (ou aluguel caso o armazém seja alugado); para manusear os produtos são necessários equipamentos de movimentação e armazenagem, além de salários (e encargos) dos funcionários.

Um pouco menores, mas também importantes de serem considerados, estão os custos do pedido: custos relacionados ao material utilizado (papel, materiais de escritório, computadores), custos de pessoal (salários e encargos) e os custos indiretos (luz, telefone, dentre outros).

GESTÃO DE ESTOQUE

Um dos itens mais importantes do Ativo de uma empresa comercial é o estoque. Essa importância advém não só de sua alta participação percentual no total do Ativo, mas também do fato de ser a partir dele que se determina o custo das mercadorias ou produtos vendidos. O estoque representa o custo das mercadorias possuídas por uma empresa numa data especifica. Ou seja, é uma conta que registra os bens adquiridos para serem revendidos ou transformados.

O tipo de estoque que uma empresa possui, depende do seu objetivo social: se for uma empresa que comercializa produtos, ela compra e vende os mesmos produtos e seu estoque é constituído de mercadorias. Assim sendo, a venda de estoques gera receita de vendas, custo de mercadorias ou produtos vendidos e estoque final. O termo Custo de Mercadorias entende-se que é o preço pago pela mercadoria, acrescido de outras despesas para movimentação do estoque, deduzido os impostos recuperáveis e o valor de mercado.

O princípio básico é que o custo das mercadorias adquiridas deve compreender todos os gastos que a empresa realiza para adquiri-las e colocá-las em condições de serem vendidas. Para uma empresa que compra e vende mercadorias, tais custos incluem o preço de compra e os gastos com transporte, recepção, inspeção e colocação nas prateleiras, além de custos administrativos associados ao controle dos estoques. (STICKNEY, 2001, P.340). Diante da existência do custo das mercadorias e do valor de mercado, surge a necessidade de escolher o menor valor para avaliar o estoque. O problema para se chegar a essa conclusão, prende-se ao fato da empresa ter em estoque o mesmo produto adquirido em datas distintas, com custos unitários diferentes.

Se a empresa conseguir identificar qual unidade foi vendida e quais unidades ficaram em estoque no final do período, a mensuração do custo das mercadorias vendidas e do estoque final não apresenta problemas. A semelhança física entre unidades de alguns produtos, entretanto, cria dificuldades para a identificação de quais unidades foram vendidas e quais ficaram em estoque. Mesmo quando avanços na tecnologia permitem que a empresa acompanhe cada item de seu estoque, ela pode preferir não fazê-lo, dados os custos envolvidos. (STICKNEY, 2001, p.339). Desta forma, surge a dúvida sobre qual preço unitário deve ser atribuído a tais estoques na data do balanço. Favaro et al. (1997, p.219), destaca que: "o importante é que de acordo com os princípios contábeis (do custo original como base de valor), deve se trabalhar com os valores de aquisição (entradas) das mercadorias, o que pode variar é o critério adotado para sua valoração". Considerando esse ponto de vista são varias as possibilidades de atribuição desse valor. Qualquer um dos métodos de valoração dos estoques, quando utilizados nas mesmas condições de quantidades e preços, manterá a situação real das empresas nas mesmas igualdades, com a mesma quantidade de estoque, porém segundo Favaro et al. (1997, p.253), os resultados são influenciados pelos diferentes critérios de valoração de seus estoques, que provocam diferença no *custo das mercadorias vendidas* interferindo assim na obtenção do lucro bruto na Demonstração de Resultado do Exercício. Isso quer dizer que os resultados obtidos são diferentes, em consequência dos critérios de atribuição de custos utilizados, embora todos tenham como base o mesmo custo de aquisição.

Alguns critérios de avaliação de estoques:

- Método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai), do inglês, FIFO (first-in, first-out), ou seja, os primeiros artigos a entrarem no estoque, serão aqueles que sairão em primeiro lugar, deste modo o custo da matéria-prima deve ser considerado pelo valor de compra desses primeiros artigos. O estoque apresenta uma relação forte com o custo de reposição, pois esse estoque representa os preços pagos recentemente, adotar este método, faz com que haja oscilação dos preços sobre os resultados, pois as saídas são confrontadas com os custos mais antigos, sendo esta uma das principais razões pelas quais alguns se mostram contrários a este método. As vantagens o desse método consistem no controle preciso dos materiais, pois são ordenados em uma base contínua de acordo com sua entrada, o que é importante, quando se trata de produtos sujeitos a mudança de qualidade, decomposição, deterioração etc.; o resultado obtido revela o custo real dos artigos específicos utilizados nas saídas; os artigos utilizados são retirados do estoque e a baixa dos mesmos é dada de uma maneira sistemática e lógica.

- Método UEPS (último a entrar, primeiro a sair), do inglês LIFO (last-in first-out) é um método de avaliar estoque bastante discutido. O custo do estoque é obtido como se as unidades mais recentes adicionadas ao estoque (últimas a entrar) fossem as primeiras unidades vendidas (saídas). Pressupõe-se, deste modo, que o estoque final consiste nas unidades mais antigas e é avaliado ao custo das mesmas. Segue-se que, de acordo com o método UEPS, o custo dos artigos vendidos (saídas) tende a refletir no custo dos artigos comprados mais recentemente (comprados ou produzidos). Também permite reduzir os lucros líquidos expostos. As vantagens de utilização deste método consistem na apuração correta de seus custos correntes; o estoque é avaliado em termos do nível de preço da época em que o UEPS foi introduzido; é uma forma de se custear os artigos consumidos de uma maneira realista e sistemática; em períodos de alta de preços, os preços maiores das compras mais recentes, são ajustados mais rapidamente às produções, reduzindo o lucro. No entanto, não é aceito pela legislação brasileira.

- Custo Médio é o método utilizado nas empresas brasileiras para atendimento à legislação fiscal. Empresas multinacionais com operações no Brasil frequentemente têm de avaliar o estoque segundo o método da matriz, e também segundo o custo médio para atendimento à legislação brasileira. Esse método permite que as empresas realizem um controle permanente de seus estoques, e que a cada aquisição, o seu preço médio dos produtos seja atualizado, pelo método do custo médio ponderado.

Geralmente as empresas que não possuem uma boa política de estocagem e vivem um dilema: quanto a empresa deve estocar para que seus interesses e os dos seus clientes sejam atendidos de forma satisfatória? A esse respeito, o Planejamento é um dos principais instrumentos

para o estabelecimento de uma política de estocagem eficiente. Pois, o departamento de vendas deseja um estoque elevado para atender melhor o cliente e a área de produção prefere também trabalhar com uma maior margem de segurança de estoque.

Em contrapartida, o departamento financeiro quer estoques reduzidos para diminuir o capital investido e melhorar seu fluxo de caixa. Segundo Erasmo (2006), planejar esta atividade é fundamental, porque de um bom planejamento virão, por exemplo, uma menor necessidade de capital de giro e uma margem de lucro maior". Por esse motivo, os empresários devem estar atentos aos objetivos da empresa para definir as quantidades corretas de cada mercadoria que deve estar no estoque em um determinado período de tempo, para que a empresa não sofra nenhum prejuízo.

E, já que o alto custo do dinheiro não permite imobilizar grandes quantias em estoque e que manter uma empresa com uma boa variedade de produtos exige uma imobilização elevada de capital de giro, ele deve saber exatamente o equilíbrio entre a quantidade de compras suficiente para um determinado período de vendas e a variedade de artigos para que os clientes tenham opção de escolha. Para que isso aconteça, é importante que o empresário levante periodicamente a média mensal de compras para compará-las com as vendas e, com isso, saber se o investimento em mercadorias está tendo o retorno desejado.

O ato de comprar deve ser sempre precedido de um bom planejamento. A compra de mercadorias envolve a colocação do pedido, o recebimento e a inspeção das mercadorias encomendadas e o registro da compra. Rigorosamente, o comprador de uma mercadoria somente deveria registrar a compra quando a propriedade legal da mercadoria adquirida passasse do vendedor para o comprador. Caracterizar quando isso acontece envolve tecnicalidades legais associadas ao contrato entre as duas partes. E para que isso aconteça, é de grande importância a elaboração de uma previsão de compras. Nas empresas comerciais, essa previsão é complicada, pois o numero de mercadorias comercializadas é muito grande. As empresas preferem vender tanto quanto possível, com um numero mínimo de capital empatado em estoque. Por isso, a previsão deve ser elaborada pelos diversos setores funcionais da empresa, observando-se as características e peculiaridades do mercado fornecedor e do comportamento das vendas (STICKNEY, 2001).

É aconselhável que sejam feitas previsões individuais para cada setor ou departamento e reuni-las posteriormente em uma só, facilitando o planejamento das compras. Depois de preparada a previsão de compras, esta deve ser ajustada ás condições financeiras da empresa. Isso deve ser feito em reunião com os encarregados de compras, os encarregados de vendas e os encarregados pelo controle financeiro para que se encontre um equilíbrio entre os setores.

A empresa que não faz a previsão de compras encontra dificuldades para manter seus estoques de forma equilibrada. Acabam comprando mercadorias de acordo com as necessidades surgidas correndo o risco de não ter produtos em épocas que o volume de vendas cresce. Perdendo dessa forma, oportunidade de aumentar suas vendas, perdendo clientes e, consequentemente, diminuído o lucro da empresa. E não tendo a previsão correta de compras, ele pode comprar um volume inadequado de mercadorias aumentando o custo de manutenção dos estoques. Para Stickney (2001, p.362): "Manter estoques – ou como também se diz, carregar estoques - gera custos". Isso ocorre, porque quanto maior a quantidade de mercadorias estocadas, maior será o espaço físico necessário para guardá-las, maior o número de funcionários necessários e maiores os gastos para controle do estoque. Além disso, o mesmo autor destaca que pelo menos uma pequena quantidade de mercadorias precisa ser mantida em estoque para satisfazer às necessidades dos clientes à medida que elas apareçam.

4. NOÇÕES E PRINCÍPIOS DE LICITAÇÕES PÚBLICAS (LEI Nº 8.666, DE 21/06/1993).

LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

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

Capítulo I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS
Seção I
Dos Princípios

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010) (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento)

§ 1º É vedado aos agentes públicos:

I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5º a 12 deste artigo e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991; (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010)

II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.

§ 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:

I - (Revogado pela Lei nº 12.349, de 2010)

II - produzidos no País;

III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras.

IV - produzidos ou prestados por empresas que invistam em pesquisa e no desenvolvimento de tecnologia no País. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

V - produzidos ou prestados por empresas que comprovem cumprimento de reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social e que atendam às regras de acessibilidade previstas na legislação. (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência)

§ 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

§ 4º (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 5º Nos processos de licitação, poderá ser estabelecida margem de preferência para: (Redação dada pela Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência)

I - produtos manufaturados e para serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras; e (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015)

II - bens e serviços produzidos ou prestados por empresas que comprovem cumprimento de reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social e que atendam às regras de acessibilidade previstas na legislação. (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015)

§ 6º A margem de preferência de que trata o § 5º será estabelecida com base em estudos revistos periodicamente, em prazo não superior a 5 (cinco) anos, que levem em consideração: (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011) (Vide Decreto nº 7.709, de 2012) (Vide Decreto nº 7.713, de 2012) (Vide Decreto nº 7.756, de 2012)

I - geração de emprego e renda; (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

II - efeito na arrecadação de tributos federais, estaduais e municipais; (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

III - desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País; (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

IV - custo adicional dos produtos e serviços; e (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

V - em suas revisões, análise retrospectiva de resultados. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

§ 7º Para os produtos manufaturados e serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País, poderá ser estabelecido margem de preferência adicional àquela prevista no § 5º. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

§ 8º As margens de preferência por produto, serviço, grupo de produtos ou grupo de serviços, a que se referem os §§ 5º e 7º, serão definidas pelo Poder Executivo federal, não podendo a soma delas ultrapassar o montante de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o preço dos produtos manufaturados e serviços estrangeiros. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

§ 9º As disposições contidas nos §§ 5º e 7º deste artigo não se aplicam aos bens e aos serviços cuja capacidade de produção ou prestação no País seja inferior: (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

I - à quantidade a ser adquirida ou contratada; ou (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

II - ao quantitativo fixado com fundamento no § 7º do art. 23 desta Lei, quando for o caso. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

§ 10. A margem de preferência a que se refere o § 5º poderá ser estendida, total ou parcialmente, aos bens e serviços originários dos Estados Partes do Mercado Comum do Sul - Mercosul. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

§ 11. Os editais de licitação para a contratação de bens, serviços e obras poderão, mediante prévia justificativa da autoridade competente, exigir que o contratado promova, em favor de órgão ou entidade integrante da administração pública ou daqueles por ela indicados a partir de processo isonômico, medidas de compensação comercial, industrial, tecnológica ou acesso a condições vantajosas de financiamento, cumulativamente ou não, na forma estabelecida pelo Poder Executivo federal. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

§ 12. Nas contratações destinadas à implantação, manutenção e ao aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação, considerados estratégicos em ato do Poder Executivo federal, a licitação poderá ser restrita a bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos de acordo com o processo produtivo básico de que trata a Lei nº 10.176, de 11 de janeiro de 2001. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010) (Vide Decreto nº 7.546, de 2011)

§ 13. Será divulgada na internet, a cada exercício financeiro, a relação de empresas favorecidas em decorrência do disposto nos §§ 5º, 7º, 10, 11 e 12 deste artigo, com indicação do volume de recursos destinados a cada uma delas. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

§ 14. As preferências definidas neste artigo e nas demais normas de licitação e contratos devem privilegiar o tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte na forma da lei. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

§ 15. As preferências dispostas neste artigo prevalecem sobre as demais preferências previstas na legislação quando estas forem aplicadas sobre produtos ou serviços estrangeiros. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

Art. 4º Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente

procedimento estabelecido nesta lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos.

Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.

Art. 5º Todos os valores, preços e custos utilizados nas licitações terão como expressão monetária a moeda corrente nacional, ressalvado o disposto no art. 42 desta Lei, devendo cada unidade da Administração, no pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, obedecer, para cada fonte diferenciada de recursos, a estrita ordem cronológica das datas de suas exigibilidades, salvo quando presentes relevantes razões de interesse público e mediante prévia justificativa da autoridade competente, devidamente publicada.

§ 1º Os créditos a que se refere este artigo terão seus valores corrigidos por critérios previstos no ato convocatório e que lhes preservem o valor.

§ 2º A correção de que trata o parágrafo anterior cujo pagamento será feito junto com o principal, correrá à conta das mesmas dotações orçamentárias que atenderam aos créditos a que se referem. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º Observados o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 24, sem prejuízo do que dispõe seu parágrafo único, deverão ser efetuados no prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados da apresentação da fatura. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 5º-A. As normas de licitações e contratos devem privilegiar o tratamento diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte na forma da lei. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

Seção II
Das Definições

Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - Obra - toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta;

II - Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais;

III - Compra - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV - Alienação - toda transferência de domínio de bens a terceiros;

V - Obras, serviços e compras de grande vulto - aquelas cujo valor estimado seja superior a 25 (vinte e cinco) vezes o limite estabelecido na alínea "c" do inciso I do art. 23 desta Lei;

VI - Seguro-Garantia - o seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações assumidas por empresas em licitações e contratos;

VII - Execução direta - a que é feita pelos órgãos e entidades da Administração, pelos próprios meios;

VIII - Execução indireta - a que o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

a) empreitada por preço global - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

b) empreitada por preço unitário - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

c) (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

d) tarefa - quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

e) empreitada integral - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;

X - Projeto Executivo - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;

XI - Administração Pública - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas;

XII - Administração - órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente;

XIII - Imprensa Oficial - veículo oficial de divulgação da Administração Pública, sendo para a União o Diário Oficial da União, e, para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, o que for definido nas respectivas leis; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIV - Contratante - é o órgão ou entidade signatária do instrumento contratual;

XV - Contratado - a pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a Administração Pública;

XVI - Comissão - comissão, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

XVII - produtos manufaturados nacionais - produtos manufaturados, produzidos no território nacional de acordo com o processo produtivo básico ou com as regras de origem estabelecidas pelo Poder Executivo federal; (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

XVIII - serviços nacionais - serviços prestados no País, nas condições estabelecidas pelo Poder Executivo federal; (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

XIX - sistemas de tecnologia de informação e comunicação estratégicos - bens e serviços de tecnologia da informação e comunicação cuja descontinuidade provoque dano significativo à administração pública e que envolvam pelo menos um dos seguintes requisitos relacionados às informações críticas: disponibilidade, confiabilidade, segurança e confidencialidade. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

XX - produtos para pesquisa e desenvolvimento - bens, insumos, serviços e obras necessários para atividade de pesquisa científica e tecnológica, desenvolvimento de tecnologia ou inovação tecnológica, discriminados em projeto de pesquisa aprovado pela instituição contratante. (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

Seção III
Das Obras e Serviços

Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte sequência:

I - projeto básico;

II - projeto executivo;

III - execução das obras e serviços.

§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

§ 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a sua origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica.

§ 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

§ 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório.

§ 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.

§ 7º Não será ainda computado como valor da obra ou serviço, para fins de julgamento das propostas de preços, a atualização monetária das obrigações de pagamento, desde a data final de cada período de aferição até a do respectivo pagamento, que será calculada pelos mesmos critérios estabelecidos obrigatoriamente no ato convocatório.

§ 8º Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada.

§ 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 8º A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução.

Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 9º Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários:

I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;

II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;

III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação.

§ 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

§ 2º O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração.

§ 3º Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.

Art. 10. As obras e serviços poderão ser executados nas seguintes formas: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - execução direta;

II - execução indireta, nos seguintes regimes: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

a) empreitada por preço global;

b) empreitada por preço unitário;

c) (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

d) tarefa;

e) empreitada integral.

Parágrafo único. (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 11. As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classes, exceto quando o projeto-padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências específicas do empreendimento.

Art. 12. Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - segurança;

II - funcionalidade e adequação ao interesse público;

III - economia na execução, conservação e operação;

IV - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;

V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço;

VI - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

VII - impacto ambiental.

Seção IV
Dos Serviços Técnicos Profissionais Especializados

Art. 13. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

II - pareceres, perícias e avaliações em geral;

III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

VIII - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração.

§ 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei.

§ 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

Seção V
Das Compras

Art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão: (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento) (Vigência)

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

§ 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Art. 16. Será dada publicidade, mensalmente, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público, à relação de todas as compras feitas pela Administração Direta ou Indireta, de maneira a clarificar a identificação do bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor e o valor total da operação, podendo ser aglutinadas por itens as compras feitas com dispensa e inexigibilidade de licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos casos de dispensa de licitação previstos no inciso IX do art. 24. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Seção VI
Das Alienações

Art. 17. A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:

I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:

a) dação em pagamento;

b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo, ressalvado o disposto nas alíneas *f*, *h* e *i*; (Redação dada pela Lei nº 11.952, de 2009)

c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;

d) investidura;

e) venda a outro órgão ou entidade da administração pública, de qualquer esfera de governo; (Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994)

f) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis residenciais construídos, destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais ou de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública; (Redação dada pela Lei nº 11.481, de 2007)

g) procedimentos de legitimação de posse de que trata o art. 29 da Lei nº 6.383, de 7 de dezembro de 1976, mediante iniciativa e deliberação dos órgãos da Administração Pública em cuja competência legal inclua-se tal atribuição; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

h) alienação gratuita ou onerosa, aforamento, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis de uso comercial de âmbito local com área de até 250 m² (duzentos e cinquenta metros quadrados) e inseridos no âmbito de programas de regularização fundiária de interesse social desenvolvidos por órgãos ou entidades da administração pública; (Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007)

i) alienação e concessão de direito real de uso, gratuita ou onerosa, de terras públicas rurais da União e do Incra, onde incidam ocupações até o limite de quinze módulos fiscais e não superiores a 1.500ha (mil e quinhentos hectares), para fins de regularização fundiária, atendidos os requisitos legais; e (Redação dada pela Medida Provisória nº 759, de 2016)

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:

a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;

c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea "b" do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração também poderá conceder título de propriedade ou de direito real de uso de imóveis, dispensada licitação, quando o uso destinar-se: (Redação dada pela Lei nº 11.196, de 2005)

I - a outro órgão ou entidade da Administração Pública, qualquer que seja a localização do imóvel; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

II - a pessoa natural que, nos termos da lei, de regulamento ou de ato normativo do órgão competente, haja implementado os requisitos mínimos de cultura, ocupação mansa e pacífica e exploração direta sobre área rural limitada a quinze módulos fiscais, desde que não exceda a 1.500ha (mil e quinhentos hectares); (Redação dada pela Medida Provisória nº 759, de 2016)

§ 2º-A. As hipóteses do inciso II do § 2º ficam dispensadas de autorização legislativa, porém submetem-se aos seguintes condicionamentos: (Redação dada pela Lei nº 11.952, de 2009)

I - aplicação exclusivamente às áreas em que a detenção por particular seja comprovadamente anterior a 1º de dezembro de 2004; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

II - submissão aos demais requisitos e impedimentos do regime legal e administrativo da destinação e da regularização fundiária de terras públicas; (Incluído pela Lei n] 11.196, de 2005)

III - vedação de concessões para hipóteses de exploração não-contempladas na lei agrária, nas leis de destinação de terras públicas, ou nas normas legais ou administrativas de zoneamento ecológico-econômico; e (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

IV - previsão de rescisão automática da concessão, dispensada notificação, em caso de declaração de utilidade, ou necessidade pública ou interesse social. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

§ 2º-B. A hipótese do inciso II do § 2º deste artigo: (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

I - só se aplica a imóvel situado em zona rural, não sujeito a vedação, impedimento ou inconveniente a sua exploração mediante atividades agropecuárias; (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

II – fica limitada a áreas de até quinze módulos fiscais, desde que não exceda mil e quinhentos hectares, vedada a dispensa de licitação para áreas superiores a esse limite; (Redação dada pela Lei nº 11.763, de 2008)

III - pode ser cumulada com o quantitativo de área decorrente da figura prevista na alínea g do inciso I do caput deste artigo, até o limite previsto no inciso II deste parágrafo. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005)

IV – (VETADO) (Incluído pela Lei nº 11.763, de 2008)

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta lei: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea "a" do inciso II do art. 23 desta lei; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 4º A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão, obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 5º Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em segundo grau em favor do doador. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea "b" desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 7º (VETADO). (Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007)

Art. 18. Na concorrência para a venda de bens imóveis, a fase de habilitação limitar-se-á à comprovação do recolhimento de quantia correspondente a 5% (cinco por cento) da avaliação.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 19. Os bens imóveis da Administração Pública, cuja aquisição haja derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento, poderão ser alienados por ato da autoridade competente, observadas as seguintes regras:

I - avaliação dos bens alienáveis;

II - comprovação da necessidade ou utilidade da alienação;

III - adoção do procedimento licitatório, sob a modalidade de concorrência ou leilão. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Capítulo II
Da Licitação
Seção I
Das Modalidades, Limites e Dispensa

Art. 20. As licitações serão efetuadas no local onde se situar a repartição interessada, salvo por motivo de interesse público, devidamente justificado.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não impedirá a habilitação de interessados residentes ou sediados em outros locais.

Art. 21. Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - no Diário Oficial da União, quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal e, ainda, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidas por instituições federais; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

II - no Diário Oficial do Estado, ou do Distrito Federal quando se tratar, respectivamente, de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal, ou do Distrito Federal; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º O aviso publicado conterá a indicação do local em que os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a licitação.

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

a) concurso; (Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994)

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo «melhor técnica» ou «técnica e preço»; (Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994)

II - trinta dias para: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior; (Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994)

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo «melhor técnica» ou «técnica e preço»; (Incluída pela Lei nº 8.883, de 1994)

III - quinze dias para a tomada de preços, nos casos não especificados na alínea "b" do inciso anterior, ou leilão; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

IV - cinco dias úteis para convite. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

Art. 22. São modalidades de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;

III - convite;

IV - concurso;

V - leilão.

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 6º Na hipótese do § 3º deste artigo, existindo na praça mais de 3 (três) possíveis interessados, a cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, é obrigatório o convite a, no mínimo, mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 7º Quando, por limitações do mercado ou manifesto desinteresse dos convidados, for impossível a obtenção do número mínimo de licitantes exigidos no § 3º deste artigo, essas circunstâncias deverão ser devidamente justificadas no processo, sob pena de repetição do convite.

§ 8º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas neste artigo.

§ 9º Na hipótese do parágrafo 2º deste artigo, a administração somente poderá exigir do licitante não cadastrado os documentos previstos nos arts. 27 a 31, que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 23. As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia: Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

a) convite - até R$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais); (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

b) tomada de preços - até R$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

c) concorrência: acima de R$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

a) convite - até R$ 80.000,00 (oitenta mil reais); (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

b) tomada de preços - até R$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais); (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

c) concorrência - acima de R$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais). (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra, há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º É vedada a utilização da modalidade "convite" ou "tomada de preços", conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de "tomada de preços" ou "concorrência", respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversa daquela do executor da obra ou serviço. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 6º As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 7º Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 8º No caso de consórcios públicos, aplicar-se-á o dobro dos valores mencionados no caput deste artigo quando formado por até 3 (três) entes da Federação, e o triplo, quando formado por maior número. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

Art. 24. É dispensável a licitação: (Vide Lei nº 12.188, de 2.010) Vigência

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços; (Vide § 3º do art. 48)

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional; (Regulamento)

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípuas da administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração, e de edições técnicas oficiais, bem como para prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivo de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exiguidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea "a" do inciso II do art. 23 desta Lei: (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIX - para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

XXI - para a aquisição ou contratação de produto para pesquisa e desenvolvimento, limitada, no caso de obras e serviços de engenharia, a 20% (vinte por cento) do valor de que trata a alínea "b" do inciso I do **caput** do art. 23; (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

XXII - na contratação de fornecimento ou suprimento de energia elétrica e gás natural com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica; (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

XXV - na contratação realizada por Instituição Científica e Tecnológica - ICT ou por agência de fomento para a transferência de tecnologia e para o licenciamento de direito de uso ou de exploração de criação protegida. (Incluído pela Lei nº 10.973, de 2004)

XXVI – na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos do autorizado em contrato de consórcio público ou em convênio de cooperação. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XXVII - na contratação da coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda reconhecidas pelo poder público como catadores de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública. (Redação dada pela Lei nº 11.445, de 2007). (Vigência)

XXVIII – para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão. (Incluído pela Lei nº 11.484, de 2007).

XXIX – na aquisição de bens e contratação de serviços para atender aos contingentes militares das Forças Singulares brasileiras empregadas em operações de paz no exterior, necessariamente justificadas quanto ao preço e à escolha do fornecedor ou executante e ratificadas pelo Comandante da Força. (Incluído pela Lei nº 11.783, de 2008).

XXX - na contratação de instituição ou organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, instituído por lei federal. (Incluído pela Lei nº 12.188, de 2.010) Vigência

XXXI - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

XXXII - na contratação em que houver transferência de tecnologia de produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde - SUS, no âmbito da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS, inclusive por ocasião da aquisição destes produtos durante as etapas de absorção tecnológica. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

XXXIII - na contratação de entidades privadas sem fins lucrativos, para a implementação de cisternas ou outras tecnologias sociais de acesso à água para consumo humano e produção de alimentos, para beneficiar as famílias rurais de baixa renda atingidas pela seca ou falta regular de água. (Incluído pela Lei nº 12.873, de 2013)

XXXIV - para a aquisição por pessoa jurídica de direito público interno de insumos estratégicos para a saúde produzidos ou distribuídos por fundação que, regimental ou estatutariamente, tenha por finalidade apoiar órgão da administração pública direta, sua autarquia ou fundação em projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos, ou em parcerias que envolvam transferência de tecnologia de produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde – SUS, nos termos do inciso XXXII deste artigo, e que tenha sido criada para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado. (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)

§ 1º Os percentuais referidos nos incisos I e II do caput deste artigo serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por consórcios públicos, sociedade de economia mista, empresa pública e por autarquia ou fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

§ 2º O limite temporal de criação do órgão ou entidade que integre a administração pública estabelecido no inciso VIII do caput deste artigo não se aplica aos órgãos ou entidades que produzem produtos estratégicos para o SUS, no âmbito da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, conforme elencados em ato da direção nacional do SUS. (Incluído pela Lei nº 12.715, de 2012)

§ 3º A hipótese de dispensa prevista no inciso XXI do **caput**, quando aplicada a obras e serviços de engenharia, seguirá procedimentos especiais instituídos em regulamentação específica. (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

§ 4º Não se aplica a vedação prevista no inciso I do **caput** do art. 9º à hipótese prevista no inciso XXI do **caput**. (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005)

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - razão da escolha do fornecedor ou executante;

III - justificativa do preço.

IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Seção II
Da Habilitação

Art. 27. Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:

I - habilitação jurídica;

II - qualificação técnica;

III - qualificação econômico-financeira;

IV – regularidade fiscal e trabalhista; (Redação dada pela Lei nº 12.440, de 2011) (Vigência)

V – cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

Art. 28. A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

I - cédula de identidade;

II - registro comercial, no caso de empresa individual;

III - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

IV - inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.

Art. 29. A documentação relativa à regularidade fiscal e trabalhista, conforme o caso, consistirá em: (Redação dada pela Lei nº 12.440, de 2011) (Vigência)

I - prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);

II - prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;

IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

V – prova de inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho, mediante a apresentação de certidão negativa, nos termos do Título VII-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 12.440, de 2011) (Vigência)

Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;

II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

IV - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do "caput" deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

II - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

a) (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

b) (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º As parcelas de maior relevância técnica e de valor significativo, mencionadas no parágrafo anterior, serão definidas no instrumento convocatório. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º Será sempre admitida a comprovação de aptidão através de certidões ou atestados de obras ou serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior.

§ 4º Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 6º As exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, considerados essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, serão atendidas mediante a apresentação de relação explícita e da declaração formal da sua disponibilidade, sob as penas cabíveis, vedada as exigências de propriedade e de localização prévia.

§ 7º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

II - (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos.

§ 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

§ 10. Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-profissional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela administração. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 11. (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 12. (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 31. A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:

I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;

III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

§ 1º A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser ulteriormente celebrado.

§ 3º O capital mínimo ou o valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.

§ 4º Poderá ser exigida, ainda, a relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de disponibilidade financeira, calculada esta em função do patrimônio líquido atualizado e sua capacidade de rotação.

§ 5º A comprovação de boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 6º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 32. Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da administração ou publicação em órgão da imprensa oficial. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º A documentação de que tratam os arts. 28 a 31 desta Lei poderá ser dispensada, no todo ou em parte, nos casos de convite, concurso, fornecimento de bens para pronta entrega e leilão.

§ 2º O certificado de registro cadastral a que se refere o § 1º do art. 36 substitui os documentos enumerados nos arts. 28 a 31, quanto às informações disponibilizadas em sistema informatizado de consulta direta indicado no edital, obrigando-se a parte a declarar, sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da habilitação. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 3º A documentação referida neste artigo poderá ser substituída por registro cadastral emitido por órgão ou entidade pública, desde que previsto no edital e o registro tenha sido feito em obediência ao disposto nesta Lei.

§ 4º As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

§ 5º Não se exigirá, para a habilitação de que trata este artigo, prévio recolhimento de taxas ou emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, quando solicitado, com os seus elementos constitutivos, limitados ao valor do custo efetivo de reprodução gráfica da documentação fornecida.

§ 6º O disposto no § 4º deste artigo, no § 1º do art. 33 e no § 2º do art. 55, não se aplica às licitações internacionais para a aquisição de bens e serviços cujo pagamento seja feito com o produto de financiamento concedido por organismo financeiro internacional de que o Brasil faça parte, ou por agência estrangeira de cooperação, nem nos casos de contratação com empresa estrangeira, para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior, desde que para este caso tenha havido prévia autorização do Chefe do Poder Executivo, nem nos casos de aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior.

§ 7º A documentação de que tratam os arts. 28 a 31 e este artigo poderá ser dispensada, nos termos de regulamento, no todo ou em parte, para a contratação de produto para pesquisa e desenvolvimento, desde que para pronta entrega ou até o valor previsto na alínea "a" do inciso II do **caput** do art. 23. (Incluído pela Lei nº 13.243, de 2016)

Art. 33. Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I - comprovação do compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito pelos consorciados;

II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital;

III - apresentação dos documentos exigidos nos arts. 28 a 31 desta Lei por parte de cada consorciado, admitindo-se, para efeito de qualificação técnica, o somatório dos quantitativos de cada consorciado, e, para efeito de qualificação econômico-financeira, o somatório dos valores de cada consorciado, na proporção de sua respectiva participação, podendo a Administração estabelecer, para o consórcio, um acréscimo de até 30% (trinta por cento) dos valores exigidos para licitante individual, inexigível este acréscimo para os consórcios compostos, em sua totalidade, por micro e pequenas empresas assim definidas em lei;

IV - impedimento de participação de empresa consorciada, na mesma licitação, através de mais de um consórcio ou isoladamente;

V - responsabilidade solidária dos integrantes pelos atos praticados em consórcio, tanto na fase de licitação quanto na de execução do contrato.

§ 1º No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo.

§ 2º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e o registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

Seção III
Dos Registros Cadastrais

Art. 34. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem frequentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano. (Regulamento)

§ 1º O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, através da imprensa oficial e de jornal diário, a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

§ 2º É facultado às unidades administrativas utilizarem-se de registros cadastrais de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

Art. 35. Ao requerer inscrição no cadastro, ou atualização deste, a qualquer tempo, o interessado fornecerá os elementos necessários à satisfação das exigências do art. 27 desta Lei.

Art. 36. Os inscritos serão classificados por categorias, tendo-se em vista sua especialização, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica avaliada pelos elementos constantes da documentação relacionada nos arts. 30 e 31 desta Lei.

§ 1º Aos inscritos será fornecido certificado, renovável sempre que atualizarem o registro.

§ 2º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

Art. 37. A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências do art. 27 desta Lei, ou as estabelecidas para classificação cadastral.

Seção IV
Do Procedimento e Julgamento

Art. 38. O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;

II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;

III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;

IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;

V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;

VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;

VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;

VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;

IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;

X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;

XI - outros comprovantes de publicações;

XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 39. Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea "c" desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias e licitações sucessivas aquelas em que, também com objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 40. O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

II - prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64 desta Lei, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação;

III - sanções para o caso de inadimplemento;

IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;

VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os arts. 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;

VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;

VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;

IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;

X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XII - (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

XIII - limites para pagamento de instalação e mobilização para execução de obras ou serviços que serão obrigatoriamente previstos em separado das demais parcelas, etapas ou tarefas;

XIV - condições de pagamento, prevendo:

a) prazo de pagamento não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;

c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até a data do efetivo pagamento; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;

e) exigência de seguros, quando for o caso;

XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;

XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;

XVII - outras indicações específicas ou peculiares da licitação.

§ 1º O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraindo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados.

§ 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:

I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;

II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;

IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

§ 3º Para efeito do disposto nesta Lei, considera-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

§ 4º Nas compras para entrega imediata, assim entendidas aquelas com prazo de entrega até trinta dias da data prevista para apresentação da proposta, poderão ser dispensadas: (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - o disposto no inciso XI deste artigo; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

II - a atualização financeira a que se refere a alínea "c" do inciso XIV deste artigo, correspondente ao período compreendido entre as datas do adimplemento e a prevista para o pagamento, desde que não superior a quinze dias. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 41. A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

§ 2º Decairá do direito de impugnar os termos do edital de licitação perante a administração o licitante que não o fizer até o segundo dia útil que anteceder a abertura dos envelopes de habilitação em concorrência, a abertura dos envelopes com as propostas em convite, tomada de preços ou concurso, ou a realização de leilão, as falhas ou irregularidades que viciariam esse edital, hipótese em que tal comunicação não terá efeito de recurso. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º A impugnação feita tempestivamente pelo licitante não o impedirá de participar do processo licitatório até o trânsito em julgado da decisão a ela pertinente.

§ 4º A inabilitação do licitante importa preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes.

Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

§ 1º Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.

§ 2º O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.

§ 4º Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames consequentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.

§ 5º Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 6º As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.

Art. 43. A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:

I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação;

II - devolução dos envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;

IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

V - julgamento e classificação das propostas de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital;

VI - deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação.

§ 1º A abertura dos envelopes contendo a documentação para habilitação e as propostas será realizada sempre em ato público previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 2º Todos os documentos e propostas serão rubricados pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 3º É facultada à Comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, a promoção de diligência destinada a esclarecer ou a complementar a instrução do processo, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originariamente da proposta.

§ 4º O disposto neste artigo aplica-se à concorrência e, no que couber, ao concurso, ao leilão, à tomada de preços e ao convite. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 5º Ultrapassada a fase de habilitação dos concorrentes (incisos I e II) e abertas as propostas (inciso III), não cabe desclassificá-los por motivo relacionado com a habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.

§ 6º Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.

Art. 44. No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei.

§ 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

§ 2º Não se considerará qualquer oferta de vantagem não prevista no edital ou no convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes.

§ 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se também às propostas que incluam mão-de-obra estrangeira ou importações de qualquer natureza.(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 45. O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os

critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

§ 3º No caso da licitação do tipo "menor preço", entre os licitantes considerados qualificados a classificação se dará pela ordem crescente dos preços propostos, prevalecendo, no caso de empate, exclusivamente o critério previsto no parágrafo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a administração observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu parágrafo 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação «técnica e preço», permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em decreto do Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 5º É vedada a utilização de outros tipos de licitação não previstos neste artigo.

§ 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 46. Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço" serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º Nas licitações do tipo "melhor técnica" será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar:

I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução;

II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiveram a valorização mínima;

III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação;

IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica.

§ 2º Nas licitações do tipo "técnica e preço" será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório:

I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório;

II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

§ 3º Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório.

§ 4º (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 47. Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.

Art. 48. Serão desclassificadas:

I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação;

II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo consideram-se manifestamente inexequíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores: (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela administração, ou (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

b) valor orçado pela administração. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas "a" e "b", será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 3º Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 49. A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

§ 1º A anulação do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 2º A nulidade do procedimento licitatório induz à do contrato, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 3º No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o contraditório e a ampla defesa.

§ 4º O disposto neste artigo e seus parágrafos aplica-se aos atos do procedimento de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 50. A Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade.

Art. 51. A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial de, no mínimo, 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação.

§ 1º No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exiguidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente.

§ 2º A Comissão para julgamento dos pedidos de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento, será integrada por profissionais legalmente habilitados no caso de obras, serviços ou aquisição de equipamentos.

§ 3º Os membros das Comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

§ 4º A investidura dos membros das Comissões permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente.

§ 5º No caso de concurso, o julgamento será feito por uma comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não.

Art. 52. O concurso a que se refere o § 4º do art. 22 desta Lei deve ser precedido de regulamento próprio, a ser obtido pelos interessados no local indicado no edital.

§ 1º O regulamento deverá indicar:

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e a forma de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização do concurso e os prêmios a serem concedidos.

§ 2º Em se tratando de projeto, o vencedor deverá autorizar a Administração a executá-lo quando julgar conveniente.

Art. 53. O leilão pode ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela Administração, procedendo-se na forma da legislação pertinente.

§ 1º Todo bem a ser leiloado será previamente avaliado pela Administração para fixação do preço mínimo de arrematação.

§ 2º Os bens arrematados serão pagos à vista ou no percentual estabelecido no edital, não inferior a 5% (cinco por cento) e, após a assinatura da respectiva ata lavrada no local do leilão, imediatamente entregues ao arrematante, o qual se obrigará ao pagamento do restante no prazo estipulado no edital de convocação, sob pena de perder em favor da Administração o valor já recolhido.

§ 3º Nos leilões internacionais, o pagamento da parcela à vista poderá ser feito em até vinte e quatro horas. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º O edital de leilão deve ser amplamente divulgado, principalmente no município em que se realizará. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Capítulo III
DOS CONTRATOS
Seção I
Disposições Preliminares

Art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§ 2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

§ 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

Art. 56. A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, devendo estes ter sido emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil e avaliados pelos seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Fazenda; (Redação dada pela Lei nº 11.079, de 2004)

II - seguro-garantia; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

III - fiança bancária. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 8.6.94)

§ 2º A garantia a que se refere o caput deste artigo não excederá a cinco por cento do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele, ressalvado o previsto no parágrafo 3º deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados através de parecer tecnicamente aprovado pela autoridade competente, o limite de garantia previsto no parágrafo anterior poderá ser elevado para até dez por cento do valor do contrato. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.

§ 5º Nos casos de contratos que importem na entrega de bens pela Administração, dos quais o contratado ficará depositário, ao valor da garantia deverá ser acrescido o valor desses bens.

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses; (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

III - (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato.

V - às hipóteses previstas nos incisos IX, XIX, XXVIII e XXXI do art. 24, cujos contratos poderão ter vigência por até 120 (cento e vinte) meses, caso haja interesse da administração. (Incluído pela Lei nº 12.349, de 2010)

§ 1º Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo:

I - alteração do projeto ou especificações, pela Administração;

II - superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;

III - interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;

IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;

V - impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;

VI - omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

§ 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

§ 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado por até doze meses. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;

III - fiscalizar-lhes a execução;

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual.

Art. 59. A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

Seção II
Da Formalização dos Contratos

Art. 60. Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea "a" desta Lei, feitas em regime de adiantamento.

Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 62. O instrumento de contrato é obrigatório nos casos de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

§ 1º A minuta do futuro contrato integrará sempre o edital ou ato convocatório da licitação.

§ 2º Em "carta contrato", "nota de empenho de despesa", "autorização de compra", "ordem de execução de serviço" ou outros instrumentos hábeis aplica-se, no que couber, o disposto no art. 55 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 3º Aplica-se o disposto nos arts. 55 e 58 a 61 desta Lei e demais normas gerais, no que couber:

I - aos contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de direito privado;

II - aos contratos em que a Administração for parte como usuária de serviço público.

§ 4º É dispensável o "termo de contrato" e facultada a substituição prevista neste artigo, a critério da Administração e independentemente de seu valor, nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica.

Art. 63. É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.

Art. 64. A Administração convocará regularmente o interessado para assinar o termo de contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos, sob pena de decair o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 desta Lei.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado aceito pela Administração.

§ 2º É facultado à Administração, quando o convocado não assinar o termo de contrato ou não aceitar ou retirar o instrumento equivalente no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados de conformidade com o ato convocatório, ou revogar a licitação independentemente da cominação prevista no art. 81 desta Lei.

§ 3º Decorridos 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas, sem convocação para a contratação, ficam os licitantes liberados dos compromissos assumidos.

Seção III
Da Alteração dos Contratos

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;

b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo: (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

I - (VETADO) (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º (VETADO)

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

Seção IV
Da Execução dos Contratos

Art. 66. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

Art. 66-A. As empresas enquadradas no inciso V do § 2º e no inciso II do § 5º do art. 3º desta Lei deverão cumprir, durante todo o período de execução do contrato, a reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social, bem como as regras de acessibilidade previstas na legislação. (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência)

Parágrafo único. Cabe à administração fiscalizar o cumprimento dos requisitos de acessibilidade nos serviços e nos ambientes de trabalho. (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015)

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Art. 68. O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.

Art. 69. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

Art. 70. O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 3º (Vetado). (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 72. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

Art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I - em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

§ 3º O prazo a que se refere a alínea "b" do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

§ 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos 15 (quinze) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

Art. 74. Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I - gêneros perecíveis e alimentação preparada;

II - serviços profissionais;

III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23, inciso II, alínea "a", desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

Art. 75. Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

Art. 76. A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.

Seção V
Da Inexecução e da Rescisão dos Contratos

Art. 77. A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.

Art. 78. Constituem motivo para rescisão do contrato:

I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;

IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;

V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;

VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;

VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do § 1º do art. 67 desta Lei;

IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato;

XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outras previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação;

XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto;

XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

Parágrafo único. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos do processo, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

XVIII – descumprimento do disposto no inciso V do art. 27, sem prejuízo das sanções penais cabíveis. (Incluído pela Lei nº 9.854, de 1999)

Art. 79. A rescisão do contrato poderá ser:

I - determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior;

II - amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - judicial, nos termos da legislação;

IV - (Vetado). (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 1º A rescisão administrativa ou amigável deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada da autoridade competente.

§ 2º Quando a rescisão ocorrer com base nos incisos XII a XVII do artigo anterior, sem que haja culpa do contratado, será este ressarcido dos prejuízos regularmente comprovados que houver sofrido, tendo ainda direito a:

I - devolução de garantia;

II - pagamentos devidos pela execução do contrato até a data da rescisão;

III - pagamento do custo da desmobilização.

§ 3º (Vetado).(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 4º (Vetado).(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

§ 5º Ocorrendo impedimento, paralisação ou sustação do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente por igual tempo.

Art. 80. A rescisão de que trata o inciso I do artigo anterior acarreta as seguintes consequências, sem prejuízo das sanções previstas nesta Lei:

I - assunção imediata do objeto do contrato, no estado e local em que se encontrar, por ato próprio da Administração;

II - ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V do art. 58 desta Lei;

III - execução da garantia contratual, para ressarcimento da Administração, e dos valores das multas e indenizações a ela devidos;

IV - retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à Administração.

§ 1º A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II deste artigo fica a critério da Administração, que poderá dar continuidade à obra ou ao serviço por execução direta ou indireta.

§ 2º É permitido à Administração, no caso de concordata do contratado, manter o contrato, podendo assumir o controle de determinadas atividades de serviços essenciais.

§ 3º Na hipótese do inciso II deste artigo, o ato deverá ser precedido de autorização expressa do Ministro de Estado competente, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

§ 4º A rescisão de que trata o inciso IV do artigo anterior permite à Administração, a seu critério, aplicar a medida prevista no inciso I deste artigo.

Capítulo IV
DAS SANÇÕES ADMINISTRATIVAS E DA TUTELA JUDICIAL
Seção I
Disposições Gerais

Art. 81. A recusa injustificada do adjudicatário em assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido pela Administração, caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos licitantes convocados nos termos do art. 64, § 2º desta Lei, que não aceitarem a contratação, nas mesmas condições propostas pelo primeiro adjudicatário, inclusive quanto ao prazo e preço.

Art. 82. Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

Art. 83. Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.

Art. 84. Considera-se servidor público, para os fins desta Lei, aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público.

§ 1º Equipara-se a servidor público, para os fins desta Lei, quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, assim consideradas, além das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, as demais entidades sob controle, direto ou indireto, do Poder Público.

§ 2º A pena imposta será acrescida da terça parte, quando os autores dos crimes previstos nesta Lei forem ocupantes de cargo em comissão ou de função de confiança em órgão da Administração direta, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundação pública, ou outra entidade controlada direta ou indiretamente pelo Poder Público.

Art. 85. As infrações penais previstas nesta Lei pertinem às licitações e aos contratos celebrados pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios, e respectivas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas, e quaisquer outras entidades sob seu controle direto ou indireto.

Seção II
Das Sanções Administrativas

Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação. (Vide art 109 inciso III)

Art. 88. As sanções previstas nos incisos III e IV do artigo anterior poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados.

Seção III
Dos Crimes e das Penas

Art. 89. Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.

Art. 90. Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Art. 91. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 92. Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o Poder Público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade, observado o disposto no art. 121 desta Lei:(Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Pena - detenção, de dois a quatro anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Parágrafo único. Incide na mesma pena o contratado que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, obtém vantagem indevida ou se beneficia, injustamente, das modificações ou prorrogações contratuais.

Art. 93. Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 94. Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 3 (três) anos, e multa.

Art. 95. Afastar ou procura afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar, em razão da vantagem oferecida.

Art. 96. Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente:

I - elevando arbitrariamente os preços;

II - vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada;

III - entregando uma mercadoria por outra;

IV - alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida;

V - tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena - detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Art. 97. Admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Parágrafo único. Incide na mesma pena aquele que, declarado inidôneo, venha a licitar ou a contratar com a Administração.

Art. 98. Obstar, impedir ou dificultar, injustamente, a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, suspensão ou cancelamento de registro do inscrito:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 99. A pena de multa cominada nos arts. 89 a 98 desta Lei consiste no pagamento de quantia fixada na sentença e calculada em índices percentuais, cuja base corresponderá ao valor da vantagem efetivamente obtida ou potencialmente auferível pelo agente.

§ 1º Os índices a que se refere este artigo não poderão ser inferiores a 2% (dois por cento), nem superiores a 5% (cinco por cento) do valor do contrato licitado ou celebrado com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

§ 2º O produto da arrecadação da multa reverterá, conforme o caso, à Fazenda Federal, Distrital, Estadual ou Municipal.

Seção IV
Do Processo e do Procedimento Judicial

Art. 100. Os crimes definidos nesta Lei são de ação penal pública incondicionada, cabendo ao Ministério Público promovê-la.

Art. 101. Qualquer pessoa poderá provocar, para os efeitos desta Lei, a iniciativa do Ministério Público, fornecendo-lhe, por escrito, informações sobre o fato e sua autoria, bem como as circunstâncias em que se deu a ocorrência.

Parágrafo único. Quando a comunicação for verbal, mandará a autoridade reduzi-la a termo, assinado pelo apresentante e por duas testemunhas.

Art. 102. Quando em autos ou documentos de que conhecerem, os magistrados, os membros dos Tribunais ou Conselhos de Contas ou os titulares dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de qualquer dos Poderes verificarem a existência dos crimes definidos nesta Lei, remeterão ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia.

Art. 103. Será admitida ação penal privada subsidiária da pública, se esta não for ajuizada no prazo legal, aplicando-se, no que couber, o disposto nos arts. 29 e 30 do Código de Processo Penal.

Art. 104. Recebida a denúncia e citado o réu, terá este o prazo de 10 (dez) dias para apresentação de defesa escrita, contado da data do seu interrogatório, podendo juntar documentos, arrolar as testemunhas que tiver, em número não superior a 5 (cinco), e indicar as demais provas que pretenda produzir.

Art. 105. Ouvidas as testemunhas da acusação e da defesa e praticadas as diligências instrutórias deferidas ou ordenadas pelo juiz, abrir-se-á, sucessivamente, o prazo de 5 (cinco) dias a cada parte para alegações finais.

Art. 106. Decorrido esse prazo, e conclusos os autos dentro de 24 (vinte e quatro) horas, terá o juiz 10 (dez) dias para proferir a sentença.

Art. 107. Da sentença cabe apelação, interponível no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 108. No processamento e julgamento das infrações penais definidas nesta Lei, assim como nos recursos e nas execuções que lhes digam respeito, aplicar-se-ão, subsidiariamente, o Código de Processo Penal e a Lei de Execução Penal.

Capítulo V
DOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Art. 109. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:

a) habilitação ou inabilitação do licitante;

b) julgamento das propostas;

c) anulação ou revogação da licitação;

d) indeferimento do pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;

e) rescisão do contrato, a que se refere o inciso I do art. 79 desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

f) aplicação das penas de advertência, suspensão temporária ou de multa;

II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;

III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4º do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.

§ 1º A intimação dos atos referidos no inciso I, alíneas "a", "b", "c" e "e", deste artigo, excluídos os relativos a advertência e multa de mora, e no inciso III, será feita mediante publicação na imprensa oficial, salvo para os casos previstos nas alíneas "a" e "b", se presentes os prepostos dos licitantes no ato em que foi adotada a decisão, quando poderá ser feita por comunicação direta aos interessados e lavrada em ata.

§ 2º O recurso previsto nas alíneas "a" e "b" do inciso I deste artigo terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.

§ 3º Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 4º O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.

§ 5º Nenhum prazo de recurso, representação ou pedido de reconsideração se inicia ou corre sem que os autos do processo estejam com vista franqueada ao interessado.

§ 6º Em se tratando de licitações efetuadas na modalidade de "carta convite" os prazos estabelecidos nos incisos I e II e no parágrafo 3º deste artigo serão de dois dias úteis. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Capítulo VI
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 110. Na contagem dos prazos estabelecidos nesta Lei, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo único. Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste artigo em dia de expediente no órgão ou na entidade.

Art. 111. A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração.

Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

Art. 112. Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

§ 1º Os consórcios públicos poderão realizar licitação da qual, nos termos do edital, decorram contratos administrativos celebrados por órgãos ou entidades dos entes da Federação consorciados. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

§ 2º É facultado à entidade interessada o acompanhamento da licitação e da execução do contrato. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

Art. 113. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto.

§ 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia de edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 114. O sistema instituído nesta Lei não impede a pré-qualificação de licitantes nas concorrências, a ser procedida sempre que o objeto da licitação recomende análise mais detida da qualificação técnica dos interessados.

§ 1º A adoção do procedimento de pré-qualificação será feita mediante proposta da autoridade competente, aprovada pela imediatamente superior.

§ 2º Na pré-qualificação serão observadas as exigências desta Lei relativas à concorrência, à convocação dos interessados, ao procedimento e à analise da documentação.

Art. 115. Os órgãos da Administração poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições desta Lei.

Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo, após aprovação da autoridade competente, deverão ser publicadas na imprensa oficial.

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do objeto a ser executado;

II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

§ 2º Assinado o convênio, a entidade ou órgão repassador dará ciência do mesmo à Assembleia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva.

§ 3º As parcelas do convênio serão liberadas em estrita conformidade com o plano de aplicação aprovado, exceto nos casos a seguir, em que as mesmas ficarão retidas até o saneamento das impropriedades ocorrentes:

I - quando não tiver havido comprovação da boa e regular aplicação da parcela anteriormente recebida, na forma da legislação aplicável, inclusive mediante procedimentos de fiscalização local, realizados periodicamente pela entidade ou órgão descentralizador dos recursos ou pelo órgão competente do sistema de controle interno da Administração Pública;

II - quando verificado desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas, práticas atentatórias aos princípios fundamentais de Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução do convênio, ou o inadimplemento do executor com relação a outras cláusulas conveniais básicas;

III - quando o executor deixar de adotar as medidas saneadoras apontadas pelo partícipe repassador dos recursos ou por integrantes do respectivo sistema de controle interno.

§ 4º Os saldos de convênio, enquanto não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança de instituição financeira oficial se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês.

§ 5º As receitas financeiras auferidas na forma do parágrafo anterior serão obrigatoriamente computadas a crédito do convênio e aplicadas, exclusivamente, no objeto de sua finalidade, devendo constar de demonstrativo específico que integrará as prestações de contas do ajuste.

§ 6º Quando da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção do convênio, acordo ou ajuste, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo improrrogável de 30 (trinta) dias do evento, sob pena da imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente do órgão ou entidade titular dos recursos.

Art. 117. As obras, serviços, compras e alienações realizados pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Tribunal de Contas regem-se pelas normas desta Lei, no que couber, nas três esferas administrativas.

Art. 118. Os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei.

Art. 119. As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior editarão regulamentos próprios devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei.

Parágrafo único. Os regulamentos a que se refere este artigo, no âmbito da Administração Pública, após aprovados pela autoridade de nível superior a que estiverem vinculados os respectivos órgãos, sociedades e entidades, deverão ser publicados na imprensa oficial.

Art. 120. Os valores fixados por esta Lei poderão ser anualmente revistos pelo Poder Executivo Federal, que os fará publicar no Diário Oficial da União, observando como limite superior a variação geral dos preços do mercado, no período. (Redação dada pela Lei nº 9.648, de 1998)

Art. 121. O disposto nesta Lei não se aplica às licitações instauradas e aos contratos assinados anteriormente à sua vigência, ressalvado o disposto no art. 57, nos parágra-

fos 1º, 2º e 8º do art. 65, no inciso XV do art. 78, bem assim o disposto no «caput» do art. 5º, com relação ao pagamento das obrigações na ordem cronológica, podendo esta ser observada, no prazo de noventa dias contados da vigência desta Lei, separadamente para as obrigações relativas aos contratos regidos por legislação anterior à Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Parágrafo único. Os contratos relativos a imóveis do patrimônio da União continuam a reger-se pelas disposições do Decreto-lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946, com suas alterações, e os relativos a operações de crédito interno ou externo celebrados pela União ou a concessão de garantia do Tesouro Nacional continuam regidos pela legislação pertinente, aplicando-se esta Lei, no que couber.

Art. 122. Nas concessões de linhas aéreas, observar-se-á procedimento licitatório específico, a ser estabelecido no Código Brasileiro de Aeronáutica.

Art. 123. Em suas licitações e contratações administrativas, as repartições sediadas no exterior observarão as peculiaridades locais e os princípios básicos desta Lei, na forma de regulamentação específica.

Art. 124. Aplicam-se às licitações e aos contratos para permissão ou concessão de serviços públicos os dispositivos desta Lei que não conflitem com a legislação específica sobre o assunto. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Parágrafo único. As exigências contidas nos incisos II a IV do § 2º do art. 7º serão dispensadas nas licitações para concessão de serviços com execução prévia de obras em que não foram previstos desembolso por parte da Administração Pública concedente. (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 125. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. (Renumerado por força do disposto no art. 3º da Lei nº 8.883, de 1994)

Art. 126. Revogam-se as disposições em contrário, especialmente os Decretos-leis nºs 2.300, de 21 de novembro de 1986, 2.348, de 24 de julho de 1987, 2.360, de 16 de setembro de 1987, a Lei nº 8.220, de 4 de setembro de 1991, e o art. 83 da Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966. (Renumerado por força do disposto no art. 3º da Lei nº 8.883, de 1994)

Brasília, 21 de junho de 1993, 172º da Independência e 105º da República.

ITAMAR FRANCO
Rubens Ricupero
Romildo Canhim

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 22.6.1993 e republicado em 6.7.1994 e retificado em de 6.7.1994

5. COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES E TRABALHO EM EQUIPE.

O profissional de administração deve estabelecer e manter um sistema contingente de comunicação dentro da organização, de forma unificadora e esclarecedora, a fim de saber qual é a situação de sua organização para poder controlar as atividades e tomar decisões, visto que nem sempre a informação segue os rumos que a organização deseja, transformando-se muitas vezes em boatos que venham a prejudicar a corporação.

A comunicação administrativa não deve se preocupar com meios externos e sim com seu fluxo interno de informações. Ela deve ser feita entre e para os membros da organização, o que não impede que algumas informações transmitidas internamente sejam difundidas além dos limites da organização. Ela precisa ser vista como uma forma de comunicação social e humana, constituída por cinco elementos básicos; um *comunicador* que *transmite* uma *mensagem* para um *receptor* visando obter um *feedback* do mesmo.

Seu principal objetivo é unir a situação de todos os setores, e todos os assuntos, interagir entre os membros e garantir a funcionalidade da empresa. Denominada de comunicação funcional, parte-se do pressuposto de que cada cargo de uma organização precisa comunicar algo a alguém ou algum setor, de modo a transmitir as informações necessárias em busca de um trabalho sinérgico, respeitando as individualidades de cada cargo, setor e também as pessoais. A comunicação deve ser vista pelo administrador como instrumento descentralizador e de elevação da capacidade operacional da organização, através da delegação de autoridades e atribuições, contudo sem que o administrador perca o controle e a autoridade perante seus subordinados. A descentralização administrativa exige, acima de tudo, um sistema eficaz de comunicação e controle. É a comunicação horizontal que permitirá ao administrador alcançar sinergia e controle dos mais variados setores que compõe o corpo da empresa.

Fica explícito que conforme o tamanho da organização as trocas de informação podem sofrer mais empecilhos, contudo são nesses casos que a comunicação torna-se mais necessária. Sem um plano comunicacional eficaz o trabalho torna-se mais demorado e desperdiçam-se esforços, já que fica clara a dificuldade de interação entre os mais variados setores da organização. Onde se faz necessário o trabalho em grupo há consequentemente a necessidade de se realizar uma competente comunicação horizontal.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

São elementos do processo de comunicação:

- emissor – o que emite ou envia a mensagem
- receptor – o que recebe a mensagem
- mensagem – 0 que se quer comunicar
- canal – o meio de comunicação pelo qual se transmite a mensagem
- ruídos –tudo aquilo que pode atrapalhar a comunicação .

O processo de comunicação é o centro de todas as atividades humanas. No entanto, além de usar palavras corretas e adequadas ao contexto, o emissor deve transmitir à outra pessoa, o receptor, informações, ideias, percepções, intenções, desejos e sentimentos, ou seja, a mensagem do processo de comunicação. Ao mesmo tempo, para que a comunicação ocorra, não basta transmitir ou receber bem as mensagens. É preciso, sobretudo, que haja troca de entendimentos. Para tanto, as palavras são importantes, mas também o são as emoções, as ideias, as informações não verbais.

Comunicação verbal e não verbal

A comunicação verbal realiza-se oralmente ou por meio da escrita. São exemplos de comunicações orais: ordens, pedidos, debates, discussões, tanto face-a-face quanto por telefone, rádio, televisão ou outro meio eletrônico. Cartas, jornais, impressos, revistas, cartazes, entre outros, fazem parte das comunicações escritas.

A comunicação não verbal realiza-se por meio de gestos e expressões faciais e corporais que podem reforçar ou contradizer o que está sendo dito. Cruzar os braços e as pernas, por exemplo, é um gesto que pode ser interpretado como posição de defesa. Colocar a mão no queixo, coçar a cabeça ou espreguiçar-se na cadeira podem indicar falta de interesse no que a outra pessoa tem a dizer.

Também são gestos interpretados como forma de demonstrar desinteresse durante a comunicação: ajeitar papéis que se encontrem sobre a mesa, guardar papéis na gaveta, responder perguntas com irritação ou deixar de respondê-las.

A linguagem é um código utilizado pelos indivíduos para processar pensamentos, idéias e diálogos interiores, ou comunicar-se com outros. A linguagem pode ser representada por uma língua ou pela não verbalização.

É importante observar que algumas palavras assumem diferentes significados para cada pessoa.

Palavras como amor, solidariedade, fraternidade, igualdade, entre outras, servem de rótulos para experiências universais, mas têm significados particulares para cada indivíduo. A realidade subjetiva de cada pessoa é formada pelo seu sistema de valores, pelas suas crenças, pelos seus objetivos pessoais e pela sua visão de mundo. Daí a importância de checarmos a linguagem utilizada no processo de comunicação e adaptarmos nossa mensagem ao vocabulário, aos interesses e às necessidades da pessoa a quem transmitimos alguma informação.

Barreiras e ruídos

No atendimento é preciso cuidado para evitar ruídos na comunicação, ou seja, é necessário reconhecer os elementos que podem complicar ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Às vezes, uma pessoa fala e a outra não entende exatamente o que foi dito. Ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes, o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor. Alguns exemplos:

Ruídos
Sobrecarga de informações
Tipos de informações
Fonte de informações
Localização Física
Defensidade

Além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação, entre elas, as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Essas barreiras são verdadeiros ruídos na comunicação.

As barreiras tecnológicas resultam de defeitos ou interferências dos canais de comunicação. São de natureza material, ou seja, resultam de problemas técnicos, como o do telefone com ruído.

As barreiras de linguagem podem ocorrer em razão das gírias, regionalismos, dificuldades de verbalização, dificuldades ao escrever, gagueira, entre outros.

As barreiras psicológicas provêm das diferenças individuais e podem ter origem em aspectos do comportamento humano, tais como:

Seletividade: o emissor só ouve o que é do seu interesse ou o que coincida com a sua opinião;

Egocentrismo: o emissor ou o receptor não aceita o ponto de vista do outro ou corta a palavra do outro, demonstrando resistência para ouvir;

Timidez: a inibição de uma pessoa em relação a outra pode causar gagueira ou voz baixa, quase inaudível;

Preconceito: a percepção indevida das diferenças socioculturais, raciais, religiosas, hierárquicas, entre outras;

Descaso: indiferença às necessidades do outro.

A comunicação interna e sua importância nas organizações

A imagem da empresa é muito importante para a sobrevivência da mesma. Para ter uma imagem consolidada é necessário transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da boa vontade de sua empresa. Em decorrência disso, tem se discutido a relação entre empregado/empregador. Assim, este artigo trata da importância da comunicação interna para as instituições, as estratégias usadas por ela para o bom relacionamento com seus funcionários, a eficiência da comunicação para com o público interno e a importância do profissional de Relações Públicas nesse contexto.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados.

Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações.

É papel do profissional de Relações Públicas fazer com que haja interação entre todo o universo organizacional.

OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Os principais objetivos da comunicação interna são:

•Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;

•Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;

•Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.

•Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Comunicação interna: porque, como e quando deve acontecer

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção. Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Nesse sentido, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma "anti-comunicação" no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

Por tanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

A falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (recebedor) isto é, o que envia a documentação e o que recebe.

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece.

FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO

A qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

•Prioridade à comunicação – qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;

•Abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;

•Processo de busca – pro-atividade de cada colaborador em busca das informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;

•Autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de "jogos de faz de conta" e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;

•Foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;

•Individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;

•Competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;

•Velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;

•Adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor.

Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Exemplo: um trabalhador do almoxarifado de uma empresa comunicará problemas do seu trabalho a um supervisor e nunca ao gerente.

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo facilita a comunicação entre esses grupos.

TIPOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado.

A comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal.

No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa.

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita.

Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção.

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizado, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

Comunicação não verbal – O propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça para indicar um "sim".

A comunicação não verbal, de um modo geral pode ser dividida em oito categorias:

1. Ambiente – espaço físico.
2. Posição do corpo
3. Postura – inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem.
4. Gestos das mãos
5. Expressões e movimentos faciais – aspectos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.
6. Timbre de voz – podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
7. Vestuário, adorno e aparência
8. Reflexão – muitos sinais não verbais são ambíguos. Exemplo: um sorriso indica calor humano, mas, às vezes pode indicar nervosismo.

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

CANAIS DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais. Para Du Brin (2001) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens. Incluem boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados.

As mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

A comunicação que viaja para baixo é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados – envolve os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados e etc. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo.

A comunicação ascendente ocorre para cima, do subordinado para o superior. Envolve: memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.

Para facilitar este tipo de comunicação as empresas desenvolvem programas e políticas tais como:

•Políticas de portas abertas – permite a qualquer empregado receber a atenção da alta administração.

•Programas de treinamento – serve para avaliar aspectos da empresa – os empregados trazem os problemas da Empresa à tona. Permite a ela atingir velocidade e simplicidade nas operações.

•Programas de reclamações – as reclamações são enviadas para cima, incluindo aquelas sobre os supervisores, condição de trabalho, conflitos, assédio sexual, métodos de trabalho, etc.

Comunicação Horizontal – trata-se do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.

Comunicação Diagonal – transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

Canais informais de comunicação - representam a rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais. São dois importantes canais informais de comunicação: rádio corredor e os encontros casuais.

A rádio corredor é o principal meio de transmissão de boatos e até pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa. Reuniões com empregados para discutir o boato é a melhor forma de evitar que tais boatos comprometam a imagem dos funcionários da Organização.

Encontros Casuais - não programados - acontecendo entre os superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser coletadas nesses encontros casuais. A alta direção, preocupados com a comunicação interna, utilizam desses canais sem preconceito, coletando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes.

Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras. Consideram-se barreiras da comunicação: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS – COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA

A tecnologia tem um dos principais papéis na transformação das atividades e no negócio da comunicação social. Além de representar para muitos, uma verdadeira revolução cultural, ela significa investimentos e até a definição de novos objetivos e rumos.

A internet está se tornando imprescindível nos planos de comunicação das grandes corporações, cujos sites foram criados como centros de informação para consumidores. Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração dos seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que com elas se relacionam e interagem.

A vídeo conferência também faz parte dos avanços de tecnologia e, tem tido aceitação cada vez maior no mundo dos negócios. Através desse recurso, funcionário de uma organização em diferentes locais mantém um diálogo vendo as imagens na tela da televisão, realizando uma reunião em diversos lugares ao mesmo tempo. Esta tecnologia traz a vantagem da diminuição de gastos para a empresa, além do aumento da produtividade, pois os funcionários precisam ir apenas ao centro de vídeo conferência próximo à empresa.

Em decorrência disso, a comunicação eletrônica veio para facilitar a vida das organizações, trazendo agilidade, comodidade e baixo custo para as empresas.

A internet cada vez mais se forma como mídia. Suas características mais importantes para a atividade e o negócio da Comunicação Social são: a facilidade operacional, o baixo custo de operação e a interatividade.

Como exemplos de canais de comunicação eletrônica, temos os SMS, redes sociais, e a agora falaremos sobre o e-mail, que é uma mensagem eletrônica das mais difundidas nesse tipo de comunicação.

Além de ser um dos mais populares serviços da internet, por ser uma forma rápida e de baixo custo de manter comunicação, o fator da distancia não interferir e de liberdade de horário para utiliza-la também favoreceram essa popularidade.

Pela facilidade de uso e eficácia, tornou-se um dos serviços mais populares da internet. Utilizar corretamente esse serviço de e-mail pode auxiliar a ter acesso à informações, gerenciar, manter e ampliar sua rede de contatos, agilizar e otimizar o tempo quando a comunicação se faz necessária.

Assim, é importante compreender como ele funciona e quais os benefícios de seu uso para poder tirar o máximo de proveito dessa ferramenta praticamente indispensável nos dias de hoje, lembrando-se que, embora esse meio de comunicação traga muita facilidade, ele ainda é uma forma de comunicação, portanto, exigirá todos os cuidados exigidos na comunicação como vimos na abordagem acima, ou seja, formalidade, uso correto da linguagem, adequação ao contexto, e principalmente, uso do bom senso, garantirão um resultado eficaz ao utilizar de mensagens eletrônicas como forma de se comunicar.

EFICIÊNCIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois, é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

A qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas. Comunicações feitas para a "média" do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, sem falar no fato da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Para que haja eficiência na comunicação interna, é de fundamental importância conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É importante que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles.

Destaca-se que os elementos para uma transmissão de mensagem eficiente são: comunicação assertivamente – a mensagem será mais bem recebida se os funcionários exporem suas ideias diretamente; uso de canais múltiplos – uso dos cinco sentidos para recepção; uso da comunicação bidirecional – envolvimento da mensagem dos receptores na conversação; apoiar-se- certos tipos de comunicação fazem com que as pessoas se sintam apoiadas, facilitando o processo; ser sensível as diferenças culturais- respeito as diferenças de estilo, sotaque, erros gramaticais, aparência pessoal; ser sensível as diferenças de gênero – identificar as diferenças no estilo de comunicação relacionadas ao gênero.

Nesse sentido, homens e mulheres apesar da tendência à igualdade nas organizações, comunicam-se de formas diferentes.

A comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 "C's" de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e completa.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS, RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e misto).

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade. A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos. Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização. A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Percebe-se com isso, a multivariedade das funções dos Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

Em vista do que foi dito sobre o profissional de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo liderar o processo de comunicação total da empresa, tanto no nível do entendimento, como no nível de persuasão nos negócios.

Pronúncia correta das palavras

Proferir as palavras corretamente. Isso envolve:
Usar os sons corretos para vocalizar as palavras;
Enfatizar a sílaba certa;
Dar a devida atenção aos sinais diacríticos

Por que é importante?

A pronúncia correta confere dignidade à mensagem que pregamos. Permite que os ouvintes se concentrem no teor da mensagem sem ser distraídos por erros de pronúncia.

Fatores a considerar. Não há um conjunto de regras de pronúncia que se aplique a todos os idiomas. Muitos idiomas utilizam um alfabeto. Além do alfabeto latino, há também os alfabetos árabe, cirílico, grego e hebraico. No idioma chinês, a escrita não é feita por meio de um alfabeto, mas por meio de caracteres que podem ser compostos de vários elementos. Esses caracteres geralmente representam uma palavra ou parte de uma palavra. Embora os idiomas japonês e coreano usem caracteres chineses, estes podem ser pronunciados de maneiras bem diferentes e nem sempre ter o mesmo significado.

Nos idiomas alfabéticos, a pronúncia adequada exige que se use o som correto para cada letra ou combinação de letras. Quando o idioma segue regras coerentes, como é o caso do espanhol, do grego e do zulu, a tarefa não é tão difícil. Contudo, as palavras estrangeiras incorporadas ao idioma às vezes mantêm uma pronúncia parecida à original. Assim, determinadas letras, ou combinações de letras, podem ser pronunciadas de diversas maneiras ou, às vezes, simplesmente não ser pronunciadas. Você talvez precise memorizar as exceções e então usá-las regularmente ao conversar. Em chinês, a pronúncia correta exige a memorização de milhares de caracteres. Em alguns idiomas, o significado de uma palavra muda de acordo com a entonação. Se a pessoa não der a devida atenção a esse aspecto do idioma, poderá transmitir ideias erradas.

Se as palavras de um idioma forem compostas de sílabas, é importante enfatizar a sílaba correta. Muitos idiomas que usam esse tipo de estrutura têm regras bem definidas sobre a posição da sílaba tônica (aquela que soa mais forte). As palavras que fogem a essas regras geralmente recebem um acento gráfico, o que torna relativamente fácil pronunciá-las de maneira correta. Contudo, se houver muitas exceções às regras, o problema fica mais complicado. Nesse caso, exige bastante memorização para se pronunciar corretamente as palavras.

Em alguns idiomas, é fundamental prestar bastante atenção aos sinais diacríticos que aparecem acima e abaixo de determinadas letras, como: è, é, ô, ñ, ō, ŭ, ü, č, ç.

Na questão da pronúncia, é preciso evitar algumas armadilhas. A precisão exagerada pode dar a impressão de afetação e até de esnobismo. O mesmo acontece com as pronúncias em desuso. Tais coisas apenas chamam atenção para o orador. Por outro lado, é bom evitar o outro extremo e relaxar tanto no uso da linguagem quanto na pronúncia das palavras. Algumas dessas questões já foram discutidas no estudo "Articulação clara".

Em alguns idiomas, a pronúncia aceitável pode diferir de um país para outro — até mesmo de uma região para outra no mesmo país. Um estrangeiro talvez fale o idioma local com sotaque. Os dicionários às vezes admitem mais de uma pronúncia para determinada palavra. Especialmente se a pessoa não teve muito acesso à instrução escolar ou se a sua língua materna for outra, ela se beneficiará muito por ouvir com atenção os que falam bem o idioma local e imitar sua pronúncia. Como Testemunhas de Jeová queremos falar de uma maneira que dignifique a mensagem que pregamos e que seja prontamente entendida pelas pessoas da localidade.

No dia-a-dia, é melhor usar palavras com as quais se está bem familiarizado. Normalmente, a pronúncia não constitui problema numa conversa, mas ao ler em voz alta você poderá se deparar com palavras que não usa no cotidiano.

Maneiras de aprimorar. Muitas pessoas que têm problemas de pronúncia não se dão conta disso.

Em primeiro lugar, quando for designado a ler em público, consulte num dicionário as palavras que não conhece. Se não tiver prática em usar o dicionário, procure em suas páginas iniciais, ou finais, a explicação sobre as abreviaturas, as siglas e os símbolos fonéticos usados ou, se necessário, peça que alguém o ajude a entendê-los. Em alguns casos, uma palavra pode ter pronúncias diferentes, dependendo do contexto. Alguns dicionários indicam a pronúncia de letras que têm sons variáveis bem como a sílaba tônica. Antes de fechar o dicionário, repita a palavra várias vezes em voz alta.

Uma segunda maneira de melhorar a pronúncia é ler para alguém que pronuncia bem as palavras e pedir-lhe que corrija seus erros.

Um terceiro modo de aprimorar a pronúncia é prestar atenção aos bons oradores.

Pronúncia de números telefonicos

O número de telefone deve ser pronunciado algarismo por algarismo.

Deve-se dar uma pausa maior após o prefixo.

Lê-se em caso de uma sequencia de números de tres em tres algarismos, com exceção de uma sequencia de quatro numeros juntos, onde damos uma pausa a cada dois algarismos.

O número "6" deve ser pronunciado como "meia" e o número "11", que é outra exceção, deve ser pronunciado como "onze".

Veja abaixo os exemplos

011.264.1003 – zero, onze – dois, meia, quatro – um, zero – zero, tres

021.271.3343 – zero, dois, um – dois, sete, um – tres, tres – quatro, tres

031.386.1198 – zero, tres, um – tres, oito, meia – onze – nove, oito

Exceções

110 - cento e dez
111 – cento e onze
211 – duzentos e onze
118 – cento e dezoito
511 – quinhentos e onze
0001 – mil ao contrario

Atendimento telefonico

Na comunicação telefônica, é fundamental que o interlocutor se sinta acolhido e respeitado, sobretudo porque se trata da utilização de um canal de comunicação a distância. É preciso, portanto, que o processo de comunicação ocorra da melhor maneira possível para ambas as partes (emissor e receptor) e que as mensagens sejam sempre acolhidas e contextualizadas, de modo que todos possam receber bom atendimento ao telefone.

Alguns autores estabelecem as seguintes recomendações para o atendimento telefônico:

• não deixar o cliente esperando por um tempo muito longo. É melhor explicar o motivo de não poder atendê-lo e retornar a ligação em seguida;

• o cliente não deve ser interrompido, e o funcionário tem de se empenhar em explicar corretamente produtos e serviços;

• atender às necessidades do cliente; se ele desejar algo que o atendente não possa fornecer, é importante oferecer alternativas;

• agir com cortesia. Cumprimentar com um "bom-dia" ou "boa-tarde", dizer o nome e o nome da empresa ou instituição são atitudes que tornam a conversa mais pessoal. Perguntar o nome do cliente e tratá-lo pelo nome transmitem a ideia de que ele é importante para a empresa ou instituição. O atendente deve também esperar que o seu interlocutor desligue o telefone. Isso garante que ele não interrompa o usuário ou o cliente. Se ele quiser complementar alguma questão, terá tempo de retomar a conversa.

No atendimento telefônico, a linguagem é o fator principal para garantir a qualidade da comunicação. Portanto, é preciso que o atendente saiba ouvir o interlocutor e responda a suas demandas de maneira cordial, simples, clara e objetiva. O uso correto da língua portuguesa e a qualidade da dicção também são fatores importantes para assegurar uma boa comunicação telefônica. É fundamental que o atendente transmita a seu interlocutor segurança, compromisso e credibilidade.

Além das recomendações anteriores, são citados, a seguir, procedimentos para a excelência no atendimento telefônico:

Identificar e utilizar o nome do interlocutor: ninguém gosta de falar com um interlocutor desconhecido, por isso, o atendente da chamada deve identificar-se assim que atender ao telefone. Por outro lado, deve perguntar com quem está falando e passar a tratar o interlocutor pelo nome. Esse toque pessoal faz com que o interlocutor se sinta importante;

assumir a responsabilidade pela resposta: a pessoa que atende ao telefone deve considerar o assunto como seu, ou seja, comprometer-se e, assim, garantir ao interlocutor uma resposta rápida. Por exemplo: não deve dizer "não sei", mas "vou imediatamente saber" ou "daremos uma resposta logo que seja possível". Se não for mesmo possível dar uma resposta ao assunto, o atendente deverá apresentar formas alternativas para o fazer, como: fornecer o número do telefone direto de alguém capaz de resolver o problema rapidamente, indicar o e-mail ou numero da pessoa responsável procurado. A pessoa que ligou deve ter a garantia de que alguém confirmará a recepção do pedido ou chamada;

Não negar informações: nenhuma informação deve ser negada, mas há que se identificar o interlocutor antes de a fornecer, para confirmar a seriedade da chamada. Nessa situação, é adequada a seguinte frase: vamos anotar esses dados e depois entraremos em contato com o senhor

Não apressar a chamada: é importante dar tempo ao tempo, ouvir calmamente o que o cliente/usuário tem a dizer e mostrar que o diálogo está sendo acompanhado com atenção, dando feedback, mas não interrompendo o raciocínio do interlocutor;

Sorrir: um simples sorriso reflete-se na voz e demonstra que o atendente é uma pessoa amável, solícita e interessada;

Ser sincero: qualquer falta de sinceridade pode ser catastrófica: as más palavras difundem-se mais rapidamente do que as boas;

Manter o cliente informado: como, nessa forma de comunicação, não se estabele o contato visual, é necessário que o atendente, se tiver mesmo que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo e, depois, peça desculpa pela demora. Essa atitude é importante porque poucos segundos podem parecer uma eternidade para quem está do outro lado da linha;

Ter as informações à mão: um atendente deve conservar a informação importante perto de si e ter sempre à mão as informações mais significativas de seu setor. Isso permite aumentar a rapidez de resposta e demonstra o profissionalismo do atendente;

Estabelecer os encaminhamentos para a pessoa que liga: quem atende a chamada deve definir quando é que a pessoa deve voltar a ligar (dia e hora) ou quando é que a empresa ou instituição vai retornar a chamada.

Todas estas recomendações envolvem as seguintes atitudes no atendimento telefônico:

Receptividade - demonstrar paciência e disposição para servir, como, por exemplo, responder às dúvidas mais comuns dos usuários como se as estivesse respondendo pela primeira vez. Da mesma forma é necessário evitar que interlocutor espere por respostas;

Atenção – ouvir o interlocutor, evitando interrupções, dizer palavras como "compreendo", "entendo" e, se necessário, anotar a mensagem do interlocutor);

Empatia - para personalizar o atendimento, pode-se pronunciar o nome do usuário algumas vezes, mas, nunca, expressões como "meu bem", "meu querido, entre outras);

Concentração – sobretudo no que diz o interlocutor (evitar distrair-se com outras pessoas, colegas ou situações, desviando-se do tema da conversa, bem como evitar comer ou beber enquanto se fala);

Comportamento ético na conversação – o que envolve também evitar promessas que não poderão ser cumpridas.

Atendimento e tratamento

O atendimento está diretamente relacionado aos negócios de uma organização, suas finalidades, produtos e serviços, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação entre o atendente, a organização e o cliente.

A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário relativamente a:

• competência – recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados;

• confiabilidade – cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;

• credibilidade – honestidade no serviço proposto;

• segurança – sigilo das informações pessoais;

• facilidade de acesso – tanto aos serviços como ao pessoal de contato;

• comunicação – clareza nas instruções de utilização dos serviços.

Fatores críticos de sucesso ao telefone:

A voz / respiração / ritmo do discurso

A escolha das palavras

A educação

Ao telefone, a sua voz é você. A pessoa que está do outro lado da linha não pode ver as suas expressões faciais e gestos, mas você transmite através da voz o sentimento que está alimentando ao conversar com ela. As emoções positivas ou negativas, podem ser reveladas, tais como:

Interesse ou desinteresse,
Confiança ou desconfiança,
Alerta ou cansaço,
Calma ou agressividade,
Alegria ou tristeza,
Descontração ou embaraço,
Entusiasmo ou desânimo.

O ritmo habitual da comunicação oral é de 180 palavras por minuto; ao telefone deve-se reduzir para 120 palavras por minuto aproximadamente, tornando o discurso mais claro.

A fala muito rápida dificulta a compreensão da mensagem e pode não ser perceptível; a fala muito lenta pode o outro a julgar que não existe entusiasmo da sua parte.

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente e interage com ele, orientando-o, conquistando sua simpatia. Está relacionada a:

Presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;

Cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;

Flexibilidade – capacidade de lidar com situações não -previstas.

A comunicação entre as pessoas é algo multíplice, haja vista, que transmitir uma mensagem para outra pessoa e fazê-la compreender a essência da mesma é uma tarefa que envolve inúmeras variáveis que transformam a comunicação humana em um desafio constante para todos nós.

E essa complexidade aumenta quando não há uma comunicação visual, como na comunicação por telefone, onde a voz é o único instrumento capaz de transmitir a mensagem de um emissor para um receptor. Sendo assim, inúmeras empresas cometem erros primários no atendimento telefônico, por se tratar de algo de difícil consecução.

Abaixo 16 dicas para aprimorar o atendimento telefônico, de modo a atingirmos a excelência, confira:

1 - Profissionalismo: utilize-se sempre de uma linguagem formal, privilegiando uma comunicação que transmita respeito e seriedade. Evite brincadeiras, gírias, intimidades, etc, pois assim fazendo, você estará gerando uma imagem positiva de si mesmo por conta do profissionalismo demonstrado.

2 - Tenha cuidado com os ruídos: algo que é extremamente prejudicial ao cliente são as interferências, ou seja, tudo aquilo que atrapalha a comunicação entre as partes (chieira, sons de aparelhos eletrônicos ligados, etc.). Sendo assim, é necessário manter a linha "limpa" para que a comunicação seja eficiente, evitando desvios.

3 - Fale no tom certo: deve-se usar um tom de voz que seja minimamente compreensível, evitando desconforto para o cliente que por várias vezes é obrigado a "implorar" para que o atendente fale mais alto.

4 - Fale no ritmo certo: não seja ansioso para que você não cometa o erro de falar muito rapidamente, ou seja, procure encontrar o meio termo (nem lento e nem rápido), de forma que o cliente entenda perfeitamente a mensagem, que deve ser transmitida com clareza e objetividade.

5 - Tenha boa dicção: use as palavras com coerência e coesão para que a mensagem tenha organização, evitando possíveis erros de interpretação por parte do cliente.

6 - Tenha equilíbrio: se você estiver atendendo um cliente sem educação, use a inteligência, ou seja, seja paciente, ouça-o atentamente, jamais seja hostil com o mesmo e tente acalmá-lo, pois assim, você estará mantendo sua imagem intacta, haja vista, que esses "dinossauros" não precisam ser atacados, pois, eles se matam sozinhos.

7 - Tenha carisma: seja uma pessoa empática e sorridente para que o cliente se sinta valorizado pela empresa, gerando um clima confortável e harmônico. Para isso, use suas entonações com criatividade, de modo a transmitir emoções inteligentes e contagiantes.

8 - Controle o tempo: se precisar de um tempo, peça o cliente para aguardar na linha, mas não demore uma eternidade, pois, o cliente pode se sentir desprestigiado e desligar o telefone.

9 - Atenda o telefone o mais rápido possível: o ideal é atender o telefone no máximo até o terceiro toque, pois, é um ato que demonstra afabilidade e empenho em tentar entregar para o cliente a máxima eficiência.

10 - Nunca cometa o erro de dizer "alô": o ideal é dizer o nome da organização, o nome da própria pessoa seguido ainda, das tradicionais saudações (bom dia, boa tarde, etc.). Além disso, quando for encerrar a conversa lembre-se de ser amistoso, agradecendo e reafirmando o que foi acordado.

11 - Seja pró ativo: se um cliente procurar por alguém que não está presente na sua empresa no momento da ligação, jamais peça a ele para ligar mais tarde, pois, essa é uma função do atendente, ou seja, a de retornar a ligação quando essa pessoa estiver de volta à organização.

12 - Tenha sempre papel e caneta em mãos: a organização é um dos princípios para um bom atendimento telefônico, haja vista, que é necessário anotar o nome da pessoa e os pontos principais que foram abordados.

13 – Cumpra seus compromissos: um atendente que não tem responsabilidade de cumprir aquilo que foi acordado demonstra desleixo e incompetência, comprometendo assim, a imagem da empresa. Sendo assim, se tiver que dar um recado, ou, retornar uma ligação lembre-se de sua responsabilidade, evitando esquecimentos.

14 – Tenha uma postura afetuosa e prestativa: ao atender o telefone, você deve demonstrar para o cliente uma postura de quem realmente busca ajudá-lo, ou seja, que se importa com os problemas do mesmo. Atitudes negativas como um tom de voz desinteressado, melancólico e enfadado contribuem para a desmotivação do cliente, sendo assim, é necessário demonstrar interesse e iniciativa para que a outra parte se sinta acolhida.

15 – Não seja impaciente: busque ouvir o cliente atentamente, sem interrompê-lo, pois, essa atitude contribui positivamente para a identificação dos problemas existentes e consequentemente para as possíveis soluções que os mesmos exigem.

16 – Mantenha sua linha desocupada: você já tentou ligar para alguma empresa e teve que esperar um longo período de tempo para que a linha fosse desocupada? Pois é, é algo extremamente inconveniente e constrangedor. Por esse motivo, busque não delongar as conversas e evite conversas pessoais, objetivando manter, na medida do possível, sua linha sempre disponível para que o cliente não tenha que esperar muito tempo para ser atendido.

Buscar a excelência constantemente na comunicação humana é um ato fundamental para todos nós, haja vista, que estamos nos comunicando o tempo todo com outras pessoas. Infelizmente algumas pessoas não levam esse importante ato a sério, comprometendo assim, a capacidade humana de transmitir uma simples mensagem para outra pessoa. Sendo assim, devemos ficar atentos para não repetirmos esses erros e consequentemente aumentarmos nossa capacidade de comunicação com nosso semelhante.

Resoluções de situações conflitantes ou problemas quanto ao atendimento de ligações ou transferências

O agente de comunicação é o cartão de visita da empresa.. Por isso é muito importante prestar atenção a todos os detalhes do seu trabalho. Geralmente você é a primeira pessoa a manter contato com o público. Sua maneira de falar e agir vai contribuir muito para a imagem que irão formar sobre sua empresa. Não esqueça: a primeira impressão é a que fica.

Alguns detalhes que podem passar despercebidos na rotina do seu trabalho:

- **Voz:** deve ser clara, num tom agradável e o mais natural possível. Assim você fala só uma vez e evita perda de tempo.

- **Calma:** Ás vezes pode não ser fácil mas é muito importante que você mantenha a calma e a paciência . A pessoa que esta chamando merece ser atendida com toda a delicadeza. Não deve ser apressada ou interrompida. Mesmo que ela seja um pouco grosseira, você não deve responder no mesmo tom. Pelo contrário, procure acalmá-la.

- **Interesse e iniciativa:** Cada pessoa que chama merece atenção especial. E você, como toda boa telefonista, deve ser sempre simpática e demonstrar interesse em ajudar.

- **Sigilo:** Na sua profissão, às vezes é preciso saber de detalhes importantes sobre o assunto que será tratado. Esses detalhes são confidenciais e pertencem somente às pessoas envolvidas. Você deve ser discreta e manter tudo em segredo. A quebra de sigilo nas ligações telefônicas é considerada uma falta grave, sujeita às penalidades legais.

O que dizer e como dizer

Aqui seguem algumas sugestões de como atender as chamadas externas:

- Ao atender uma chamada externa, você deve dizer o nome da sua empresa seguido de bom dia, boa tarde ou boa noite.

- Essa chamada externa vai solicitar um ramal ou pessoa. Você deve repetir esse número ou nome, para ter certeza de que entendeu corretamente. Em seguida diga: " Um momento, por favor," e transfira a ligação.

Ao transferir as ligações, forneça as informações que já possui; faça uso do seu vocabulário profissional; fale somente o necessário e evite assuntos pessoais.

Nunca faça a transferência ligeiramente, sem informar ao seu interlocutor o que vai fazer, para quem vai transferir a ligação, mantenha-o ciente dos passos desse atendimento.

Não se deve transferir uma ligação apenas para se livrar dela. Deve oferecer-se para auxiliar o interlocutor, colocar-se à disposição dele, e se acontecer de não ser possível, transfira-o para quem realmente possa atendê-lo e resolver sua solicitação. Transferir o cliente de um setor para outro, quando essa ligação já tiver sido transferida várias vezes não favorece a imagem da empresa. Nesse caso, anote a situação e diga que irá retornar com as informações solicitadas.

- Se o ramal estiver ocupado quando você fizer a transferência, diga à pessoa que chamou: "O ramal está ocupado. Posso anotar o recado e retornar a ligação." É importante que você não deixe uma linha ocupada com uma pessoa que está apenas esperando a liberação de um ramal. Isso pode congestionar as linhas do equipamento, gerando perda de ligações. Mas caso essa pessoa insista em falar com o ramal ocupado, você deve interromper a outra ligação e dizer: "Desculpe-me interromper sua ligação, mas há uma chamada urgente do (a) Sr.(a) Fulano(a) para este ramal. O (a) senhor (a) pode atender?" Se a pessoa puder atender , complete a ligação, se não, diga que a outra ligação ainda está em andamento e reafirme sua possibilidade em auxiliar.

Lembre-se :

Você deve ser natural, mas não deve esquecer de certas formalidades como, por exemplo, dizer sempre "por favor" , "Queira desculpar", "Senhor", "Senhora". Isso facilita a comunicação e induz a outra pessoa a ter com você o mesmo tipo de tratamento.

A conversa: existem expressões que nunca devem ser usadas, tais como girias, meias palavras, e palavras com conotação de intimidade. A conversa deve ser sempre mantida em nível profissional.

Equipamento básico

Além da sala, existem outras coisas necessárias para assegurar o bom andamento do seu trabalho:

- Listas telefônicas atualizadas.
- Relação dos ramais por nomes de funcionários (em ordem alfabética).
- Relação dos números de telefones mais chamados.
- Tabela de tarifas telefônicas.
- Lápis e caneta
- Bloco para anotações
- Livro de registro de defeitos.

O que você precisa saber:

O seu equipamento telefônico não é apenas parte do seu material de trabalho. É o que há de mais importante. Por isso você deve saber como ele funciona. Tecnicamente, o equipamento que você usa é chamado de CPCT - Central Privada de Comunicação Telefônica, que permite você fazer ligações internas (de ramal para ramal) e externas. Atualmente existem dois tipos: PABX e KS.

- **PABX** (Private Automatic Branch Exchange): neste sistema, todas as ligações internas e a maioria das ligações para fora da empresa são feitas pelos usuários de ramais. Todas as ligações que entram, passam pela telefonista.

- **KS** (Key System): todas as ligações**,** sejam elas de entrada, de saída ou internas, são feitas sem passar pela telefonista

Informações básicas adicionais

- **Ramal:** são os terminais de onde saem e entram as ligações telefônicas. Eles se dividem em:

* **Ramais privilegiados:** são os ramais de onde se podem fazer ligações para fora sem passar pela telefonista

* **Ramais semi-privilegiados:** nestes ramais é necessário o auxilio da telefonista para ligar para fora.

* **Ramais restritos**: só fazem ligações internas.

-**Linha - Tronco:** linha telefônica que liga a CPCT à central Telefônica Pública.

- **Número-Chave ou Piloto:** Número que acessa automaticamente as linhas que estão em busca automática, devendo ser o único número divulgado ao público.

- **Enlace:** Meio pelo qual se efetuam as ligações entre ramais e linhas-tronco.

- **Bloqueador de Interurbanos:** Aparelho que impede a realização de ligações interurbanas.

- **DDG:** (Discagem Direta Gratuita), serviço interurbano franqueado, cuja cobrança das ligações é feita no telefone chamado.

- **DDR :** (Discagem direta a Ramal) , as chamadas externas vão direto para o ramal desejado, sem passar pela telefonista . Isto só é possível em algumas CPCTs do tipo PABX.

- **Pulso** : Critério de medição de uma chamada por tempo, distância e horário.

- **Consultores**: empregados da Telems que dão orientação às empresas quanto ao melhor funcionamento dos sistemas de telecomunicações.

- **Mantenedora:** empresa habilitada para prestar serviço e dar assistência às CPCTs.

- **Serviço Noturno**: direciona as chamadas recebidas nos horários fora do expediente para determinados ramais. Só é possível em CPCTs do tipo PBX e PABX.

Em casos onde você se depara com uma situação que represente conflito ou problema, é necessário adequar a sua reação à cada circunstância. Abaixo alguns exemplos.

1ª - Um cliente chega nervoso – o que fazer?

Não interrompa a fala do Cliente. Deixe-o liberar a raiva.

Acima de tudo, mantenha-se calmo.

Por nenhuma hipótese, sintonize com o Cliente, em um estado de nervosismo.

Jamais diga ao Cliente: "Calma, o (a) senhor (a) está muito nervoso (a), tente acalmar-se".

Use frases adequadas ao momento. Frases que ajudam acalmar o Cliente, deixando claro que você está ali para ajudá-lo

2ª – Diante de um Cliente mal-educado – o que fazer?

O tratamento deverá ser sempre positivo, independentemente das circunstâncias.

Não fique envolvido emocionalmente. Aprenda a entender que você não é o alvo.

Reaja com mais cortesia, com suavidade, cuidando para não parecer ironia. Quando você toma a iniciativa e age positivamente, coloca uma pressão psicológica no Cliente, para que ele reaja de modo positivo.

3ª – Diante de erros ou problemas causados pela empresa

ADMITA o erro, sem evasivas, o mais rápido possível.

Diga que LAMENTA muito e que fará tudo que estiver ao seu alcance para que o problema seja resolvido.

CORRIJA o erro imediatamente, ou diga quando vai corrigir.

Diga QUEM e COMO vai corrigir o problema.

EXPLIQUE o que ocorreu, evitando justificar.

Entretanto, se tiver uma boa justificativa, JUSTIFIQUE, mas com muita prudência. O Cliente não se interessa por "justificativas". Este é um problema da empresa.

4ª – O Cliente não está entendendo – o que fazer?

Concentre-se para entender o que realmente o Cliente quer ou, exatamente, o que ele não está entendendo e o porquê.

Caso necessário, explique novamente, de outro jeito, até que o Cliente entenda.

Alguma dificuldade maior? Peça Ajuda! Chame o gerente, o chefe, o encarregado, mas evite, na medida do possível, que o Cliente saia sem entender ou concordar com a resolução.

5ª – Discussão com o Cliente

Em uma discussão com o Cliente, com ou sem razão, você sempre perde!

Uma maneira eficaz de não cair na tentação de "brigar" ou "discutir" com um cliente é estar consciente – sempre alerta -, de forma que se evite SINTONIZAR na mesma frequ**ência emocional do Cliente, quando esta for negativa. Exemplos:**

O Cliente está...	***Reaja de forma oposta***
Falando alto, gritando.	Fale baixo, pausadamente.
Irritado	Mantenha a calma.
Desafiando	Não aceite. Ignore o desafio.
Ameaçando	Diga-lhe que é possível resolver o problema sem a necessidade de uma ação extrema.
Ofendendo	Diga-lhe que o compreende, que gostaria que ele lhe desse uma oportunidade para ajudá-lo.

6ª – Equilíbrio Emocional

Em uma época em que manter um excelente relacionamento com o Cliente é um pré-requisito de sucesso, ter um alto coeficiente de IE (Inteligência Emocional) é muito importante para todos os profissionais, particularmente os que trabalham diretamente no atendimento a Clientes.

Você exercerá melhor sua Inteligência Emocional à medida que:

For paciente e compreensivo com o Cliente.

Tiver uma crescente capacidade de separar as questões pessoais dos problemas da empresa.

Entender que o foco de "fúria" do Cliente não é você, mas, sim, a empresa. Que você só está ali como uma espécie de "para-raios".

Não fizer pré julgamentos dos clientes.

Entender que cada cliente é diferente do outro.

Entender que para você o problema apresentado pelo cliente é um entre dezenas de outros; para o cliente não, o problema é único, é o problema dele.

Entender que seu trabalho é este: atender o melhor possível.

Entender que você e a empresa dependem do cliente, não ele de vocês.

Entender que da qualidade de sua REAÇÃO vai depender o futuro da relação do cliente com a empresa.

POSTURA DE ATENDIMENTO - (Conduta/Bom senso/Cordialidade)

A FUGA DOS CLIENTES

As pesquisas revelam que **68% dos clientes das empresas fogem delas por problemas relacionados à postura de atendimento.**

Numa escala decrescente de importância, podemos observar os seguintes percentuais:

68% dos clientes fogem das empresas por problemas de postura no atendimento;

14% fogem por não terem suas reclamações atendidas;

9% fogem pelo preço;

9% fogem por competição, mudança de endereço, morte.

A origem dos problemas está nos sistemas implantados nas organizações, muitas vezes obsoletos. Estes sistemas não definem uma política clara de serviços, não definem o que é o próprio serviço e qual é o seu produto. Sem isso, existe muita dificuldade em satisfazer plenamente o cliente.

Estas empresas que perdem 68% dos seus clientes, não contratam profissionais com características básicas para atender o público, não treinam estes profissionais na postura adequada, não criam um padrão de atendimento e este passa a ser realizado de acordo com as características individuais e o bom senso de cada um.

A falta de noção clara da causa primária da perda de clientes faz com que as empresas demitam os funcionários "porque eles não sabem nem atender o cliente". Parece até que o atendimento é a tarefa mais simples da empresa e que menos merece preocupação. Ao contrário, é a mais complexa e recheada de nuances que perpassam pela condição individual e por condições sistêmicas.

Estas **condições sistêmicas** estão relacionadas a:

1. Falta de uma política clara de serviços;
2. Indefinição do conceito de serviços;
3. Falta de um perfil adequado para o profissional de atendimento;
4. Falta de um padrão de atendimento;
5. Inexistência do follow up;
6. Falta de treinamento e qualificação de pessoal.

Nas **condições individuais**, podemos encontrar a contratação de pessoas com características opostas ao necessário para atender ao público, como: timidez, avareza, rebeldia...

SERVIÇO E POSTURA DE ATENDIMENTO

Observando estas duas condições principais que causam a vinculação ou o afastamento do cliente da empresa, podemos separar a estrutura de uma empresa de serviços em dois itens:

os serviços e a postura de atendimento.

O SERVIÇO assume uma dimensão macro nas organizações e, como tal, está diretamente relacionado ao próprio negócio.

Nesta visão mais global, estão incluídas as políticas de serviços, a sua própria definição e filosofia. Aqui, também são tratados os aspectos gerais da organização que dão peso ao negócio, como: o ambiente físico, as cores (pintura), os jardins. Este item, portanto, depende mais diretamente da empresa e está mais **relacionado com as condições sistêmicas**.

Já a POSTURA DE ATENDIMENTO, que é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes. Portanto, está ligado às condições individuais.

É necessário unir estes dois pontos e estabelecer nas políticas das empresas, o treinamento, a definição de um padrão de atendimento e de um perfil básico para o profissional de atendimento, como forma de avançar no próprio negócio. Dessa maneira, estes dois itens se tornam complementares e inter-relacionados, com dependência recíproca para terem peso.

Para conhecermos melhor a postura de atendimento, faz-se necessário falar do **Verdadeiro profissional do atendimento.**

Os três passos do verdadeiro profissional de atendimento:

01. **Entender o seu VERDADEIRO PAPEL, que é o de compreender e atender as necessidades dos clientes**, fazer com que ele seja bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável. Este profissional é voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre com as suas antenas ligadas neste, para perceber constantemente as suas necessidades. Para este profissional, não basta apenas conhecer o produto ou serviço, mas o mais importante é demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las.

02. **Entender o lado HUMANO**, conhecendo as necessidades dos clientes, aguçando a capacidade de perceber o cliente. Para entender o lado humano, é necessário que este profissional tenha uma formação voltada para as pessoas e **goste de lidar com gente**. Se *espera que ele fique feliz em fazer o outro feliz, pois para este profissional, a felicidade de uma pessoa começa no mesmo instante em que ela cessa a busca de sua própria felicidade para buscar a felicidade do outro.*

03. **Entender a necessidade de manter um ESTADO DE ESPÍRITO POSITIVO**, cultivando pensamentos e sentimentos positivos, para ter atitudes adequadas no momento do atendimento. Ele sabe que é fundamental separar os problemas particulares do dia a dia do trabalho e, para isso, cultiva o estado de espírito antes da chegada do cliente. O primeiro passo de cada dia, é iniciar o trabalho com a consciência de que o seu principal papel é o de ajudar os clientes a solucionarem suas necessidades. A postura é de realizar serviços para o cliente.

Os requisitos para contratação deste profissional

Para trabalhar com atendimento ao público, alguns requisitos são essenciais ao atendente. São eles:

Gostar de SERVIR, de fazer o outro feliz.
Gostar de lidar com gente.
Ser extrovertido.
Ter humildade.
Cultivar um estado de espírito positivo.
Satisfazer as necessidades do cliente.
Cuidar da aparência.

Com estes requisitos, o sinal fica verde para o atendimento.

A **POSTURA** pode ser entendida como *a junção de todos os aspectos relacionados com a nossa expressão corporal na sua totalidade e nossa condição emocional***.**

Podemos destacar 03 pontos necessários para falarmos de POSTURA. São eles:

01. Ter uma **POSTURA DE ABERTURA**: que se caracteriza por um posicionamento de humildade, mostrando-se sempre disponível para atender e interagir prontamente com o cliente. Esta POSTURA DE ABERTURA do atendente suscita alguns sentimentos positivos nos clientes, como por exemplo:

a) postura do atendente de manter os ombros abertos e o peito aberto, passa ao cliente um sentimento de receptividade e acolhimento;

b) deixar a cabeça meio curva e o corpo ligeiramente inclinado transmite ao cliente a humildade do atendente;

c) o olhar nos olhos e o aperto de mão firme traduzem respeito e segurança;

d) a fisionomia amistosa, alenta um sentimento de afetividade e calorosidade.

02. Ter **SINTONIA ENTRE FALA E EXPRESSÃO CORPORAL**: que se caracteriza pela existência de uma unidade entre o que dizemos e o que expressamos no nosso corpo.

Quando fazemos isso, nos sentimos mais harmônicos e confortáveis. Não precisamos fingir, mentir ou encobrir os nossos sentimentos e eles fluem livremente. Dessa forma, nos sentimos mais livres do stress, das doenças, dos medos.

03. As **EXPRESSÕES FACIAIS**: das quais podemos extrair dois aspectos: o expressivo, ligado aos estados emocionais que elas traduzem e a identificação destes estados pelas pessoas; e a sua função social que diz em que condições ocorreu a expressão, seus efeitos sobre o observador e quem a expressa.

Podemos concluir, entendendo que, qualquer comportamento inclui posturas e é sempre fruto da interação complexa entre o organismo e o seu meio ambiente.

O olhar

Os olhos transmitem o que está na nossa alma. Através do olhar, podemos passar para as pessoas os nossos sentimentos mais profundos, pois ele reflete o nosso estado de espírito.

Ao analisar a expressão do olhar, não vamos nos prender somente a ele, mas a fisionomia como um todo para entendermos o real sentido dos olhos.

Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Ao contrário, um olhar apático, traduz fraqueza e desinteresse, dando ao cliente, a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

Mas, você deve estar se perguntando: O que causa este brilho nos nossos olhos ? A resposta é simples:

Gostar do que faz, gostar de prestar serviços ao outro, gostar de ajudar o próximo.

Para atender ao público, é preciso que haja interesse e gosto, pois só assim conseguimos repassar uma sensação agradável para o cliente. Gostar de atender o público significa gostar de atender as necessidades dos clientes, *querer ver o cliente feliz e satisfeito***.**

Como o olhar revela a atitude da mente, ele pode transmitir:

01. **Interesse** quando:
Brilha;
Tem atenção;
Vem acompanhado de aceno de cabeça.
02. **Desinteresse** quando:
É apático;
É imóvel, rígido;
Não tem expressão.

O olhar desbloqueia o atendimento, pois quebra o gelo. O olhar nos olhos dá credibilidade e não há como dissimular com o olhar.

A aproximação - raio de ação.

A APROXIMAÇÃO do cliente está relacionada ao conceito de RAIO DE AÇÃO, que significa interagir com o público, independente deste ser cliente ou não.

Esta interação ocorre dentro de um espaço físico de 3 metros de distância do público e de um tempo imediato, ou seja, prontamente.

Além do mais, deve ocorrer independentemente do funcionário estar ou não na sua área de trabalho. Estes requisitos para a interação, a tornam mais eficaz.

Esta interação pode se caracterizar por um cumprimento verbal, uma saudação, um aceno de cabeça ou apenas por um aceno de mão. O objetivo com isso, é fazer o cliente sentir-se acolhido e certo de estar recebendo toda a atenção necessária para satisfazer os seus anseios.

Alguns exemplos são:

1. No hotel, a arrumadeira está no corredor com o carrinho de limpeza e o hóspede sai do seu apartamento. Ela prontamente olha para ele e diz com um sorriso: "bom dia!".

2. O caixa de uma loja que cumprimenta o cliente no momento do pagamento;

03. O frentista do posto de gasolina que se aproxima ao ver o carro entrando no posto e faz uma sudação...

A INVASÃO

Mas, interagir no RAIO DE AÇÃO não tem nada a ver com INVASÃO DE TERRITÓRIO.

Vamos entender melhor isso.

Todo ser humano sente necessidade de definir um TERRITÓRIO, que é um certo espaço entre si e os estranhos. Este território não se configura apenas em um espaço físico demarcado, mas principalmente num espaço pessoal e social, o que podemos traduzir como a necessidade de privacidade, de respeito, de manter uma distância ideal entre si e os outros de acordo com cada situação.

Quando estes territórios são invadidos, ocorrem cortes na privacidade, o que normalmente traz consequências negativas. Podemos exemplificar estas invasões com algumas situações corriqueiras: uma piada muito picante contada na presença de pessoas estranhas a um grupo social; ficar muito próximo do outro, quase se encostando nele; dar um tapinha nas costas...

Nas situações de atendimento, são bastante comuns as invasões de território pelos atendentes. Estas, na sua maioria, causam mal-estar aos clientes, pois são traduzidas por eles como atitudes grosseiras e poucos sensíveis. Alguns são os exemplos destas atitudes e situações mais comuns:

Insistência para o cliente levar um item ou adquirir um bem;
Seguir o cliente por toda a loja;
O motorista de taxi que não pára de falar com o cliente passageiro;
O garçom que fica de pé ao lado da mesa sugerindo pratos sem ser solicitado;
O funcionário que cumprimenta o cliente com dois beijinhos e tapinhas nas costas;
O funcionário que transfere a ligação ou desliga o telefone sem avisar.

Estas situações não cabem na postura do verdadeiro profissional do atendimento.

O sorriso

O SORRISO abre portas e é considerado uma linguagem universal.

Imagine que você tem um exame de saúde muito importante para receber e está apreensivo com o resultado. Você chega à clínica e é recebido por uma recepcionista que apresenta um sorriso caloroso. Com certeza você se sentirá mais seguro e mais confiante, diminuindo um pouco a tensão inicial. Neste caso, o sorriso foi interpretado como um ato de apaziguamento.

O sorriso tem a capacidade de mudar o estado de espírito das pessoas e as pesquisas revelam que as pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente do que as não sorridentes.

O sorriso é um tipo de linguagem corporal, um tipo de comunicação não-verbal . Como tal, expressa as emoções e geralmente informa mais do que a linguagem falada e a escrita. Dessa forma, podemos passar vários tipos de sentimentos e acarretar as mais diversas emoções no outro.

Ir ao encontro do cliente

Ir ao encontro do cliente é um forte sinal de compromisso no atendimento, por parte do atendente. Este item traduz a importância dada ao cliente no momento de atendimento, na qual o atendente faz tudo o que é possível para atender as suas necessidades, pois ele compreende que satisfazê-las é fundamental. Indo ao encontro do cliente, o atendente demonstra o seu interesse para com ele.

A primeira impressão

Você já deve ter ouvido milhares de vezes esta frase: **A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA.**

Você concorda com ela?

No mínimo seremos obrigados a dizer que será difícil a empresa ter uma segunda chance para tentar mudar a impressão inicial, se esta foi negativa, pois dificilmente o cliente irá voltar.

É muito mais difícil e também mais caro, trazer de volta o cliente perdido, aquele que foi mal atendido ou que não teve os seus desejos satisfeitos.

Estes clientes perdem a confiança na empresa e normalmente os custos para resgatá-la, são altos. Alguns mecanismos que as empresas adotam são os contatos via telemarketing, mala-direta, visitas, mas nem sempre são eficazes.

A maioria das empresas não têm noção da quantidade de clientes perdidos durante a sua existência, pois elas não adotam mecanismos de identificação de reclamações e/ou insatisfações destes clientes. Assim, elas deixam escapar as armas que teriam para reforçar os seus processos internos e o seu sistema de trabalho.

Quando as organizações atentam para essa importância, elas passam a aplicar instrumentos de medição.

Mas, estes coletores de dados nem sempre traduzem a realidade, pois muitas vezes trazem perguntas vagas, subjetivas ou pedem a opinião aberta sobre o assunto.

Dessa forma, fica difícil mensurar e acaba-se por não colher as informações reais.

A saída seria criar medidores que traduzissem com fatos e dados, as verdadeiras opiniões do cliente sobre o serviço e o produto adquiridos da empresa.

Apresentação pessoal

Que imagem você acha que transmitimos ao cliente quando o atendemos com as unhas sujas, os cabelos despenteados, as roupas mal cuidadas... ?

O atendente está na linha de frente e é responsável pelo contato, além de representar a empresa neste momento. Para transmitir confiabilidade, segurança, bons serviços e cuidado, se faz necessário, também, ter uma boa apresentação pessoal.

Alguns cuidados são essenciais para tornar este item mais completo. São eles:

01. Tomar um **BANHO** antes do trabalho diário: além da função higiênica, também é revigorante e espanta a preguiça;

02. Cuidar sempre da **HIGIENE PESSOAL**: unhas limpas, cabelos cortados e penteados, dentes cuidados, hálito agradável, axilas

Asseadas, barba feita;

03. Roupas limpas e conservadas;

04. Sapatos limpos;

05. Usar o **CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO**, em local visível pelo cliente.

Quando estes cuidados básicos não são tomados, o cliente se questiona : " puxa, se ele não cuida nem dele, da sua aparência pessoal, como é que vai cuidar de me prestar um bom serviço ? "

A apresentação pessoal, a aparência, é um aspecto importante para criar uma relação de proximidade e confiança entre o cliente e o atendente.

Cumprimento caloroso

O que você sente quando alguém aperta a sua mão sem firmeza ?

Às vezes ouvimos as pessoas comentando que se conhece alguém, a sua integridade moral, pela qualidade do seu aperto de mão.

O aperto de mão " frouxo " transmite apatia, passividade, baixa energia, desinteresse, pouca interação, falta de compromisso com o contato.

Ao contrário, o cumprimento muito forte, do tipo que machuca a mão, ao invés de trazer uma mensagem positiva, causa um mal estar, traduzindo hiperatividade, agressividade, invasão e desrespeito. O ideal é ter um **cumprimento firme**, que prenda toda a mão, mas que a deixe livre, sem sufocá-la. Este aperto de mão demonstra interesse pelo outro, firmeza, bom nível de energia, atividade e compromisso com o contato.

É importante lembrar que o cumprimento deve estar associado ao olhar nos olhos, a cabeça erguida, os ombros e o peito abertos, totalizando uma sintonia entre fala e expressão corporal.

Não se esqueça: apesar de haver uma forma adequada de cumprimentar, esta jamais deverá ser mecânica e automática.

Tom de voz

A voz é carregada de magnetismo e como tal, traz uma onda de intensa vibração. O tom de voz e a maneira como dizemos as palavras, são mais importantes do que as próprias palavras.

Podemos dizer ao cliente: "a sua televisão deveria sair hoje do conserto, mas por falta de uma peça, ela só estará pronta na próxima semana ". De acordo com a maneira que dizemos e de acordo com o tom de voz que usamos, vamos perceber reações diferentes do cliente.

Se dizemos isso com simpatia, naturalmente nos desculpando pela falha e assumindo uma postura de humildade, falando com calma e num tom amistoso e agradável, percebemos que a reação do cliente será de compreensão.

Por outro lado, se a mesma frase é dita de forma mecânica, estudada, artificial, ríspida, fria e com arrogância, poderemos ter um cliente reagindo com raiva, procurando o gerente, gritando...

As palavras são símbolos com significados próprios. A forma como elas são utilizadas também traz o seu significado e com isso, cada palavra tem a sua vibração especial.

Saber escutar

Você acha que existe diferença entre OUVIR e ESCUTAR? Se você respondeu que não, você errou.

Escutar é muito mais do que ouvir, pois é captar o verdadeiro sentido, compreendendo e interpretando a essência, o conteúdo da comunicação.

O ato de ESCUTAR está diretamente relacionado com a nossa capacidade de perceber o outro. E, para percebermos o outro, o cliente que está diante de nós, precisamos nos despojar das barreiras que atrapalham e empobrecem o processo de comunicação. São elas:

** os nossos PRECONCEITOS;*
** as DISTRAÇÕES;*
** os JULGAMENTOS PRÉVIOS;*
** as ANTIPATIAS.*

Para interagirmos e nos comunicarmos a contento, precisamos compreender o **TODO,** captando os estímulos que vêm do outro, fazendo uma leitura completa da situação.

Precisamos querer escutar, assumindo uma postura de receptividade e simpatia, afinal, nós temos **dois ouvidos e uma boca, o que nos sugere que é preciso escutar mais do que falar.**

Quando não sabemos escutar o cliente - interrompendo-o, falando mais que ele, dividindo a atenção com outras situações - tiramos dele, a oportunidade de expressar os seus verdadeiros anseios e necessidades e corremos o risco de aborrecê-lo, pois não iremos conseguir atende-las.

A mais poderosa forma de escutar é a empatia (que vamos conhecer mais na frente). Ela nos permite escutar de fato, os sentimentos por trás do que está sendo dito, mas, para isso, é preciso que o atendente esteja sintonizado emocionalmente com o cliente. Esta sintonia se dá através do despojamento das barreiras que já falamos antes.

Agilidade

Atender com agilidade significa ter rapidez sem perder a qualidade do serviço prestado.

A agilidade no atendimento transmite ao cliente a idéia de respeito. Sendo ágil, o atendente reconhece a necessidade do cliente em relação à utilização adequada do seu tempo.

Quando há agilidade, podemos destacar:
o atendimento personalizado;
a atenção ao assunto;
o saber escutar o cliente;
cuidar das solicitações e acompanhar o cliente durante todo o seu percurso na empresa.

O calor no atendimento

O atendimento caloroso evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura.

O atendente escolhe a condição de atender o cliente e para isto, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja se sentir importante e respeitado. Na situação de atendimento, o cliente busca ser reconhecido e, transmitindo calorosidade nas atitudes, o atendente satisfaz as necessidades do cliente de estima e consideração.

Ao contrário, o atendimento áspero, transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendente como um bumerangue. **O EFEITO BUMERANGUE** é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendente. Com este efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se você atende bem, o cliente se sente bem e trata o atendente com respeito. Se este atende mal, o cliente reage de forma negativa e hostil. O cliente não está na esteira da linha de produção, merecendo ser tratado com diferenciação e apreço.

Precisamos ter em atendimento, pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é **SERVIR AO PRÓXIMO**.

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade, retratam bem a falta de calor do atendente. Com estas atitudes, o atendente parece estar pedindo ao cliente que este se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem vindo. Assim, o atendente esquece que a sua **MISSÃO é SERVIR** e fazer o cliente **FELIZ.**

As gafes no atendimento

Depois de conhecermos a postura correta de atendimento, também é importante sabermos quais são as formas erradas, para jamais praticá-las. Quem as pratica, com certeza não é um verdadeiro profissional de atendimento. Podemos dividi-las em duas partes, que são:

Postura inadequada

A postura inadequada é abrangente, indo desde a postura física ao mais sutil comentário negativo sobre a empresa na presença do cliente.

Em relação à **postura física**, podemos destacar como inadequado, o atendente:

* se escorar nas paredes da loja ou debruçar a cabeça no seu birô por não estar com o cliente (esta atitude impede que ele interaja no raio de ação);
* mascar chicletes ou fumar no momento do atendimento;
* cuspir ou tirar meleca na frente do cliente (estas coisas só devem ser feitas no banheiro);
* comer na frente do cliente (comum nas empresas que oferecem lanches ou têm cantina);
* gritar para pedir alguma coisa;
* se coçar na frente do cliente;
* bocejar (revela falta de interesse no atendimento).

Em relação aos **itens mais sutis**, podemos destacar:

* se achar íntimo do cliente a ponto de lhe pedir carona, por exemplo;
* receber presentes do cliente em troca de um bom serviço;
* fazer críticas a outros setores, pessoas, produtos ou serviços na frente do cliente;
* desmerecer ou criticar o fabricante do produto que vende, o parceiro da empresa, denegrindo a sua imagem para o cliente;
* falar mau das pessoas na sua ausência e na presença do cliente;
* usar o cliente como desabafo dos problemas pessoais;
* reclamar na frente do cliente;
* lamentar;
* colocar problemas salariais;
* " lavar a roupa suja " na frente do cliente.

LEMBRE-SE: A ÉTICA DO TRABALHO É SERVIR AOS OUTROS E NÃO SE SERVIR DOS OUTROS.

Usar chavões

O mau profissional utiliza-se de alguns chavões como forma de fugir à sua responsabilidade no atendimento ao cliente. Citamos aqui, os mais comuns:

PARE E REFLITA: VOCÊ GOSTARIA DE SER COMPARADO A ESTE ATENDENTE?

* o senhor como cliente **TEM QUE ENTENDER...**
* o senhor **DEVERIA AGRADECER O QUE A EMPRESA FAZ PELO SENHOR...**
* o **CLIENTE É UM CHATO QUE SEMPRE QUER MAIS...**
* **AÍ VEM ELE DE NOVO...**

Estas frases geram um bloqueio mental, dificultando a liberação do lado bom da pessoa que atende o cliente.

Aqui, podemos ter o efeito bumerangue, que torna um círculo vicioso na postura inadequada, pois, o atendente usa os chavões (pensa dessa forma em relação ao cliente e a situação de atendimento), o cliente se aborrece e descarrega no atendente, ou simplesmente não volta mais.

Para quebrar este ciclo, é preciso haver uma mudança radical no pensamento e postura do atendente.

Impressões finais do cliente

Toda a postura e comportamento do atendente vai levar o cliente a criar uma impressão sobre o atendimento e, consequentemente, sobre a empresa.

Duas são as formas de impressões finais mais comuns do cliente:

1**) MOMENTO DA VERDADE**: através do contato direto (pessoal) e/ou telefônico com o atendente;

2) **TELEIMAGEM**: através do contato telefônico. Vamos conhecê-las com mais detalhes.

Momentos da verdade

Segundo Karl Albrecht, Momento da Verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtem uma impressão da qualidade do seu serviço.

O funcionário tem poucos minutos para fixar na mente do cliente a imagem da empresa e do próprio serviço prestado. Este é o momento que separa o grande profissional dos demais.

Este verdadeiro profissional trabalha em cada momento da verdade, considerando-o único e fundamental para definir a satisfação do cliente. Ele se fundamenta na chamada TRÍADE DO ATENDIMENTO OU TRIÂNGULO DO ATENDIMENTO, que é composto de elementos básicos do processo de interação, que são:

A) a pessoa

A pessoa mais importante **é aquela que está na sua frente**. Então, podemos entender que a pessoa mais importante **é o cliente que está na frente e precisa de atenção**.

No Momento da Verdade, o atendente se relaciona diretamente com o cliente, tentando atender a todas as suas necessidades. Não existe outra forma de atender, a não ser pelo contato direto e, portanto, a pessoa fundamental neste momento é o cliente.

B) a hora

A hora mais importante das nossas vidas **é o agora, o presente, pois somente nele podemos atuar.**

O passado ficou para atrás, não podendo ser mudado e o futuro não nos cabe conhecer. Então, só nos resta o presente como fonte de atuação. **Nele, podemos agir e transformar. O aqui e agora são os únicos momentos nos quais podemos interagir** e precisamos fazer isto da melhor forma.

C) a tarefa

Para finalizar, falamos da tarefa. A nossa tarefa mais importante diante desta pessoa mais importante para nós, na hora mais importante que é o aqui e o agora, é **FAZER O CLIENTE FELIZ**, atendendo as suas necessidades.

Esta tríade se configura no fundamento dos Momentos da Verdade e, para que estes sejam plenos, é necessário que os funcionários de linha de frente, ou seja, que atendem os clientes, tenham poder de decisão. É necessário que os chefes concedam autonomia aos seus subordinados para atuarem com precisão nos Momentos da Verdade.

Teleimagem

Através do telefone, o atendente transmite a TELEIMAGEM da empresa e dele mesmo.

TELEIMAGEM, então, **é a imagem que o cliente forma na sua mente (imagem mental) sobre quem o está atendendo e , consequentemente, sobre a empresa (que é representada por este atendente).**

Quando a TELEIMAGEM é positiva, a facilidade do cliente encaminhar os seus negócios é maior, pois ele supõe que a empresa é comprometida com o cliente. No entanto, se a imagem é negativa, vemos normalmente o cliente fugindo da empresa. Como no atendimento telefônico, o único meio de interação com o cliente, é através da palavra e sendo a palavra o instrumento, faz-se necessário usá-la de forma adequada para satisfazer as exigências do cliente. Dessa forma, classificamos 03 itens básicos ligados a palavra e as atitudes, como fundamentais na formação da TELEIMAGEM.

São eles:

01. O **tom de voz**: é através dele que transmitimos interesse e atenção ao cliente. Ao usarmos um tom frio e distante, passamos ao cliente, a ideia de desatenção e desinteresse.

Ao contrário, se falamos com entusiasmo, de forma decidida e atenciosamente, satisfazemos as necessidades do cliente de sentir-se assistido, valorizado, respeitado, importante.

02. O uso de **PALAVRAS ADEQUADAS**: pois com elas o atendente passa a ideia de respeito pelo cliente. Aqui fica expressamente **PROIBIDO o uso de termos como: amor, bem, benzinho, chuchu, mulherzinha, queridinha, colega...**

03. As **ATITUDES CORRETAS**: dando ao cliente, a impressão de educação e respeito. São INCORRETAS as atitudes de transferir a ligação antes do cliente concluir o que iniciou a falar; passar a ligação para a pessoa ou ramal errado (mostrando com isso que não ouviu o que ele disse); desligar sem cumprimento ou saudação; dividir a atenção com outras conversas; deixar o telefone tocar muitas vezes sem atender; dar risadas no telefone.

Aspectos psicológicos do atendente

Nós falamos sobre a importância da postura de atendimento. Porém, a base dela está nos aspectos psicológicos do atendimento. Vamos a eles.

Empatia

O termo empatia deriva da palavra grega EMPATHÉIA, que significa entrar no sentimento. Portanto, **EMPATIA é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, procurando sempre entender as suas necessidades, os seus anseios, os seus sentimentos**. Dessa forma, é uma aptidão pessoal fundamental na relação atendente - cliente. Para conseguirmos ser empáticos, precisamos nos despojar dos nossos preconceitos e preferências, evitando julgar o outro a partir de nossas referências e valores.

A empatia alimenta-se da autoconsciência, que significa estarmos abertos para conhecermos as nossas emoções. Quanto mais isto acontece, mais hábeis seremos na leitura dos sentimentos dos outros. Quando não temos certeza dos nossos próprios sentimentos, dificilmente conseguimos ver os dos outros.

E, a chave para perceber os sentimentos dos outros, está na capacidade de interpretar os canais não verbais de comunicação do outro, que são: os gestos, o tom de voz, as expressões faciais...

Esta capacidade de empatizar-se com o outro, está ligada ao envolvimento: sentir com o outro é envolver-se. Isto requer uma atitude muito sublime que se chama **HUMILDADE**. Sem ela é impossível ser empático.

Quando não somos humildes, vemos as pessoas de maneira deturpada, pois olhamos através dos **óculos do orgulho e do egoísmo**, com os quais enxergamos apenas o nosso pequenino mundo.

O orgulho e o egoísmo são dois males que atacam a humanidade, impedindo-a de ser feliz.

Com eles, não conseguimos sair do nosso mundinho , criando uma couraça ao nosso redor para nos proteger. Com eles, nós achamos que somos tudo o que importa e esquecemos de olhar para o outro e perguntar como ele está, do que ele precisa, em que podemos ajudar.

Esquecemos de perceber principalmente os seus sentimentos e necessidades. Com o orgulho e o egoísmo, nos tornamos vaidosos e passamos a ver os outros de acordo com o que estes óculos registram: os nossos preconceitos, nossos valores, nossos sentimentos...

Sendo orgulhosos e egoístas não sabemos **AMAR,** não sabemos repartir, não sabemos doar.

Só queremos tudo para nós, só "amamos" a nós mesmos, só lembramos de nós. É aqui que a empatia se deteriora, quando os nossos próprios sentimentos são tão fortes que não permitem harmonização com o outro e passam por cima de tudo.

OS EGOÍSTAS E ORGULHOSOS NÃO PODEM TRABALHAR COM O PÚBLICO, POIS ELES NÃO TÊM CAPACIDADE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO E ENTENDER OS SEUS SENTIMENTOS E NECESSIDADES.

Ao contrário dos egoístas, os empáticos são altruístas, pois as raízes da moralidade estão na empatia. Para concluir, podemos lembrar a frase de Saint-Exupéry no livro O Pequeno Príncipe: "Só se vê bem com o coração; o essencial é invisível aos olhos". Isto é empatia.

PERCEPÇÃO

PERCEPÇÃO é a capacidade que temos de compreender e captar as situações, o que exige sintonia e é fundamental no processo de atendimento ao público. Para percebermos melhor, precisamos passar pelo "esvaziamento" de nós mesmos, ficando assim, mais próximos do outro. Mas, como é isso? Vamos ficar vazios? É isso mesmo. Vamos ficar vazios dos nossos preconceitos, das nossas antipatias, dos nossos medos, dos nossos bloqueios, vamos observar as situações na sua totalidade, para entendermos melhor o que o cliente deseja. Vamos ilustrar com um exemplo real: certa vez, em uma loja de carros, entra um senhor de aproximadamente 65 anos, usando um chapéu de palha, camiseta rasgada e calça amarrada na cintura por um barbante. Ele entrou na sala do gerente, que imediatamente se levantou pedindo para ele se retirar, pois não era permitido "pedir esmolas ali ". O senhor com muita paciência, retirou de um saco plástico que carregava, um "bolo" de dinheiro e disse: "eu quero comprar aquele carro ali".

Este exemplo, apesar de extremo, é real e retrata claramente o que podemos fazer com o outro quando préjulgamos as situações.

Precisamos ver o **TODO** e não só as partes, pois o todo é muito mais do que a soma das partes. Ele nos diz o que é e não é harmônico e com ele percebemos a essência dos fatos e situações.

Ainda falando em PERCEPÇÃO, devemos ter cuidado com a **PERCEPÇÃO SELETIVA**, que é uma distorção de percepção, na qual vemos, escutamos e sentimos apenas aquilo que nos interessa. Esta seleção age como um filtro, que deixa passar apenas o que convém. Esta filtragem está diretamente relacionada com a nossa condição física-psíquica emocional. Como é isso? Vamos entender:

a)Se estou com medo de passar em rua deserta e escura, a sombra do galho de uma árvore pode me assustar, pois eu posso percebê-lo como um braço com uma faca para me apunhalar;

b) Se estou com muita fome, posso ter a sensação de um cheiro agradável de comida;

c) Se fiz algo errado e sou repreendida, posso ouvir a parte mais amena da repreensão e reprimir a mais severa.

Em alguns casos, a percepção seletiva age como mecanismo de defesa.

O ESTADO INTERIOR

O ESTADO INTERIOR, como o próprio nome sugere, é a condição interna, o estado de espírito diante das situações.

A atitude de quem atende o público está diretamente relacionada ao seu estado interior. Ou seja, se o atendente mantém um equilíbrio interno, sem tensões ou preocupações excessivas, as suas atitudes serão mais positivas frente ao cliente.

Dessa forma, o estado interior está ligado aos pensamentos e sentimentos cultivados pelo atendente. E estes, dão suporte as atitudes frente ao cliente.

Se o estado de espírito supõe sentimentos e pensamentos negativos, relacionados ao orgulho, egoísmo e vaidade, as atitudes advindas deste estado, sofrerão as suas influências e serão:

* Atitudes preconceituosas;
* Atitudes de exclusão e repulsa;
* Atitudes de fechamento;
* Atitudes de rejeição.

É necessário haver um equilíbrio interno, uma estabilidade, para que o atendente consiga manter uma atitude positiva com os clientes e as situações.

O ENVOLVIMENTO

A demonstração de interesse, prestando atenção ao cliente e voltando-se inteiramente ao seu atendimento, é o caminho para o verdadeiro sentido de atender.

Na área de serviços, o produto é o próprio serviço prestado, que se traduz na INTERAÇÃO do funcionário com o cliente. Um serviço é, então, um resultado psicológico e pessoal que depende de fatores relacionados com a interação com o outro. Quando o atendente tem um envolvimento baixo com o cliente, este percebe com clareza a sua falta de compromisso. As preocupações excessivas, o trabalho estafante, as pressões exacerbadas, a falta de liderança, o nível de burocracia, são fatores que contribuem para uma interação fraca com o cliente. Esta fraqueza de envolvimento não permite captar a essência dos desejos do cliente, o que se traduz em insatisfação. Um exemplo simples disso é a divisão de atenção por parte do atendente. Quando este divide a atenção no atendimento entre o cliente e os colegas ou outras situações, o cliente sente-se desrespeitado, diminuído e ressentido. A sua impressão sobre a empresa é de fraqueza e o Momento da Verdade é pobre.

Esta ação traz consequências negativas como: impossibilidade de escutar o cliente, falta de empatia, desrespeito com o seu tempo, pouca agilidade, baixo compromisso com o atendimento.

Às vezes, a própria empresa não oferece uma estrutura adequada para o atendimento ao público, obrigando o atendente a dividir o seu trabalho entre atendimento pessoal e telefônico, quando normalmente há um fluxo grande de ambos no setor. Neste caso, o ideal seria separar os dois tipos de atendimento, evitando problemas desta espécie.

Alguns exemplos comuns de divisão de atenção são:

* atender pessoalmente e interromper com o telefone
* atender o telefone e interromper com o contato direto
* sair para tomar café ou lanchar
* conversar com o colega do lado sobre o final de semana, férias, namorado, tudo isso no momento de atendimento ao cliente.

Estes exemplos, muitas vezes, soam ao cliente como um exibicionismo funcional, o que não agrega valor ao trabalho. O cliente deve ser poupado dele.

Os desafios do profissional de atendimento

Mas, nem tudo é tão fácil no trabalho de atender. Algumas situações exigem um alto grau de maturidade do atendente e é nestes momentos que este profissional tem a grande oportunidade de mostrar o seu real valor. Aqui estão duas destas situações.

Encantando o cliente

Fazer apenas o que está definido pela empresa como sendo o seu padrão de atendimento, pode até satisfazer as necessidades do cliente, mas talvez não ultrapasse o normal.

Encantar o cliente é exatamente aquele **algo mais que faz a grande diferença no atendimento**.

Atuação extra

A ATUAÇÃO EXTRA é uma forma de encantar o cliente que se caracteriza por atitudes ou ações do atendente, não estabelecidas nos procedimentos de trabalho. É produzir um serviço acima da expectativa do cliente.

Autonomia

Na verdade, a autonomia não deveria estar no encantamento do cliente; ela deveria fazer parte da estrutura da empresa. Mas, nem sempre a realidade é esta. Colocamos aqui porque o consumidor brasileiro ainda se encanta ao encontrar numa loja, um balconista que pode resolver as suas queixas sem se dirigir ao gerente.

A AUTONOMIA está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisão. Onde existir uma situação na qual o funcionário precise decidir, deve haver autonomia.

No atendimento ao público, é fundamental haver autonomia do pessoal de linha de frente e é uma das condições básicas para o sucesso deste tipo de trabalho.

Mas, para ter autonomia se faz necessário um mínimo de poder para atuar de acordo com a situação e esse poder deve ser conquistado. O poder aos funcionários serve para agilizar o negócio. Às vezes, a falta de autonomia se relaciona com fraca liderança do chefe.

Para o cliente, a autonomia traduz a ideia de agilidade, desburocratização, respeito, compromisso, organização.

Com ela, o cliente não é jogado de um lado para o outro , não precisa passear pela empresa, ouvindo dos atendentes: "Esse assunto eu não resolvo; é só com o fulano; procure outro setor..."

A autonomia na ponta, na linha de frente, demonstra que a empresa está totalmente voltada para o cliente, pois todo o sistema funciona para atendê-lo integralmente, e essa postura é vital, visto que a imagem transmitida pelo atendente é a imagem que será gerada no cliente em relação à organização, dessa forma, ao atender, o atendente precisa se lembrar que naquele cargo, ele representa uma marca, uma instituição, um nome, e que todas as suas atitudes devem estar em conformidade com a proposta de visão que essa organização possui, focando sempre em um atendimento efetivamente eficaz e de qualidade.

TRABALHO EM EQUIPE

Cada vez mais, as equipes se tornam a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. As evidências sugerem que as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Quando as organizações se reestruturaram para competir de modo mais eficiente e eficaz, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos dos seus funcionários. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. As equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. Outras características importantes é que as equipes são uma forma eficaz de facilitar a participação dos trabalhadores nos processos decisórios aumentar a motivação dos funcionários.

Diferença entre Grupo e Equipe

Grupo e equipe não é a mesma coisa. Grupo é definido como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. **Um grupo de trabalho** é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O quadro abaixo ressalta as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho.

Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho

Transformando indivíduos em membros de equipe

- partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e de todos os processos do grupo;
- respeitam as individualidades e sabem ouvir;
- comunicam-se ativamente;
- desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos;
- constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações;
- participam do estabelecimento de objetivos comuns;
- desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- Estrelismo;
- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber "quem é quem" na equipe.

São características das equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com um propósito comum e significativo;
- O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Ajudam também a equipe a manter seu foco sobre o obtenção de resultados;
- Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo;
- Grande habilidade para ouvir;
- Liderança é situacional; ou seja, o líder age de acordo com o grau de maturidade da equipe; de acordo com a contingência;
- Questões comportamentais são discutidas abertamente, principalmente as que podem comprometer a imagem da equipe ou organização
- O nível de confiança entre os membros é elevado;
- Demonstram confiança em seus líderes, tornando a equipe disposta a aceitar e a se comprometer com as metas e as decisões do líder;
- Flexibilidade permitindo que os membros da equipe possam completar as tarefas uns dos outros.

Isso deixa a equipe menos dependente de um único membro;

- Conflitos são analisados e resolvidos;
- Há uma preocupação / ação contínua em busca do autodesenvolvimento.

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros.

Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e de quão eficientes eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com **conhecimentos técnicos**. Segundo, pessoas com **habilidades para solução de problemas e tomada de decisões** que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de **pessoas que saibam ouvir, deem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.**

Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamentos ou tomar decisões.

Equipe de soluções de problemas: Neste tipo de equipe, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente suas sugestões.

Equipes de trabalho autogerenciadas: São equipes autônomas, que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. São grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assuem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar problemas. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros.

Consequentemente, as posições de supervisão perdem a sua importância e até podem ser eliminadas.

Equipes multifuncionais: São equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. As equipes desempenham várias funções (multifunções), ao mesmo tempo, ou seja, não há especificação para cada membro. O sentido de equipe é exatamente esse, os membros compensam entre si as competências e as carências, num aprendizado contínuo.

As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, não é fácil administrar essas equipes. Seus primeiros estágios de desenvolvimento, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade, costumam ser muito trabalhosos e demorados. Demora algum tempo até que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

Equipes Virtuais: Os tipos de equipes analisados até agora realizam seu trabalho face a face. As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem on-line utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferências ou correio eletrônico – quando estão separadas apenas por uma parede ou em outro continente. São criadas para durar alguns dias para a solução de um problema ou mesmo alguns meses para conclusão de um projeto. Não são muito adequadas para tarefas rotineiras e cíclicas.

Em todo processo onde haja interação entre as pessoas vamos desenvolver relações interpessoais.

Ao pensarmos em ambiente de trabalho, onde as atividades são predeterminadas, alguns comportamentos são precisam ser alinhados a outros, e isso sofre influência do aspecto emocional de cada envolvido tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo "atividade-interação-sentimentos" não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam **valores, atitudes**, conhecimentos, informações, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a ideia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando ideias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais criam certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Valores: Representa a convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.

Atitudes: As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo "gosto do meu trabalho" estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados e envolve três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.

A convicção que "discriminar é errado" é uma afirmativa avaliadora. Essa opinião é o componente cognitivo de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu componente afetivo. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação "Não gosto de João porque ele discrimina os outros". Finalmente, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O componente comportamental de uma atitude se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar no exemplo, posso decidir evitar a presença de João por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar a atitude como composta por três componentes – cognição, afeto e comportamento – é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis.

6. ELABORAÇÃO DE ORGANOGRAMAS, FLUXOGRAMAS E CRONOGRAMAS.

TRABALHO EM EQUIPE

Cada vez mais, as equipes se tornam a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. As evidências sugerem que as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Quando as organizações se reestruturaram para competir de modo mais eficiente e eficaz, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos dos seus funcionários. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. As equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. Outras características importantes é que as equipes são uma forma eficaz de facilitar a participação dos trabalhadores nos processos decisórios aumentar a motivação dos funcionários.

Diferença entre Grupo e Equipe

Grupo e equipe não é a mesma coisa. Grupo é definido como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. **Um grupo de trabalho** é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O quadro abaixo ressalta as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho.

Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho

Transformando indivíduos em membros de equipe

- partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e de todos os processos do grupo;
- respeitam as individualidades e sabem ouvir;
- comunicam-se ativamente;
- desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos;
- constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações;
- participam do estabelecimento de objetivos comuns;
- desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- Estrelismo;
- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber "quem é quem" na equipe.

São características das equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com um propósito comum e significativo;
- O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Ajudam também a equipe a manter seu foco sobre o obtenção de resultados;
- Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo;
- Grande habilidade para ouvir;
- Liderança é situacional; ou seja, o líder age de acordo com o grau de maturidade da equipe; de acordo com a contingência;
- Questões comportamentais são discutidas abertamente, principalmente as que podem comprometer a imagem da equipe ou organização
- O nível de confiança entre os membros é elevado;
- Demonstram confiança em seus líderes, tornando a equipe disposta a aceitar e a se comprometer com as metas e as decisões do líder;
- Flexibilidade permitindo que os membros da equipe possam completar as tarefas uns dos outros.

Isso deixa a equipe menos dependente de um único membro;

- Conflitos são analisados e resolvidos;
- Há uma preocupação / ação contínua em busca do autodesenvolvimento.

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros.

Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e de quão eficientes eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com **conhecimentos técnicos**. Segundo, pessoas com **habilidades para solução de problemas e tomada de decisões** que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de **pessoas que saibam ouvir, deem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.**

Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamentos ou tomar decisões.

Equipe de soluções de problemas: Neste tipo de equipe, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente suas sugestões.

Equipes de trabalho autogerenciadas: São equipes autônomas, que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. São grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assuem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar problemas. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros.

Consequentemente, as posições de supervisão perdem a sua importância e até podem ser eliminadas.

Equipes multifuncionais: São equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. As equipes desempenham várias funções (multifunções), ao mesmo tempo, ou seja, não há especificação para cada membro. O sentido de equipe é exatamente esse, os membros compensam entre si as competências e as carências, num aprendizado contínuo.

As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, não é fácil administrar essas equipes. Seus primeiros estágios de desenvolvimento, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade, costumam ser muito trabalhosos e demorados. Demora algum tempo até que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

Equipes Virtuais: Os tipos de equipes analisados até agora realizam seu trabalho face a face. As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem on-line utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferências ou correio eletrônico – quando estão separadas apenas por uma parede ou em outro continente. São criadas para durar alguns dias para a solução de um problema ou mesmo alguns meses para conclusão de um projeto. Não são muito adequadas para tarefas rotineiras e cíclicas.

Em todo processo onde haja interação entre as pessoas vamos desenvolver relações interpessoais.

Ao pensarmos em ambiente de trabalho, onde as atividades são predeterminadas, alguns comportamentos são precisam ser alinhados a outros, e isso sofre influência do aspecto emocional de cada envolvido tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo "atividade-interação-sentimentos" não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam **valores, atitudes**, conhecimentos, informações, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a ideia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando ideias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais criam certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Valores: Representa a convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.

Atitudes: As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo "gosto do meu trabalho" estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados e envolve três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.

A convicção que "discriminar é errado" é uma afirmativa avaliadora. Essa opinião é o componente cognitivo de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu componente afetivo. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação "Não gosto de João porque ele discrimina os outros". Finalmente, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O componente comportamental de uma atitude se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar no exemplo, posso decidir evitar a presença de João por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar a atitude como composta por três componentes – cognição, afeto e comportamento – é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis.

7. CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.

Contrato: é todo acordo de vontades, firmado livremente pelas partes, para criar obrigações e direitos recíprocos

Contrato Administrativo é o ajuste que a Administração, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, nas condições estabelecidas pela própria Administração.

CARACTERÍSTICAS

Consensual: acordo de vontades, e não um ato unilateral e impositivo da Administração;

Formal: expressado por escrito e com requisitos especiais;

Oneroso: remunerado na forma convencionada;

Comutativo: porque estabelece compensações recíprocas;

Intuitu Personae: Deve ser executado pelo próprio contratado, vedadas, em princípio, a sua substituição por outrem ou a transferência de ajuste.

MODALIDADES DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

1. CONTRATO DE OBRA PÚBLICA: Trata-se do ajuste levado a efeito pela Administração Pública com um particular, que tem por objeto A CONSTRUÇÃO, A REFORMA OU AMPLIAÇÃO DE CERTA OBRA PÚBLICA. Tais contratos só podem ser realizados com profissionais ou empresa de engenharia, registrados no CREA.

• Pela EMPREITADA, atribui-se ao particular a execução da obra mediante remuneração previamente ajustada.

• Pela Tarefa, outorga-se ao particular contratante a execução de pequenas obras ou parte de obra maior, mediante remuneração por preço certo, global ou unitário.

2. CONTRATO DE SERVIÇO: Trata-se de acordo celebrado pela Administração Pública com certo particular. São serviços de demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, manutenção, transporte, etc. Não podemos confundir contrato de serviço com contrato de concessão de serviço. No Contrato de Serviço a Administração recebe o serviço. Já na Concessão, presta o serviço ao Administrado por intermédio de outrem.

3. CONTRATO DE FORNECIMENTO: É o acordo através do qual a Administração Pública adquire, por compra, coisas móveis de certo particular, com quem celebra o ajuste. Tais bens destinam-se à realização de obras e manutenção de serviços públicos. Ex. materiais de consumo, produtos industrializados, gêneros alimentícios, etc.

4. CONTRATO DE GESTÃO: é o ajuste celebrado pelo Poder Público com órgão ou entidade da Administração Direta, Indireta e entidades privadas qualificadas como ONG's

5. CONTRATO DE CONCESSÃO: Trata-se de ajuste, oneroso ou gratuito, efetivado sob condição pela Administração Pública, chamada CONCEDENTE, com certo particular, o CONCESSIONÁRIO, visando transferir o uso de determinado bem público. É contrato precedido de autorização legislativa.

8. ATENDIMENTO AOS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO

ATENDIMENTO E QUALIDADE

A globalização, os desafios do desenvolvimento tecnológico e cultural e a competição entre as organizações trazem como consequência o interesse pela qualidade de seus produtos e serviços.

Esse interesse não se restringe às empresas privadas e se estende, também, ao setor público.

Assim, vemos que - Os empresários buscam aperfeiçoar o desempenho em suas áreas de atuação (produtos ou serviços) e o relacionamento com os seus clientes.

- O setor público enfrenta os desafios de melhorar a qualidade de seus serviços, aumentar a satisfação dos usuários e instituir um atendimento de excelência ao público.

Os clientes e usuários das organizações públicas e privadas também se mostram mais exigentes na escolha de serviços e produtos de melhor qualidade. Assim, a relação com estes clientes e usuários passa ser um novo foco de preocupação e demanda esforços para sua melhoria.

QUALIDADE

O conceito de qualidade é amplo e suscita várias interpretações. As mais expressivas se referem, por um lado, à definição de qualidade como busca da satisfação do cliente, e, por outro, à busca da excelência para todas as atividades de um processo.

Na mesma vertente, a qualidade é também considerada como fator de transformação no modo como a organização se relaciona com seus clientes, agregando valor aos serviços a ele destinados.

Em face dessa diversidade de significados, cabe às organizações identificar os atributos ou indicadores de qualidade dos seus produtos e serviços do ponto de vista dos seus usuários. Entre estes, podem ser destacados a eficiência, a eficácia, a ética profissional, a agilidade no atendimento, entre outros.

No Brasil, a questão da qualidade na área pública vem sendo abordada pelo Programa de Qualidade no Serviço Público que tem por objetivos elevar o padrão dos serviços prestados e tornar o cidadão mais exigente em relação a esses serviços. Para tanto, o Programa visa a transformação das organizações e entidades públicas no sentido de valorizar a qualidade na prestação de serviços ao público, retirando o foco dos processos burocráticos.

O programa estabelece que o cidadão como principal foco de atenção de qualquer órgão público federal. Define padrões de qualidade do atendimento e prevê a avaliação de satisfação do usuário por todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente ao cidadão.

Nesse sentido considera-se que o serviço público deve ter as seguintes características:

- Adequado: realizado na forma prevista em lei devendo atender ao interesse público;
- Eficiente: alcança o melhor resultado com menor consumo de recursos;
- Seguro: não coloca em risco a vida, a saúde, a segurança, o patrimônio ou os direitos materiais e imateriais do cidadão-usuário;
- Contínuo: oferecido sem risco de interrupção, sendo obrigatório o planejamento e a adoção de medidas de prevenção para evitar a descontinuidade.

Usuários/ Clientes

Existem dois tipos de usuários ou clientes de uma organização:

•externos - recebem serviços ou produtos na sua versão final.

•internos –fazem parte da organização, de seus setores, grupos e atividades.

Para identificar esses tipos de usuários, as pessoas da organização devem responder o seguinte:

- Com que pessoas mantenho contato enquanto trabalho?
- Quem recebe o resultado do meu trabalho?
- Qual o nível de satisfação das pessoas que dependem do resultado dos serviços executados por mim?

Princípios para o bom atendimento na gestão da qualidade

1. Foco no Cliente. Nas empresas privadas, a importância dada a esse princípio se deve principalmente ao fato de que o sucesso da venda (lucro financeiro) depende da satisfação do cliente com a qualidade do produto e também com o tratamento recebido e com o resultado da própria negociação.

No setor público, este princípio se relaciona sobretudo aos conceitos de cidadania, participação, transparência e controle social.

Para cumprir este princípio é necessário ter atenção com dois aspectos:

- verificar se o que é estabelecido como qualidade atende a todos os usuários, inclusive aos mais exigentes;
- fazer bem feito o serviço e, depois, checar os passos necessários para a sua execução.

Deve se lembrar que tais atitudes levam em conta tanto o atendimento do usuário quanto as atividades e rotinas que envolvem o serviço.

2. O serviço ou produto deve atender a uma real necessidade do usuário. Este princípio se relaciona à dimensão da validade, isto é, o serviço ou produto deve ser exatamente como o usuário espera, deseja ou necessita que ele seja.

3. Manutenção da qualidade. O padrão de qualidade mantido ao longo do tempo é que leva à conquista da confiabilidade.

A atuação com base nesses princípios deve ser orientada por algumas ações que imprimem qualidade ao atendimento, tais como:

- identificar as necessidades dos usuários;
- cuidar da comunicação (verbal e escrita);
- evitar informações conflitantes;
- atenuar a burocracia;
- cumprir prazos e horários;
- desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade;
- divulgar os diferenciais da organização;
- imprimir qualidade à relação atendente/usuário;
- fazer uso da empatia;
- analisar as reclamações;
- acatar as boas sugestões.

Essas ações estão relacionadas a indicadores que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva pelos usuários, entre eles: competência, presteza, cortesia, paciência, respeito.

Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, na percepção dos usuários. No conjunto dessas ações deve ainda ser ressaltada a empatia como um fator crucial para a excelência no atendimento ao público. A utilização adequada dessa ferramenta no momento em que as pessoas estão interagindo é fundamental. No bom atendimento é importante a utilização de frases como "Bom-dia", "Boa-tarde", "Sente-se por favor", ou "Aguarde um instante, por favor", que, ditas com suavidade e cordialidade, podem levar o usuário a perceber o tratamento diferenciado que algumas organizações já conseguem oferecer ao seu público-alvo.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

São elementos do processo de comunicação:

• emissor – o que emite ou envia a mensagem
• receptor – o que recebe a mensagem
• mensagem – 0 que se quer comunicar
• canal – o meio de comunicação pelo qual se transmite a mensagem
• ruídos –tudo aquilo que pode atrapalhar a comunicação .

O processo de comunicação é o centro de todas as atividades humanas. No entanto, além de usar palavras corretas e adequadas ao contexto, o emissor deve transmitir à outra pessoa, o receptor, informações, ideias, percepções, intenções, desejos e sentimentos, ou seja, a mensagem do processo de comunicação. Ao mesmo tempo, para que a comunicação ocorra, não basta transmitir ou receber bem as mensagens. É preciso, sobretudo, que haja troca de entendimentos. Para tanto, as palavras são importantes, mas também o são as emoções, as ideias, as informações não-verbais.

Comunicação verbal e não verbal

A comunicação verbal realiza-se oralmente ou por meio da escrita. São exemplos de comunicações orais: ordens, pedidos, debates, discussões, tanto face-a-face quanto por telefone, rádio, televisão ou outro meio eletrônico. Cartas, jornais, impressos, revistas, cartazes, entre outros, fazem parte das comunicações escritas.

A comunicação não-verbal realiza-se por meio de gestos e expressões faciais e corporais que podem reforçar ou contradizer o que está sendo dito. Cruzar os braços e as pernas, por exemplo, é um gesto que pode ser interpretado como posição de defesa.

Colocar a mão no queixo, coçar a cabeça ou espreguiçar-se na cadeira podem indicar falta de interesse no que a outra pessoa tem a dizer.

Também são gestos interpretados como forma de demonstrar desinteresse durante a comunicação: ajeitar papéis que se encontrem sobre a mesa, guardar papéis na gaveta, responder perguntas com irritação ou deixar de respondê-las.

A linguagem é um código utilizado pelos indivíduos para processar pensamentos, ideias e diálogos interiores, ou comunicar-se com outros. A linguagem pode ser representada por uma língua ou pela não-verbalização.

É importante observar que algumas palavras assumem diferentes significados para cada pessoa.

Palavras como amor, solidariedade, fraternidade, igualdade, entre outras, servem de rótulos para experiências universais, mas têm significados particulares para cada indivíduo. A realidade subjetiva de cada pessoa é formada pelo seu sistema de valores, pelas suas crenças, pelos seus objetivos pessoais e pela sua visão de mundo. Daí a importância de checarmos a linguagem utilizada no processo de comunicação e adaptarmos nossa mensagem ao vocabulário, aos interesses e às necessidades da pessoa a quem transmitimos alguma informação.

Barreiras e ruídos

No atendimento é preciso cuidado para evitar ruídos na comunicação, ou seja, é necessário reconhecer os elementos que podem complicar ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Às vezes, uma pessoa fala e a outra não entende exatamente o que foi dito. Ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes, o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor.

Além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação, entre elas, as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Essas barreiras são verdadeiros ruídos na comunicação.

As barreiras tecnológicas resultam de defeitos ou interferências dos canais de comunicação. São de natureza material, ou seja, resultam de problemas técnicos, como o do telefone com ruído.

As barreiras de linguagem podem ocorrer em razão das gírias, regionalismos, dificuldades de verbalização, dificuldades ao escrever, gagueira, entre outros. As barreiras psicológicas provêm das diferenças individuais e podem ter origem em aspectos do comportamento humano, tais como:

- seletividade: o emissor só ouve o que é do seu interesse ou o que coincida com a sua opinião;
- egocentrismo: o emissor ou o receptor não aceita o ponto de vista do outro ou corta a palavra do outro, demonstrando resistência para ouvir;
- timidez: a inibição de uma pessoa em relação a outra pode causar gagueira ou voz baixa, quase inaudível;
- preconceito: a percepção indevida das diferenças socioculturais, raciais, religiosas, hierárquicas, entre outras;
- descaso: indiferença às necessidades do outro.

ATENDIMENTO TELEFÔNICO

Na comunicação telefônica, é fundamental que o interlocutor se sinta acolhido e respeitado, sobretudo porque se trata da utilização de um canal de comunicação a distância. É preciso, portanto, que o processo de comunicação ocorra da melhor maneira possível para ambas as partes (emissor e receptor) e que as mensagens sejam sempre acolhidas e contextualizadas, de modo que todos possam receber bom atendimento ao telefone.

Alguns autores estabelecem as seguintes recomendações para o atendimento telefônico:

• não deixar o cliente esperando por um tempo muito longo. É melhor explicar o motivo de não poder atendê-lo e retornar a ligação em seguida;

• o cliente não deve ser interrompido, e o funcionário tem de se empenhar em explicar corretamente produtos e serviços;

• atender às necessidades do cliente; se ele desejar algo que o atendente não possa fornecer, é importante oferecer alternativas;

• agir com cortesia. Cumprimentar com um "bom-dia" ou "boa-tarde", dizer o nome e o nome da empresa ou instituição são atitudes que tornam a conversa mais pessoal. Perguntar o nome do cliente e tratá-lo pelo nome transmitem a ideia de que ele é importante para a empresa ou instituição. O atendente deve também esperar que o seu interlocutor desligue o telefone. Isso garante que ele não interrompa o usuário ou o cliente. Se ele quiser complementar alguma questão, terá tempo de retomar a conversa.

No atendimento telefônico, a linguagem é o fator principal para garantir a qualidade da comunicação. Portanto, é preciso que o atendente saiba ouvir o interlocutor e responda a suas demandas de maneira cordial, simples, clara e objetiva. O uso correto da língua portuguesa e a qualidade da dicção também são fatores importantes para assegurar uma boa comunicação telefônica. É fundamental que o atendente transmita a seu interlocutor segurança, compromisso e credibilidade.

Além das recomendações anteriores, são citados, a seguir, procedimentos para a excelência no atendimento telefônico:

• identificar e utilizar o nome do interlocutor: ninguém gosta de falar com um interlocutor desconhecido, por isso, o atendente da chamada deve identificar-se assim que atender ao telefone. Por outro lado, deve perguntar com quem está falando e passar a tratar o interlocutor pelo nome. Esse toque pessoal faz com que o interlocutor se sinta importante;

• assumir a responsabilidade pela resposta: a pessoa que atende ao telefone deve considerar o assunto como seu, ou seja, comprometer-se e, assim, garantir ao interlocutor uma resposta rápida. Por exemplo: não deve dizer "Não sei", mas "Vou imediatamente saber" ou "Daremos uma resposta logo que seja possível". Se não for mesmo possível dar uma resposta ao assunto, o atendente deverá apresentar formas alternativas para o fazer, como: fornecer o número do telefone direto de alguém capaz de resolver o problema rapidamente, indicar o e-mail ou o número do fax do responsável procurado. A pessoa que ligou deve ter a garantia de que alguém confirmará a recepção do pedido ou chamada;

• não negar informações: nenhuma informação deve ser negada, mas há que se identificar o interlocutor antes de a fornecer, para confirmar a seriedade da chamada. Nessa situação, é adequada a seguinte frase: Vamos anotar esses dados e depois entraremos em contato com o senhor.

• não apressar a chamada: é importante dar tempo ao tempo, ouvir calmamente o que o cliente/usuário tem a dizer e mostrar que o diálogo está sendo acompanhado com atenção, dando feedback, mas não interrompendo o raciocínio do interlocutor;

• sorrir: um simples sorriso reflete-se na voz e demonstra que o atendente é uma pessoa amável, solícita e interessada;

• ser sincero: qualquer falta de sinceridade pode ser catastrófica: as más palavras difundem-se mais rapidamente do que as boas;

• manter o cliente informado: como, nessa forma de comunicação, não se estabelece o contato visual, é necessário que o atendente, se tiver mesmo que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo e, depois, peça desculpa pela demora. Essa atitude é importante porque poucos segundos podem parecer uma eternidade para quem está do outro lado da linha;

• ter as informações à mão: um atendente deve conservar a informação importante perto de si e ter sempre à mão as informações mais significativas de seu setor. Isso permite aumentar a rapidez de resposta e demonstra o profissionalismo do atendente;

• estabelecer os encaminhamentos para a pessoa que liga: quem atende a chamada deve definir quando é que a pessoa deve voltar a ligar (dia e hora) ou quando é que a empresa ou instituição vai retornar a chamada.

Todas estas recomendações envolvem as seguintes atitudes no atendimento telefônico:

- receptividade - demonstrar paciência e disposição para servir, como, por exemplo, responder às dúvidas mais comuns dos usuários como se as estivesse respondendo pela primeira vez. Da mesma forma é necessário evitar que interlocutor espere por respostas;
- atenção – ouvir o interlocutor, evitando interrupções, dizer palavras como "compreendo", "entendo" e, se necessário, anotar a mensagem do interlocutor);
- empatia - para personalizar o atendimento, pode-se pronunciar o nome do usuário algumas vezes, mas, nunca, expressões como "meu bem", "meu querido, entre outras);
- concentração – sobretudo no que diz o interlocutor (evitar distrair-se com outras pessoas, colegas ou situações, desviando-se do tema da conversa, bem como evitar comer ou beber enquanto se fala);
- comportamento ético na conversação – o que envolve também evitar promessas que não poderão ser cumpridas.

ATENDIMENTO PRESENCIAL

Nessa modalidade de atendimento devem ser incorporados alguns princípios relativos ao atendimento telefônico, além de outros específicos a serem abordados a seguir.

Por se tratar de uma modalidade de comunicação de grande impacto junto ao usuário, o atendente deve sempre demonstrar simpatia, competência e profissionalismo e ter atenção com as expressões do rosto, da voz, dos gestos, do vocabulário e de aparência. E da mesma forma, considerar os seguintes princípios.

Princípios para a qualidade ao atendimento presencial:

• Competência - O usuário espera que cada pessoa que o atenda detenha informações detalhadas sobre o funcionamento da organização e do setor que ele procurou.

• Legitimidade - O usuário deve ser atendido com ética, respeito, imparcialidade, sem discriminações, com justiça e colaboração.

• Disponibilidade - O atendente representa, para o usuário, a imagem da organização. Assim, deve haver empenho para que o usuário não se sinta abandonado, desamparado, sem assistência. O atendimento deve ocorrer de forma personalizada, atingindo-se a satisfação do cliente.

• Flexibilidade - O atendente deve procurar identificar claramente as necessidades do usuário e esforçar-se para ajudá-lo, orientá-lo, conduzi-lo a quem possa ajudá-lo adequadamente.

Para que o cliente ou usuário possa se sentir bem atendido, existem, também, algumas estratégias verbais, não-verbais e ambientais.

Estratégias verbais

- Reconhecer, o mais breve possível, a presença das pessoas;
- pedir desculpas se houver demora no atendimento;
- se possível, tratar o usuário pelo nome;
- Demonstrar que quer identificar e entender as necessidades do usuário;
- Escutar atentamente, analisar bem a informação, apresentar questões;

Estratégias não-verbais

- Olhar para a pessoa diretamente e demonstrar atenção;
- Prender a atenção do receptor;
- Não escrever enquanto estiver falando com o usuário;
- Prestar atenção à comunicação não-verbal;

Estratégias ambientais

- Manter o ambiente de trabalho organizado e limpo;
- Assegurar acomodações adequadas para o usuário;
- Evitar pilhas de papel, processos e documentos desorganizados sobre a mesa.

Atendimento e tratamento

O atendimento está diretamente relacionado aos negócios de uma organização, suas finalidades, produtos e serviços, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação entre o atendente, a organização e o cliente.

A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário relativamente a:

• competência – recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados;
• confiabilidade – cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;
• credibilidade – honestidade no serviço proposto;
• segurança – sigilo das informações pessoais;
• facilidade de acesso – tanto aos serviços como ao pessoal de contato;
• comunicação – clareza nas instruções de utilização dos serviços.

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente e interage com ele, orientando-o, conquistando sua simpatia. Está relacionada a:

- presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;
- cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;
- flexibilidade – capacidade de lidar com situações não -previstas.

9. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 468, DE 06 DE JULHO DE 2016).

RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 468, de 26 de abril de 2016.

Altera a Resolução nº 392, do COUNI-UEMS, de 29 de setembro de 2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO, da UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais e,

CONSIDERANDO a necessidade de atualizar a estrutura administrativa da UEMS, com vistas à melhoria do funcionamento interno da Instituição e adequação das mudanças já ocorridas nestes últimos anos;

CONSIDERANDO a necessidade de cadastramento da estrutura administrativa da UEMS, para fins de utilização do Sistema de Comunicação Eletrônica (e- DOCMS) e Sistema de Protocolo Integrado (SPI),

RESOLVE "ad referendum":

Art. 1º Alterar o art. 1º da Resolução nº 392, do Conselho Universitário, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, de 29 de setembro de 2011, publicada no DO/MS Nº 8.049, de 13 de outubro de 2011, pp. 18 a 23, que dispõe sobre a estrutura administrativa da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, que passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul possui a seguinte estrutura administrativa:

I - Conselho Universitário:
a) Câmara de Administração;
b) Câmara de Recursos Humanos.
II - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:
a) Câmara de Ensino;
b) Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;
c) Câmara de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários. III - Conselho, Comitês e Comissão de Ética.
IV - Reitoria e Vice-Reitoria:
a) Procuradoria Jurídica;
b) Gabinete;
c) Assessorias;
d) Secretaria dos Órgãos Colegiados;
e) Escritório de Representação em Campo Grande;
f) Ouvidoria.
V - Pró-Reitoria de Administração e Planejamento:
a) Gabinete;
b) Divisão de Administração:
1. Setores.
c) Divisão de Compras;
d) Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional.
VI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social:
a) Gabinete;
b) Divisão de Administração de Pessoal:
1. Setores.
c) Divisão de Desenvolvimento de Pessoas:
1. Setores.
VII - Pró-Reitoria de Ensino:
a) Gabinete;
b) Divisão de Ensino de Graduação:
1. Núcleo de Ciências Agrárias Biológicas e da Saúde;
2. Núcleo de Ciências Exatas e Tecnológicas;
3. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas;
4. Núcleo de Ciências Humanas.
5. Setores.
c) Divisão de Estágios Curriculares;
d) Divisão de Processo Seletivo.
VIII - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação:
a) Gabinete;
b) Divisão de Pesquisa:
1. Setores.
c) Divisão de Pós-Graduação:
1. Setores.
d) Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão.
IX - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários:
a) Gabinete;
b) Divisão de Extensão:

1. Setores.
c) Divisão de Cultura, Esporte e Lazer;
d) Divisão de Atendimento Estudantil.
1. Setores.
e) Divisão de Publicações;
f) Divisão de Bibliotecas.
X - Diretoria de Informática:
a) Setores.
XI - Diretoria de Infraestrutura:
a) Setores.
XII - Diretoria de Registro Acadêmico:
a) Setores.
XIII - Diretoria de Educação a Distância:
a) Setores.
XIV - Gerências de Unidade Universitária:
a) Conselhos Comunitários Consultivos;
b) Coordenadorias de Curso;
c) Colegiados de Curso."

Art. 2º Incluir o anexo II que dispõe sobre a Estrutura Administrativa
da UEMS.

Art. 3º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Revogam-se as disposições em contrário.

Dourados, 26 de abril de 2016.

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEMS

I - Conselho Universitário:
a) Câmara de Administração;
b) Câmara de Recursos Humanos.
II - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:
a) Câmara de Ensino;
b) Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação;
c) Câmara de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários.
III - Conselho, Comitês e Comissão de Ética.
IV - Reitoria e Vice-Reitoria:
a) Procuradoria Jurídica;
b) Gabinete;
c) Assessorias:
1. Assessoria de Controladoria e Auditoria Interna;
2. Assessoria Institucional de Legislação e Normas;
3. Assessoria de Relações Internacionais;
4. Assessoria de Assuntos Interinstitucionais;
5. Assessoria de Cerimonial;
6. Assessoria de Popularização da Ciência e Apoio ao Desenvolvimento
Educacional;
7. Assessoria de Comunicação Social;
8. Assessoria de Inovação e Tecnologia;
9. Assessoria de Projetos e Captação de Recursos. d) Secretaria dos Órgãos Colegiados;
e) Escritório de Representação em Campo Grande;
f) Ouvidoria.
V - Pró-Reitoria de Administração e Planejamento:
a) Gabinete;
b) Divisão de Administração:
1. Setor de Material e Patrimônio;
2. Setor de Convênios e Contratos;
3. Setor de Contabilidade;
4. Setor de Orçamento e Finanças. c) Divisão de Compras;
d) Divisão de Planejamento e Avaliação Institucional.
VI - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social:
a) Gabinete;
b) Divisão de Administração de Pessoal:
1. Setor de Pessoal;
2. Setor de Pagamento;
3. Setor de Registro de Lotação;
4. Setor de Registro Funcional, Direitos e Vantagens;
5. Setor de Concurso e Seleção.
c) Divisão de Desenvolvimento de Pessoas:
1. Setor de Qualificação e Capacitação.
VII - Pró-Reitoria de Ensino:
a) Gabinete;
b) Divisão de Ensino de Graduação:
1. Núcleo de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde;
2. Núcleo de Ciências Exatas e Tecnológicas;
3. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas;
4. Núcleo de Ciências Humanas;
5. Setor de Apoio ao Docente;
6. Setor de Apoio Pedagógico.
c) Divisão de Estágios Curriculares;
d) Divisão de Processo Seletivo.
VIII - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação:
a) Gabinete;
b) Divisão de Pesquisa:
1. Setor de Pesquisa.
c) Divisão de Pós-Graduação:
1. Setor de Apoio à Pós-Graduação;
2. Setor Financeiro de Pós-Graduação;
d) Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão:
1. Centro de Desenvolvimento Sustentável do Bolsão Sul-mato-grossense;
2. Centro de Estudos em Produção Vegetal;
3. Centro de Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação;
4. Centro de Pesquisa, Ensino e Extensão em Educação, Linguagem,
Memória e Identidade;
5. Centro em Excelência em Ciência Animal do Cerrado e Pantanal;
6. Centro de Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação em Saúde;
7. Centro de Estudos em Recursos Naturais;
8. Centro de Pesquisas em Materiais;
9. Centro de Estudos em Meio Ambiente, Áreas Protegidas e
Desenvolvimento Sustentável;
10. Centro de Estudos e Pesquisa em Educação, Gênero, Raças e Etnia;
11. Centro de Desenvolvimento de Tecnologias Químicas.
IX - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários:
a) Gabinete;
b) Divisão de Extensão:

1. Setor de Ações de Extensão;
2. Setor Financeiro da Extensão.
c) Divisão de Cultura, Esporte e Lazer;
d) Divisão de Atendimento Estudantil:
1. Setor de Inclusão e Diversidade. e) Divisão de Publicações;
f) Divisão de Bibliotecas.
X - Diretoria de Informática: a) Setor de Desenvolvimento; b) Setor de Suporte Técnico;
c) Setor de Infraestrutura de Redes e Servidores.
XI - Diretoria de Infraestrutura:
a) Setor de Manutenção;
b) Setor de Protocolo Integrado;
c) Setor de Serviços, Obras e Projetos;
d) Setor de Transporte;
e) Setor de Limpeza.
XII - Diretoria de Registro Acadêmico:
a) Setores.
XIII - Diretoria de Educação a Distância:
a) Setores.
XIV - Gerências de Unidade Universitária:
a) Conselhos Comunitários Consultivos;
b) Coordenadorias de Curso;
c) Colegiados de Curso.
Dourados, 26 de abril de 2016.

10. ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS E DOS ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO E APOIO DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS SUPERIORES DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (RESOLUÇÃO COUNIUEMS Nº 479, DE 23 DE JUNHO DE 2016).

RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 469, de 23 de junho de 2016. Homologa a Resolução nº 464, do Conselho Universitário, baixada "ad referendum" em 25 de setembro de 2015, que cria a Diretoria de Educação a Distância, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais e, em reunião ordinária realizada em 23 de junho de 2016,

R E S O L V E:

Art. 1º Homologar a Resolução nº 464, do Conselho Universitário, baixada ad referendum em 25 de setembro de 2015, publicada no DO/MS Nº 9.013, de 28 de setembro de 2015, p. 19, que cria a Diretoria de Educação a Distância, da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Art. 2º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário. Dourados, 23 de junho de 2016

11. FUNDAMENTOS, CONCEITOS E NORMAS GERAIS DA REDAÇÃO OFICIAL (MANUAL DE REGRAS BÁSICAS PARA ELABORAÇÃO DE ATOS ADMINISTRATIVOS E DE CORRESPONDÊNCIAS (DECRETO ESTADUAL Nº 14.332, DE 3 DE DEZEMBRO DE 2015).

1 ATOS ADMINISTRATIVOS

A Administração Pública dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedece aos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Para realizar sua função executiva, utiliza-se de atos jurídicos que recebem a denominação de atos administrativos.

Ato administrativo é toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria. (MEIRELLES, 2006, p. 149)

Algumas características são fundamentais no ato administrativo: impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal. Cabe ressaltar que, de todas as características do ato administrativo, talvez, a mais importante seja a clareza, não só no que se refere ao uso adequado da língua, mas também à clareza normativa.

Na esfera do Poder Executivo Estadual, os atos administrativos são classificados em normativos, não normativos e de caráter pessoal:

· Atos Administrativos Normativos: são aqueles que contêm um comando geral do Executivo. São objetivos e impessoais, contêm regras jurídicas, visando a explicitar as normas legais, gerais e obrigatórias a serem observadas pela Administração, por servidores ou por terceiros. Em resumo, são aqueles atos que estabelecem normas ou regras. Terão numeração em série própria, sem renovação anual (art. 75 da Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014).

Compete à Secretaria de Estado da Casa Civil, por intermédio da Superintendência de Legislação, a proposição, a elaboração e a supervisão de atos normativos de competência do Governador do Estado, bem como o controle das indicações e dos requerimentos direcionados ao Executivo, observando os prazos e as respostas no aspecto legal, mérito e redacional e, ainda, o acompanhamento da tramitação de projetos de lei na Assembleia Legislativa.

· Atos Administrativos Não Normativos: são aqueles cujo cumprimento lhes exaure a finalidade específica ao serem publicados, como por exemplo, os atos de declaração de ponto facultativo.

· Atos de caráter pessoal: são aqueles relativos a situações e ocorrências funcionais dos agentes públicos agentes políticos, servidores públicos e militares. São identificados pela letra P.

1.2 CATEGORIAS DE ATOS ADMINISTRATIVOS

Neste Manual serão abordadas especificamente as seguintes categorias de atos administrativos:

1.2.1 Resolução

No âmbito do Poder Executivo Estadual, a resolução é ato administrativo destinado a disciplinar matéria de caráter administrativo, própria de cada Secretaria de Estado ou da Procuradoria-Geral do Estado, e a definir situações e ocorrências funcionais. São competentes para expedir a resolução os Secretários de Estado, o Procurador-Geral e o Controlador-Geral (art. 74, inciso II da Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014). Seus efeitos podem ser internos ou externos, conforme o campo de atuação da norma ou seus destinatários.

1.2.2 Portaria

Portaria é o ato administrativo destinado a estabelecer providências de ordem administrativa e de definição de situação funcional. É expedido por Presidente de entidade vinculada ao Governador do Estado, por Diretores -Presidentes de entidades de administração indireta e pelo Reitor da Universidade Estadual (art. 74, inciso III, da Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014).

Também são competentes para expedir portaria o Comandante-Geral da PMMS (art. 10, inciso VIII da Lei Complementar n. 190, de 4 de abril de 2014), o Comandante-Geral do CBMMS (art. 8º, inciso VI da Lei Complementar n. 188, de 3 de abril de 2014) e o Delegado-Geral (Lei Orgânica da Polícia Civil).

1.2.3 Deliberação

Deliberação é ato administrativo emanado de órgão colegiado de natureza deliberativa e executiva, no qual o poder de decisão é igualitário entre seus componentes. Tem caráter decisório e destina-se a estabelecer normas concernentes às matérias sujeitas à apreciação do respectivo órgão (art. 74, inciso IV da Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014).

1.2.4 Instrução

Instrução é ordem escrita e geral a respeito do modo e da forma de execução de determinado serviço, expedida por autoridade hierárquica superior, com o objetivo de orientar o desempenho de atribuições de competência dos seus subalternos, para assegurar a unidade da ação administrativa.

A instrução só obriga os funcionários subordinados à autoridade que a expediu, não podendo contrariar lei, decreto, regulamento ou regimento, devendo restringir-se aos limites de competência da autoridade expedidora.

1.2.5 Despacho

Despacho é ato expedido por autoridade acerca de assunto submetido a sua apreciação. Destinado ao interessado e às outras unidades da administração pública, o despacho é usado para proferir uma decisão, uma ordenação ou sugerir o prosseguimento de um processo/expediente.

1.2.6 Edital

Edital é o documento que tem a finalidade de anunciar ou tornar público, mediante publicação no DOE ou afixação em lugares públicos, fato que deve ser conhecido pela coletividade.

Os editais recebem designação própria, segundo seu objetivo: licitação, concorrência, concurso para provimento de cargos públicos, citação, intimação etc.

Observações:

1 - A competência para expedir as categorias de atos especificadas nos

subitens 1.2.4 a 1.2.6 está estabelecida no inciso V do art. 74 da Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014.

2 - Quando o ato administrativo (Resolução, Portaria) regular área de competência de mais de um órgão, será identificado com a expressão "conjunta". Ex.: "RESOLUÇÃO CONJUNTA SAD/SES N. ...", "PORTARIA CONJUNTA IAGRO/SAD N. ...".

2 ATOS ADMINISTRATIVOS NORMATIVOS

Atos administrativos normativos são aqueles que contêm um comando geral do Executivo, visando à correta aplicação da lei. O objetivo imediato de tais atos é explicitar a norma legal a ser observada pela Administração e pelos administrados. (MEIRELLES, 2006, p. 178)

2.1 RESOLUÇÕES E PORTARIAS NORMATIVAS

A elaboração de atos administrativos normativos demanda a observância de algumas regras de estruturação.

2.1.1 Estrutura das Resoluções e das Portarias Normativas

As resoluções e portarias normativas devem ser estruturadas em três partes:

parte preliminar, parte normativa e parte final.

2.1.1.1 Parte Preliminar

A parte preliminar compreende a epígrafe, a ementa, o preâmbulo, a ordem de execução, o enunciado do objeto e a indicação do âmbito de aplicação das disposições normativas.

a) Epígrafe

A epígrafe, grafada em caracteres maiúsculos, indica a espécie dos atos, nominando-os por Resolução, Portaria e Deliberação.

Serve também para situar o ato no tempo por meio da data e da numeração. Destaque-se que a numeração deve ser de forma sequencial e ininterrupta, sem renovação anual e deve conter a sigla do órgão expedidor.

Exemplos:

RESOLUÇÃO SAD N. 52, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2015.

PORTARIA CONJUNTA IMASUL/SAD N. 3, DE 18 DE MARÇO DE 2015.

b) Ementa

A Ementa deve ter redação clara, objetiva, precisa e concisa. Será grafada por meio de caracteres que a realcem.

É a síntese do conteúdo do ato. Indica o assunto tratado, citando, em casos específicos, os dispositivos alterados ou revogados. Explicitará, de modo conciso e sob a forma de título, o objeto do ato normativo.

"Institui o Comitê Estadual de Desburocratização (CED), vinculado à Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização."

"Estabelece Normas e Procedimentos para Atualização Cadastral dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações do Poder Executivo Estadual."

"Altera dispositivos no Anexo I da Portaria Conjunta Imasul/SAD n. 1, de 18 de dezembro de 2014."

c) Preâmbulo

O preâmbulo inicia-se com o cargo da autoridade signatária do ato (autoria), seguido da fundamentação legal da competência para a sua emissão, encerrando-se com a ordem de execução.

A Ordem de Execução é a expressão imperativa com que a autoridade manifesta a sua vontade, exprimindo, assim, o caráter obrigatório do seu cumprimento. Exterioriza-se pelas expressões RESOLVE, DELIBERA, etc.

Exemplo:

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o disposto na Resolução n. ..., de .... de ..... de ....., RESOLVE:

d) Enunciado do objeto e a indicação do âmbito de aplicação das disposições normativas.

O primeiro artigo do ato normativo deve indicar o objeto do ato e o âmbito de sua aplicação, editado de forma específica. É preciso observar, ainda, que o primeiro artigo deve ser escrito de acordo com o enunciado na ementa.

Obs.: Em casos específicos, a autoridade que promulga ou decreta o ato justifica, quando necessário, a medida adotada, sob a forma de "considerandos", reduzindo-os ao estritamente necessário, pois o exagero é uma afronta à boa redação técnica e deve ser evitado. As leis não devem conter justificativa, que é reservada aos decretos, resoluções, etc.

Exemplo:

"O SECRETÁRIO DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, e,

Considerando a Resolução Conjunta SAD/SEFAZ n. 1, de 10 de maio de 2007, que regulamenta o uso do Sistema de Protocolo Integrado - SPI, para tramitação, acompanhamento e controle dos processos administrativos e documentos protocolados entre os Órgãos e Entidades do Poder Executivo;

Considerando a Resolução SAD n. 50, de 13 de janeiro de 2015, que estabelece a codificação dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo com o objetivo de identificá-los nos atos oficiais, instrumentos de comunicação e sistemas informatizados; e,

Considerando a necessidade de disciplinar a identificação e a distribuição dos intervalos utilizados para protocolar processos administrativos e documentos,

RESOLVE:"

2.1.1.2 Parte Normativa

Contém o texto das normas que regulam o objeto definido na parte preliminar.

a) Texto ou corpo do ato

O texto ou corpo do ato contém a matéria legislada. O padrão culto da linguagem deve ser observado. Isso não significa que a linguagem deva ser repleta de palavras de difícil entendimento e de formas arcaicas de construção de frases. O estilo deve ser simples e claro, permitindo uma única interpretação. Não se concebe que um ato de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão.

Convém destacar, então, que um bom texto é aquele que é compreendido por qualquer leitor, por isso a simplicidade linguística e a redacional devem imperar em qualquer produção escrita. Nesse sentido, ressalta-se que, em um texto oficial, não há espaço para expressões inúteis e palavras que têm apenas o condão de enfeitar o discurso. Isso fere o princípio da objetividade que tanto se defende na administração pública.

A natureza de empregar determinado nível de linguagem nos atos decorre do seu próprio caráter público e de sua finalidade, o que só é alcançado se em sua elaboração for empregada a linguagem adequada.

2.1.1.3 Parte Final

Contém as disposições sobre as medidas necessárias à implementação das normas estabelecidas, sobre as disposições transitórias, se for o caso, a cláusula de vigência e, quando couber, a cláusula de revogação. Compreende, ainda, o fecho e a assinatura da autoridade competente para a prática do ato.

a) Cláusula de Vigência

Declaração do início da vigência, ou seja, da entrada em vigor do ato.

Exemplo:

"Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação."

b) Cláusula de Revogação

Indicação das disposições legais revogadas ou alteradas pelo ato.

Além de cumprir a finalidade de marcar o encerramento do texto, refere-se com precisão aos dispositivos revogados.

Exemplo:

Art. 3º Revoga-se a Resolução SAD n. ..., de ..... de 2015.

c) Fecho

Compreende o local de expedição da norma e a data de sua assinatura.

d) Assinatura

Compreende a assinatura e a identificação da autoridade que expediu o ato.

Para ter validade, o ato normativo deve ser assinado pela autoridade competente.

3 ATOS DE CARÁTER PESSOAL

3.1 ESTRUTURA DOS ATOS DE CARÁTER PESSOAL

3.1.1 Preâmbulo

a) Epígrafe

Na epígrafe, identifica-se o ato por espécie – Decreto, Resolução, Portaria – seguida da letra "P".

Na epígrafe devem constar, ainda, a sigla do órgão expedidor (quando não se tratar de Decreto), a numeração sequencial e ininterrupta, própria do ato de caráter de pessoal, bem como a data de sua expedição.

Exemplos:

DECRETO "P" N. ....., DE .... DE ..... DE ..... .

RESOLUÇÃO "P" SAD N. ....., DE .... DE ..... DE ..... .

PORTARIA "P" FUNDESPORTE N. ....., DE .... DE ..... DE ..... .

b) Autoria e Fundamento Legal do Ato

No Preâmbulo devem ser indicadas a autoria e a fundamentação legal para a emissão do ato. Encerra-se com a apresentação da ordem de execução.

Exemplos:

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, resolve:

O DIRETOR-PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais, resolve:

3.1.2 Texto ou Corpo do Ato

O texto ou o corpo do ato deve indicar a concessão, a decisão da autoridade, o nome do servidor a que se refere o ato, a sua qualificação e a legislação que embasa a decisão ou providência em pauta. Quando o ato for originário de processo, deve-se mencionar o seu número entre parênteses.

Exemplo:

CREDENCIAR o servidor ..... matrícula n. .., portador da CNH n. ....., a conduzir veículos oficiais a serviço da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização.

3.1.3 Encerramento

a) Indicação do local e da data de expedição do ato;

b) Assinatura e identificação da autoridade que expediu o ato.

Obs.: Quando o ato de caráter pessoal contiver relação com nomes e dados funcionais de servidores, essas informações deverão ser expostas em um quadro. Se para registrar esse quadro for necessária mais de uma lauda, deve-se colocar em forma de anexo ao ato, registrando-se no corpo do ato a informação.

Ex.: ANEXO DA RESOLUÇÃO "P'' SAD N. ... 4 CORREÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

4.3 REPUBLICAÇÃO

Trata-se de nova publicação de ato administrativo para efetuar correções no

texto anteriormente publicado. Na republicação só poderão ser alterados os dispositivos que carecem de correção. O restante do texto do ato permanece inalterado, mantendo-se o número e a data da publicação original, exceto quando esses forem o objeto da correção.

O ato administrativo a ser republicado deverá conter, acima da epígrafe, o seguinte texto: "Republica-se por incorreção. Publicado no Diário Oficial n. ....., de .... de junho de 2015, página 58." O texto da republicação deverá mencionar expressamente o número, o dia e a página do DOE em que o ato original foi

publicado. Será grafado na fonte de tamanho 10.

5 INVALIDAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios

que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial (STF, Súmula 473).

A Administração *revoga* ou *anula* seu próprio ato; o Judiciário somente anula o ato administrativo. Isso porque a *revogação* é o desfazimento do ato por motivo de conveniência ou oportunidade da Administração, ao passo que a *anulação* é a invalidação por motivo de ilegalidade do ato administrativo. Um ato inoportuno ou inconveniente só pode ser *revogado* pela própria Administração, mas um ato ilegal pode ser *anulado*, tanto pela Administração como pelo Judiciário.

A distinção dos motivos de invalidação dos atos administrativos nos conduz, desde logo, a distinguir também os modos de seu desfazimento. Daí a *revogação* e a *anulação* que, embora constituam meios comuns de invalidação dos atos administrativos, não se confundem, nem se empregam indistintamente. (MEIRELLES, 2006, p. 199)

5.1 REVOGAÇÃO

A revogação é o ato pelo qual a Administração retira um ato que não mais atende ao interesse público, podendo essa revogação ser total ou parcial. Só pode ser realizada pela Administração.

O objeto da revogação é um ato válido, presumidamente legal e perfeito, que se tornou inconveniente ou inoportuno. Produz efeitos a partir do presente, não atingindo os efeitos passados. Devem ser respeitados todos os efeitos pretéritos produzidos pelo ato. Só pode ser praticado por razões de oportunidade e conveniência.

Exemplo:

"RESOLUÇÃO "P" SAD N. 27, DE 12 DE JANEIRO DE 2015.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, resolve:

REVOGAR a Resolução "P" SAD n. , de 00 de janeiro de 0000 , publicada no Diário Oficial n. , de 00 de janeiro de 0000, de designação de servidores para desempenharem função na Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, na parte referente a....., com efeito a partir da data de publicação."

5.2 ANULAÇÃO

Ao verificar a ilegalidade de um ato, a Administração deve anulá-lo, em respeito ao princípio da legalidade e ao da autotutela. A nulidade ocorre quando há desconformidade do ato com as normas e os princípios que o regem ou quando o ato for praticado por agente que não tem competência para praticá-lo. Um ato ilegal pode ser anulado tanto pela Administração como pelo Judiciário. Terá efeitos retroativos à data da expedição do ato.

Exemplo:

"DECRETO "P" N. .....

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais, resolve:

ANULAR, por ordem judicial, o Decreto "P" n. .., de .. de ..... de 2015, publicado no Diário Oficial n...., de .. de ..... de 2015, pág. .., na parte que tornou sem efeito a nomeação da candidata, abaixo relacionada, em cumprimento à decisão proferida nos autos do Mandado de Segurança n.....

Há ainda aqueles atos anuláveis, ou seja, aqueles que possuem qualquer um de seus elementos em contrariedade ao ordenamento jurídico, sendo relativamente inválidos ou anuláveis em observância ao princípio do interesse público, permanecendo seus efeitos parcialmente válidos. Esses atos se diferenciam dos atos nulos em decorrência de alguns efeitos pretéritos que foram por ele produzidos, após a declaração da anulabilidade. No Poder Executivo Estadual, tais atos são "tornados sem efeito".

Conforme estabelecido na Lei n. 1.102, de 10 de outubro de 1990, o ato de provimento em cargo público, quando não for seguido pela posse do interessado no prazo legal, perde seus efeitos. Para tanto, será declarada, em ato próprio, a perda dos efeitos desse ato, com o uso da expressão "tornar sem efeito".

Exemplo:

"DECRETO "P" N.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais, resolve:

TORNAR SEM EFEITO o Decreto "P" n. ....., de .. de março de 2015, publicado no Diário Oficial n. ....., de .. de março de 2015, que nomeou candidatos para exercerem, em caráter efetivo, os cargos pertinentes ao Quadro Permanente de Pessoal da Secretaria de Estado de Educação, na parte referente ao candidato ....., classificado em 3° lugar, cargo ....., função ....., por inobservância do prazo estabelecido, com fulcro no art. 22 da Lei n. 1.102, de 10 de outubro de 1990, cessando as obrigações da Administração Estadual para com o candidato."

6 PUBLICAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

7 REDAÇÃO OFICIAL

Na produção de um texto oficial, a simplicidade é essencial. Devem-se usar frases curtas e diretas. Assim, mais uma vez, vale lembrar: seja claro, preciso, direto, objetivo e conciso.

Em qualquer texto o uso da pontuação correta e a construção de frases claras são fundamentais.

Para redigir bem qualquer texto, siga as dicas abaixo:

a) construa frases curtas e evite palavras desnecessárias - se você abusar das frases longas, sua informação principal pode se perder no meio do uso excessivo dos "que", "pois", "ademais" e de palavras inúteis. As correspondências tradicionais insistem em "acusar o recebimento do ofício" que alguém escreveu ou em usar finais inexpressivos, como "sem mais para o momento".

b) prefira o simples ao complexo - a clareza é alcançada com o uso de expressões diretas e de fácil entendimento. Prefira a linguagem simples, objetiva e eficiente.

c) amplie seu vocabulário - é preciso que você domine a terminologia própria de sua área de trabalho e enriqueça seu vocabulário. Para tanto, a leitura de jornais, de revistas e de bons livros é muito importante. Além disso, sempre que tiver dúvida quanto ao significado, à grafia e à pronúncia das palavras, consulte um bom dicionário.

Todavia, convém destacar que não é a utilização de palavras fora do vocabulário corrente que conferirá elegância linguística para o texto, mas sim a boa construção textual e a clareza das ideias, sem erros gramaticais e, inclusive, de pontuação. Escrever bem é escrever de forma objetiva, é produzir um texto limpo.

d) Use a forma ativa dos verbos - dê preferência ao verbo na voz ativa e ao tempo simples. Exemplo: "Comunicamos a Vossa Senhoria...", em vez de "Foi comunicado a Vossa Senhoria...". Seguindo o princípio da impessoalidade, a redação deve ser, dependendo do contexto comunicacional:

· No tempo passado: Comunicou-se a Vossa Senhoria;

· No tempo presente: Comunica-se a Vossa Senhoria.

e) Abomine o gerundismo - gerundismo é o uso inadequado do gerúndio. É a mania do uso do gerúndio em situação em que esta forma é desnecessária.

Exemplos: Errado: Vou estar registrando sua reclamação.

Vamos estar encaminhando sua solicitação.

Vamos estar passando as informações.

Correto: Vou registrar (ou registrarei) sua reclamação.

Vamos encaminhar (ou encaminharemos) sua solicitação.

Vamos passar (ou passaremos) as informações.

Linguagem impessoal: Procedeu-se ao registro de sua reclamação.

Registrar-se-ão suas informações.

f) Escreva com objetividade e use palavras que o leitor entenda - não é preciso buscar inspiração para escrever. A naturalidade deve prevalecer no texto oficial. Use as palavras e as expressões em seu sentido mais comum.

g) Revise seu texto - após redigir o texto, reserve um tempo para revisá-lo. A revisão atenta é indispensável para a produção de um texto claro e sem erros.

h) Observe as normas de tratamento - na correspondência oficial é indispensável a observância do uso correto dos pronomes de tratamento, de acordo com o destinatário.

7.2 CORRESPONDÊNCIAS OFICIAIS

No âmbito do Poder Executivo Estadual, foi instituído o Sistema de Comunicação Eletrônica (e-DOCMS), mediante a publicação do Decreto n. 14.259, de 8 de setembro de 2015, como meio para a elaboração e para a transmissão eletrônica da comunicação produzida pelos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado.

7.2.1 Correspondência Externa

É o instrumento utilizado para a comunicação formal com pessoas, entidades privadas e órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, compreendendo:

a) Ofício

É o meio usual de comunicação escrita utilizado pelas autoridades públicas. Caracteriza-se como um tipo de carta expedida para tratar sobre assunto de ordem administrativa ou oficial. Mais do que qualquer outro documento deve distinguir-se pela sobriedade, concisão, clareza e simplicidade.

b) Ofício-Circular

É o instrumento de comunicação formal dirigido simultaneamente a vários receptores. É aquele de mesmo conteúdo e mesmo número de controle, independente da quantidade de destinatários.

Cada destinatário e seu endereçamento devem ser apresentados no final da primeira página do documento, alinhados à esquerda.

7.2.2 Correspondência Interna

É o instrumento utilizado para a formalização da comunicação no âmbito interno dos órgãos, compreendendo:

a) Comunicação Interna

É o instrumento de comunicação no âmbito de cada órgão e de cada entidade do Poder Executivo Estadual, dirigido a um único destinatário, para solicitar ou prestar informações, solicitar ou adotar providências e encaminhar documentos. Sua característica principal é a agilidade, devendo sua tramitação ser pautada pela rapidez e pela simplicidade de procedimentos.

b) Comunicação Interna e Circular

É o instrumento de comunicação dirigido, simultaneamente, a diversos destinatários, com texto idêntico, com mesmo número de controle, no âmbito de cada órgão e de cada entidade do Poder Executivo Estadual, para solicitar ou prestar informações, solicitar ou adotar providências e encaminhar documentos de interesse comum a vários servidores.

7.3 ESTRUTURA DO OFÍCIO

a) Timbre.

b) Número de ordem de expedição e sigla do Órgão/Entidade e do setor expedidor, à margem esquerda.

Ex.: Ofício n. ...../GAB/SAD/2015 ou Of. n.. ...../GAB/SAD/2015.

c) Local e data:

Alinhados à direita e podem estar posicionados uma linha imediatamente abaixo à do número de ordem de expedição.

Ex.: Ofício n. .../GAB/SAD/2015

Campo Grande-MS, .. de .... de 2015.

d) Vocativo:

Coloca-se o pronome de tratamento e a função do destinatário, seguidos de dois-pontos (:) ou vírgula (,):

Ex.: Senhor Secretário:

Senhor Diretor-Presidente,

Obs: No âmbito da Administração Pública Estadual, para padronizar as comunicações, deve-se usar apenas a 'vírgula'.

e) Texto:

Desenvolvimento do assunto que motiva a comunicação. Divide-se em parágrafo de abertura, no qual se apresenta, de forma objetiva, o assunto que motiva o expediente, e em parágrafos de desenvolvimento, que compõem o corpo do documento.

Atenção: se o texto contiver mais de uma ideia sobre o assunto, elas devem ser tratadas em parágrafos distintos.

f) Fecho ou encerramento

Consiste no arremate da comunicação, com a saudação do destinatário.

Há somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial: inicia-se com letra maiúscula e termina com vírgula. É também um parágrafo, sendo, portanto, alinhado aos demais.

Ex.: Atenciosamente, (para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior à autoridade emitente);

Respeitosamente, (se, hierarquicamente, a autoridade a quem se dirige o ofício é superior a quem o assina).

Obs.: Atualmente, utiliza-se 'respeitosamente' para comunicações direcionadas à Presidência da República, à Presidência do Supremo Tribunal Federal e outros. Para as demais autoridades (ministros, governadores, prefeitos etc.), utilizar 'atenciosamente', pois confere ao processo de comunicação a formalidade e o respeito necessários.

g) Assinatura:

É o campo formado pelo nome civil do emissor, com a respectiva função. Não se justifica a anteposição de qualquer título.

Ex.: Fulano de Tal

Secretário de Estado de ...

ou

Fulano de Tal

Diretor-Presidente da ...

Quando duas pessoas assinam o mesmo documento, devem-se observar os seguintes critérios:

1 - ao elaborar:

· responsável direto pelo assunto à esquerda e, à direita, o superior imediato;

· se aqueles que assinam o documento são de mesmo nível hierárquico, obedeça a ordem alfabética, da esquerda para a direita.

2 - ao responder:

· se o documento foi assinado por pessoas de níveis hierárquicos diferentes, a resposta deverá ser encaminhada ao superior imediato;

· se o documento foi assinado por pessoas de mesmo nível hierárquico, a resposta deverá ser encaminhada a quem assinou do lado direito.

h) Destinatário:

Indica o receptor do ofício, isto é, aquele a quem o documento é enviado. Deve ser redigido no final da primeira página do documento, próximo ao rodapé, com alinhamento à esquerda.

Compõe-se de:

1 - forma de tratamento.

Ex.: A Sua Excelência o Senhor

A Sua Excelência a Senhora

Ao Senhor

À Senhora

2 - nome do receptor.

Ex.: Fulano de Tal

3 - cargo ou função, seguido do nome do órgão/entidade.

Ex.: Secretário de Estado de Educação.

Diretor-Presidente da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul.

7.4 OBSERVAÇÕES IMPORTANTES

· Competência para a emissão de ofícios: no âmbito do Poder Executivo Estadual, os ofícios são assinados pelo Governador, pelos Secretários Estaduais e dirigentes de Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e demais órgãos que integram a Administração Estadual e, na ausência deles, por quem estiver legalmente designado para substituí -los. Os demais servidores ocupantes de cargo de direção e assessoramento só poderão emitir ofício mediante autorização do titular do Órgão/Entidade, ressalvada a competência de que somente titulares podem expedir documento para titulares de outros Órgãos/Entidades.

· Evite 87chavões no ofício: pelo presente texto, venho por meio deste e outros.

· A numeração dos ofícios recomeça a cada ano. Assim, terminado o ano, o primeiro ofício do ano seguinte deve levar o número 1.

· Para ofício com mais de uma lauda, na segunda lauda, no lado superior esquerdo do papel, deverá constar o número de ordem de expedição do documento e o número de página.

Ex.: Ofício n. .../GAB/SAD/2015-2

· As datas devem ser escritas por extenso, sem que o algarismo indicativo do dia do mês seja precedido de zero.

Ex.: 2 de janeiro de 2015 e NÃO 02 de janeiro de 2015.

· O nome do mês deve ser grafado com letra minúscula e, após o ano, coloca-se ponto final.

Ex.: 3 de janeiro de 2015.

· O primeiro dia do mês deverá ser indicado pelo algarismo seguido do símbolo de número ordinal.

Ex.: 1º de janeiro de 2015.

· A indicação do ano não deve conter ponto entre a casa do milhar e a da centena.

Ex.: 1º de janeiro de 2015 e NÃO 1º de janeiro de 2.015.

· As palavras ou expressões de língua estrangeira, quando necessárias, devem ser grafadas entre aspas ou em itálico:

Ex.: EXCLUIR a cláusula *sub judice* ...

EXCLUIR a cláusula "sub judice" ...

7.5 EMPREGO DOS PRONOMES DE TRATAMENTO

7.5.1 Vossa Excelência

Empregado para as seguintes autoridades:

a) do Poder Executivo: Presidente da República, Vice -Presidente da República, Ministros de Estado, Governadores e Vice-Governadores de Estado e do Distrito Federal, Embaixadores, Secretários-Executivos de Ministérios e demais ocupantes de cargos de natureza especial, Secretários de Estado dos Governos Estaduais, Prefeitos Municipais;

"O Procurador-Geral do Estado e o Controlador-Geral do Estado terão as mesmas prerrogativas dos Secretários de Estado, e o Defensor Público-Geral do Estado terá o mesmo tratamento formal e protocolar inerente aos Secretários de Estado" (art. 76 da Lei n. 4.640/2014).

b) do Poder Legislativo: Deputados Federais e Senadores, Ministros do Tribunal de Contas da União, Deputados Estaduais e Distritais, Conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais, Presidentes das Câmaras Legislativas Municipais;

c) do Poder Judiciário: Ministros dos Tribunais Superiores, Membros dos Tribunais, Juízes, Auditores da Justiça Militar.

A Lei Federal n. 8.625, de 12 de fevereiro de 1993, estabelece em seu art. 41, inciso I, que os membros do Ministério Público devem receber o mesmo tratamento jurídico e protocolar dispensado aos membros do Poder Judiciário. Sendo assim, os promotores e procuradores de justiça serão tratados por Vossa Excelência.

Os membros da Defensoria Pública também devem receber o mesmo tratamento reservado aos magistrados (Lei Complementar n. 111, de 17 de outubro de 2005, art. 104, inciso II).

d) das Forças Armadas: Chefes de Estado-Maior das três Armas (Exército, Marinha e Aeronáutica) e Oficiais Generais.

7.5.2 Vossa Senhoria

Empregado para as demais autoridades e para os particulares.

Na linha de evolução dos costumes, havendo a necessidade de se dirigir por escrito a padres e pastores, use o simples e correto "Vossa Senhoria".

7.5.3 Vossa Magnificência

Empregado para Reitor ou Vice-reitor de Universidade. Alguns gramáticos aceitam hoje em dia a forma "Vossa Excelência".

7.5.4 Vocativo

a) exceto para o chefe do Poder Executivo Federal, cujo vocativo é Excelentíssimo Senhor (Excelentíssima Senhora), seguido do respectivo cargo: "Excelentíssimo Senhor Presidente da República" (Excelentíssima Senhora Presidente da República), as demais autoridades serão tratadas com o vocativo Senhor, seguido do respectivo cargo: "Senhor Juiz", "Senhor Secretário", "Senhor Diretor-Presidente", "Senhor Governador", "Senhor Prefeito".

Obs.: O uso de 'senhor', seguido do cargo, confere ao texto a formalidade e o respeito necessários e evita exageros.

b) para o Reitor/Vice-Reitor de universidades, usar o vocativo "Magnífico Reitor / Vice-reitor" ou "Magnífica Reitora / Vice-reitora", conforme o caso. Se utilizar como fórmula de tratamento "Vossa Excelência", o vocativo poderá ser "Senhor Reitor", o que já é aceito por muitos teóricos que versam sobre redação oficial.

7.5.5 Não se usam os tratamentos "Digníssimo" e "Ilustríssimo".

7.5.6 "Doutor" não é forma de tratamento, mas título acadêmico. Deve-se empregá-lo em comunicações dirigidas a pessoas que tenham concluído curso de doutorado ou pós-doutorado. Nos demais casos, o tratamento adequado é Senhor / Senhora.

7.5.7 Os pronomes de tratamento levam a concordância para a terceira pessoa.

Ex.: "Vossa Senhoria indicará o servidor", "Vossa Excelência conhece o problema".

Da mesma forma, os pronomes referidos a pronomes de tratamento são da terceira pessoa. Use, portanto, os pronomes lhe, o, a, seu, sua, que sua redação estará correta.

Ex.: "Vossa Senhoria nomeará seu substituto" e NÃO "... vosso substituto." / Informo-lhe que todas as suas reivindicações foram acatadas.

7.5.8 O uso das fórmulas de tratamento abreviadas ou por extenso depende da escolha de quem redige o documento. A grafia por extenso é obrigatória em relação a Presidente da República e a Governador de Estado.

Obs: No âmbito da Administração Pública Estadual, deve-se adotar a grafia por extenso.

7.6 ENDEREÇAMENTO

No endereçamento, tanto na correspondência quanto no envelope postal, devem ser observadas as seguintes regras:

a) para as autoridades tratadas por Vossa Excelência, a expressão a ser utilizada será "A Sua Excelência o Senhor" ou "A Sua Excelência a Senhora", conforme o caso, seguido, logo abaixo, do nome do destinatário, do cargo/função e o seu endereço.

Exemplo: A Sua Excelência o Senhor *(tratamento)*
FULANO DE TAL *(nome do destinatário)*
Secretário de Estado de Fazenda *(cargo/função)*
CAMPO GRANDE-MS *(endereço)*

b) para as autoridades tratadas por Vossa Senhoria a expressão a ser utilizada será "Ao Senhor" ou "À Senhora", conforme o caso, seguido, logo abaixo, do nome do destinatário, do cargo/função e o seu endereço.

Exemplo: Ao Senhor *(tratamento)*
FULANO DE TAL *(nome do destinatário)*
Diretor-Presidente da Fundação... *(cargo/função)*
Rua 14 de Julho, 608, Bairro São Francisco *(endereço)*
79006-540 - CAMPO GRANDE-MS *(CEP, cidade, UF)*

c) aos reitores de Universidades, utilizar-se-á a expressão "A Sua Magnificência o Senhor" ou "A Sua Magnificência a Senhora", conforme o caso, seguido, logo abaixo, do nome do destinatário, do cargo/função e o seu endereço.

Exemplo: A Sua Magnificência o Senhor *(tratamento)*
FULANO DE TAL *(nome do destinatário)*
Reitor da Universidade ... *(cargo/função)*
Rua dos Dentistas, 500, Bairro Arnaldo Estevão de Figueiredo (endereço)
79043-250 - CAMPO GRANDE-MS *(CEP, cidade, UF)*

d) para os cidadãos em geral o tratamento utilizado é "Ao Senhor" ou "À Senhora", conforme o caso, seguido, logo abaixo, do nome do destinatário e do seu endereço.

Exemplo: Ao Senhor *(tratamento)*
FULANO DE TAL *(nome do destinatário)*
Av. Afonso Pena, 2.120, Centro *(endereço)*
79002-201- CAMPO GRANDE-MS *(CEP, cidade, UF)*

7.6.1 Observações sobre o Código de Endereçamento Postal - CEP

a) NÃO escrever a sigla "CEP" antes do código.
Exemplo: CEP 79031-310
b) NÃO sublinhar os algarismos.
Exemplo: 79031-310
c) NÃO colocar a localidade antes do CEP.
Exemplo: Campo Grande-MS - 79031-310
d) NÃO pontuar e NÃO espacejar o CEP.
Exemplos: 79.031-310 / 79 031-310
Forma correta:
79031-310 - CAMPO GRANDE-MS.

7.7 SIGLA

A sigla é constituída das letras iniciais de nomes próprios, ou das letras iniciais, médias e finais, que compõem o nome de uma organização, uma instituição, um programa etc.

Em um texto, quando a organização for mencionada pela primeira vez, deve-se escrever primeiramente a forma por extenso e, em seguida, entre parênteses, a sigla.

Exemplo:

"A Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização (SAD) compõe a Administração Pública do Poder Executivo."

Para a grafia da sigla, devem ser observadas as seguintes orientações:

7.7.1 Sigla com até três letras

Escreva-a com todas as letras maiúsculas.

Exemplos: Secretaria de Estado de Educação (SED)
Procuradoria-Geral do Estado (PGE)

7.7.2 Sigla com quatro letras ou mais

a) se pronunciável, só a inicial maiúscula.

Exemplos: Secretaria de Estado de Fazenda (Sefaz)
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul (Escolagov)

b) com todas as letras maiúsculas, quando se pronuncia letra por letra (as letras não criam uma palavra; cada letra corresponde a uma palavra).

Exemplos: Fundação de Cultura de Mato Grosso do Sul (FCMS)
Polícia Militar de Mato Grosso do Sul (PMMS)
Delegacia-Geral da Polícia Civil de Mato Grosso do Sul (DGPC)

7.7.3 Não possui ponto abreviativo.

7.7.4 Para indicar o seu plural, adiciona-se a letra s minúscula (sem apóstrofo).

Exemplos: Considerando o Protocolo de Municipalização dos Centros de Educação Infantil (Ceinfs).

O trabalho das ONGs brasileiras é reconhecido mundialmente.

7.8 SÍMBOLO

O símbolo é letra ou sinal que representa uma palavra ou expressão. Caracteriza-se por não possuir ponto abreviativo e não ser pluralizado, podendo ser grafado com letra maiúscula ou minúscula, conforme as normas vigentes: m (metro), °C (grau Celsius), h (hora), min (minuto).

Exemplos: A área total é de 30 m^2.

Os interessados deverão comparecer às 7h30min do dia 20 de agosto de 2015.

A temperatura hoje está em 28 °C.

7.8.1 A grafia de horas é a seguinte:

1 - hora redonda: 10 horas ou 10h (abreviação - sem s e sem ponto)

2 - hora quebrada: 6h30min (sem s e sem ponto)

A grafia com dois pontos só deve ser usada em áreas específicas como anotações de voo, competições, relógios digitais de ruas etc.

Exemplos: 9:30 / 9:00 / 9:30h / 9:00h

7.8.2 O símbolo do real é R$. Deve preceder o número indicativo da importância. Os valores monetários devem ser expressos em algarismos, seguidos da indicação por extenso, entre parênteses.

Exemplo: O valor do bem móvel a ser leiloado é R$ 25.000,00 (vinte e cinco mil reais)

Alguns símbolos:

Grandezas	Unidades de Medida	
	Nomes	Símbolos
Comprimento	milímetro	mm
	centímetro	cm
	decímetro	dm
	metro	m
	quilômetro	km
Área	metro quadrado	m²
	hectare	ha
Volume	litro	l
	metro cúbico	m³
Tempo	segundo	s
	minuto	min
	hora	h
	dia	d
Massa	grama	g
	quilograma	kg
	tonelada	t

7.9 ABREVIATURA

A abreviatura é a representação reduzida de uma palavra, ou palavras, por meio da letra inicial, das letras ou símbolos iniciais ou das letras médias e finais. Caracteriza-se pelo ponto abreviativo.

Algumas abreviaturas: Av. - Avenida	p., pág., págs. - página (páginas)
A/C - Ao(s) cuidado(s)	pg. - pago
art. - artigo	pç. - praça
Cia. - Companhia	Pq., Prq. - Parque
Cap. - Capitão	Prof., Profa. - Professor, Professora
Cel. - Coronel	R. - Rua
Comte. - Comandante	S/A, S.A. - Sociedade Anônima
Dr., Dra. - Doutor, Doutora	séc., sécs. - século (séculos)
D. - Dona	Sr.(s), Sra.(s) - Senhor(Senhores), Senhora(Senhoras)
ex. - exemplo	Ten. - Tenente
f., fl., fs., fls. - folha (folhas)	Trav. - Travessa
Gen. - General	vol., vols. - volume (volumes)
Jd. - Jardim	V.Exa. - Vossa Excelência
Ltda. - limitada	V.Maga. - Vossa Magnificência
Maj. - Major	V.Sa. - Vossa Senhoria
nº, n. - número	
obs. - observação	

Porém, ao terminar uma frase, considera-se o ponto abreviativo como ponto final. Não é necessário pontuar duas vezes.

Exemplo: Contratou a empresa Promo Ltda. O gerente da empresa já confirmou a data do evento.

7.9.3 Na redação de textos oficiais, quando for necessário reportar-se a texto legal, deve-se observar que a primeira menção registre o seu número, seguido da data, sem abreviação do mês e ano. Nas referências posteriores, registre apenas o número e o ano.

Exemplos: 1ª menção: "... conforme previsto na Lei n. 4.640, de 24 de dezembro de 2014."

12. REGIMENTO DO CONSELHO DE ÉTICA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL (RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 436, DE 11 DE JUNHO DE 2014, E ALTERAÇÕES).

RESOLUÇÃO COUNI-UEMS Nº 436, de 11 de junho de 2014.

Aprova o Regimento do Conselho de Ética da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais e, em reunião ordinária realizada em 11 de junho de 2014,

R E S O L V E:

Art. 1º Aprovar o Regimento do Conselho de Ética da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), conforme anexo que integra esta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário.

Dourados, 11 de junho de 2014.

CAPÍTULO I

Da Composição do Conselho de Ética

Art. 1º O Conselho de Ética da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (CE/UEMS), vinculado à Reitoria com a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta Ética no âmbito da UEMS.

Art. 2º São órgãos do Conselho de Ética:

I - Comitê de Ética com seres Humanos (CESH);

II - Comissão de Ética no uso de Animais (CEUA).

§ 1º O Comitê e a Comissão de Ética estão vinculados ao CE/UEMS.

§ 2º Integrarão os trabalhos do Comitê e Comissão de Ética, especificados nos incisos I e II, as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

§ 3º A composição do Comitê e Comissão de Ética dar-se-á mediante processo eleitoral.

§ 4º O Regimento do Comitê de Ética com seres Humanos (CESH) e o Regulamento da Comissão de Ética no uso de Animais (CEUA) serão aprovados pelo órgão colegiado superior competente.

Art. 3º A atuação dos membros no CE/UEMS e no Comitê e Comissão de Ética não ensejam qualquer remuneração e os trabalhos desenvolvidos devem ser considerados prestação de relevante serviço público.

Art. 4º Os trabalhos do CE/UEMS e do Comitê e Comissão de Ética que envolverem apuração de condutas em desacordo com as normas vigentes devem ser desenvolvidos com celeridade e observância da legislação vigente e dos seguintes princípios:

I - proteção à honra e à imagem da pessoa denunciada;

II - proteção à identidade do denunciante, que deverá ser mantida sob reserva, se este assim o desejar;

III - independência e imparcialidade dos seus membros na apuração dos fatos, com as garantias asseguradas nas legislações em vigor;

IV - sigilo dos trabalhos;

V - não apurar denúncias anônimas.

Art. 5º Constituem-se atribuições do CE/UEMS:

I - integrar os órgãos, programas e ações relacionadas com a Ética no ensino, na pesquisa e na extensão;

II - articular ações com vistas a estabelecer e efetivar procedimentos de incentivo e incremento ao desempenho institucional na gestão da Ética em atividades do ensino, pesquisa e extensão;

III - cumprir e fazer cumprir o disposto na legislação vigente aplicável à criação e/ou utilização de animais para as atividades de ensino, pesquisa e extensão;

IV - cumprir e fazer cumprir o disposto na legislação vigente aplicável aos aspectos éticos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão envolvendo seres humanos;

V - submeter aos órgãos competentes medidas para aprimoramento do desempenho institucional nas questões Éticas;

VI - receber dos sujeitos da pesquisa, ensino, extensão ou de qualquer outra parte, denúncias de abusos ou notificações sobre fatos adversos que possam alterar o curso normal da atividade e encaminhar ao Comitê e Comissão competentes;

VII - em caso de irregularidades de natureza Ética nas atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão comunicar às instâncias administrativas para as providências necessárias;

VIII - elaborar o seu regimento interno e submeter à apreciação do conselho competente;

IX - escolher o seu Presidente e Vice-Presidente;

X - organizar a eleição do Comitê e Comissão de Ética previstas no art. 2º;

XI - recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação e a capacitação sobre as questões Éticas;

XII - responder as consultas sobre aspectos éticos que lhe forem dirigidas pelo

Comitê e Comissão de Ética, e pelos órgãos e servidores da Instituição;

XIII - manter banco de dados das atividades desenvolvidas e sanções aplicadas pelo Comitê e Comissão de Ética;

XIV - dirimir dúvidas a respeito de interpretação de suas normas, deliberando sobre casos omissos;

XV - receber denúncia de violação de condutas de caráter ético nas relações interpessoais e encaminhá-las aos órgãos competentes, para providências cabíveis, conforme legislação específica.

§ 1º O CE/UEMS poderá requisitar, aos órgãos da UEMS, os documentos necessários à apuração de condutas em desacordo com as normas vigentes, relativas às questões Éticas.

§ 2º A qualquer pessoa, cuja ação estiver sendo objeto de apuração, é assegurado o direito de saber o que lhe está sendo imputado, de conhecer o teor da apuração e de ter vista da documentação, no recinto do CE/UEMS, após notificação da existência do procedimento para apuração, resguardado o previsto no inciso II do art. 4º.

Art. 11. As reuniões do CE/UEMS seguirão a seguinte metodologia de trabalho:

I - abertura dos trabalhos pelo Presidente ou, na sua ausência, pelo Vice-Presidente;

II - verificação de presença de membros titulares e existência de quórum; III - votação e assinatura da Ata da reunião anterior;

IV - comunicações breves, franqueamento da palavra e solicitações de inclusões à pauta;

V - leitura e despacho do expediente;

VI - ordem do dia, incluindo leitura, discussão e votação dos pareceres;

VII - organização da pauta da próxima reunião;

VIII - distribuição de projetos e processos aos relatores;

IX - encerramento da reunião.

CAPÍTULO V Das Competências

Art. 12. Compete ao Técnico Administrativo lotado no CE/UEMS além das atribuições previstas na legislação em vigor:

I - assistir e secretariar todas as reuniões;

II - redigir as atas das reuniões, registrá-las e arquivá-las apropriadamente;

III - manter em dia as correspondências recebidas e enviadas;

IV - enviar periodicamente os relatórios dos projetos aos órgãos competentes;

V - arquivar e manter, na sede do CE/UEMS, os documentos confidenciais;

VI - assessorar o processo de renovação dos membros do CE/UEMS, do

Comitê e Comissão de Ética;

VII - orientar os docentes e pesquisadores quanto ao acesso aos formulários e o correto preenchimento dos mesmos, bem como conferir os documentos entregues;

VIII - organizar a pauta das reuniões do CE/UEMS, e do Comitê e Comissão de Ética;

IX - atender aos docentes e pesquisadores e outros interlocutores, inclusive para recebimento de protocolos, com local e horários fixos divulgados dentro da instituição;

X - encaminhar ao solicitante os pareceres do CE/UEMS e do Comitê e Comissão de Ética;

XI - receber as correspondências, projetos, denúncias ou outras matérias, dando os devidos encaminhamentos;

XII - manter controle dos prazos legais e regimentais referentes aos processos que devem ser examinados nas reuniões do CE/UEMS e do Comitê e Comissão de Ética;

XIII - preparar, assinar e distribuir aos membros, bem como manter em arquivo, a memória das reuniões;

XIV - providenciar, por determinação do Presidente, a convocação das sessões extraordinárias;

XV - distribuir a pauta das reuniões aos membros do CE/UEMS e do Comitê e Comissão de Ética.

Art. 13. Constituem-se atribuições do Comitê e Comissão de Ética de que tratam o art. 2º desta Resolução:

I - atuar como instância consultiva e deliberativa nos assuntos relativos a sua competência, obedecido ao disposto na legislação em vigor;

II - elaborar o seu regimento/regulamento e submeter à apreciação do órgão colegiado superior competente;

III - escolher o seu Presidente;

IV - manter a guarda confidencial de todos os documentos obtidos na execução de suas atribuições e arquivamento dos mesmos;

V - receber do CE/UEMS os processos referentes às denúncias de abusos ou notificações sobre fatos adversos de natureza ética nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, apurar e decidir pela continuidade, modificação ou suspensão das mesmas;

VI - receber do denunciado, ou de qualquer outra parte que o represente, a defesa contra denúncias de abusos ou notificações a ele imputadas que possam alterar o curso normal do estudo, ou decidir pela continuidade, modificação ou suspensão da atividade;

VII - comunicar ao CE/UEMS as irregularidades de natureza ética nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, detectadas no desempenho de suas atribuições, que impliquem em apuração da conduta em desacordo com as normas vigentes relativas às questões éticas;

VIII - emitir parecer consubstanciado, nos termos da legislação aplicável, no prazo máximo de 30 (trinta) dias úteis, contados a partir do registro do protocolo junto ao Comitê e Comissão de Ética;

IX - dirimir dúvidas a respeito da interpretação de suas normas.

Parágrafo único. Os trabalhos dos membros no Comitê e Comissão de Ética são considerados relevantes e têm prioridade sobre as atribuições próprias dos respectivos cargos, com exceção das atividades de docência e a participação nos Conselhos Superiores da Instituição.

CAPÍTULO VI
Do Funcionamento do Comitê e Comissão de Ética

Art. 14. O Comitê e Comissão de Ética de que trata o art. 2º desta Resolução, será integrado por no mínimo 3 (três) membros titulares e respectivos suplentes, eleitos por seus pares entre servidores do quadro permanente, observado o disposto na legislação aplicável, designados pelo Reitor, para mandatos de 3 (três) anos, permitida uma única recondução.

Art. 15. O Comitê e a Comissão de Ética se reunirão sob a coordenação do CE/UEMS, pelo menos uma vez por ano, em fórum específico, para avaliar as questões Éticas no ensino, pesquisa e extensão, propondo medidas para o seu aprimoramento.

Art. 16. O Comitê e Comissão de Ética poderão requisitar aos órgãos da UEMS os documentos necessários à instrução probatória, bem como promover diligências e solicitar parecer de consultor ad hoc, sem ônus para UEMS.

Art. 17. O Comitê e Comissão de Ética não poderão se recusar a proferir decisão sobre assuntos relacionados às suas atribuições específicas.

Parágrafo único. Havendo dúvida quanto à legalidade das ações, o Comitê e

Comissão de Ética deverá ouvir previamente a Procuradoria Jurídica da UEMS.

Art. 18. O Comitê e Comissão de Ética, sempre que constatarem a possível ocorrência de ilícitos penais, civis, de improbidade administrativa ou de infração disciplinar, encaminharão cópia dos autos às autoridades competentes para apuração de tais fatos, sem prejuízo das medidas de sua competência.

Art. 19. As decisões do Comitê e Comissão de Ética, na análise de qualquer fato ou ato submetido à sua apreciação ou por eles levantados, serão resumidas em ementa e encaminhadas ao CE/UEMS, bem como divulgadas em página eletrônica específica.

CAPÍTULO VII
Das Disposições Gerais

Art. 20. Os órgãos executivos da UEMS não poderão alegar sigilo para deixar de prestar informação solicitada pelo CE/UEMS.

Art. 21. A infração de natureza ética cometida por membros do Conselho de

Ética será apurada por comissão designada pelo reitor.

Art. 22. É dever da UEMS:

I - assegurar as condições de trabalho para que o CE/UEMS e seu Comitê e sua Comissão cumpram suas funções inclusive para que, do exercício das atribuições de seus integrantes, não lhes resulte qualquer prejuízo ou dano;

II - estabelecer avaliação das ações do CE/UEMS e seu Comitê e sua Comissão no ensino, pesquisa e extensão;

III - providenciar o registro do Comitê e Comissão junto aos órgãos específicos de acordo com o disposto na legislação em vigor.

Dourados, 11 de junho de 2014.

ANOTAÇÕES

EXERCÍCIOS COMPLEMENTARES
SOBRE: ARQUIVOLOGIA

01) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Com relação a conceitos fundamentais de arquivologia, julgue os seguintes itens. A avaliação de documentos de arquivo tem caráter irrevogável.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: Avaliação de documento é a definição do prazo de guarda, que pode ser a eliminação ou a guarda permanente, o que é irrevogável. Depois que há a eliminação do documento ou o recolhimento para a guarda permanente, não há como ser revogada nenhuma dessas ações.

RESPOSTA: "CERTO".

02) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Com relação a conceitos fundamentais de arquivologia, julgue os seguintes itens. Diferentemente da biblioteca, o arquivo não é uma coleção de documentos, mas uma acumulação natural de documentos.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: Biblioteca é um órgão colecionador, enquanto o arquivo é um órgão receptor de documento.

RESPOSTA: "CERTO".

03) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Os documentos de interesse da instituição que tenham sido adquiridos por meio de compra, doação ou permuta devem ser considerados como arquivos.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: Uma biblioteca é constituída de coleções temáticas e seus documentos são adquiridos por meio de compra, doação ou permuta.
Arquivo são documentos guardados durante a vida de atividade desempenhada por pessoas físicas ou jurídicas.

RESPOSTA: "ERRADO".

04) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Julgue os próximos itens, referentes ao gerenciamento da informação e à gestão de documentos. No Brasil, o e-ARQ é o modelo de requisitos que deve ser adotado para o desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão arquivística de documentos.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: O e-ARQ Brasil é uma especificação de requisitos a serem cumpridos pela organização produtora e recebedora de documentos, pelo sistema de gestão arquivística, com o objetivo de garantir confiabilidade, acessibilidade e autenticidade.

RESPOSTA: "CERTO".

05) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Julgue os próximos itens, referentes ao gerenciamento da informação e à gestão de documentos.
A gestão de documentos é aplicada aos documentos considerados de valor permanente, ou seja, aqueles com valor histórico reconhecido pela sociedade.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: A gestão de documentos se aplica nas fases correntes e intermediárias, visando a sua eliminação ou guarda permanente.

RESPOSTA: "ERRADO".

06) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) O plano de classificação e a tabela de temporalidade são instrumentos arquivísticos previstos nas fases de um programa de gestão de documentos.
A) Certo
B) Errado
Vejamos: O programa de gestão de documentos possui instrumentos de gestão arquivística como, por exemplo, o plano de classificação e a tabela de temporalidade.

RESPOSTA: "CERTO".

07) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) A abertura de processos é uma função exclusiva dos serviços de protocolo.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: Um documento de arquivo (como: ofício, memorando, relatório, parecer, requerimento, projeto, memoriais, etc.) pode ser protocolado em quaisquer setores. Por outro lado, a abertura de um processo ou de um novo volume, deve ser feita exclusivamente no setor de protocolo.

RESPOSTA: "CERTO".

08) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) O ofício e o memorando são exemplos de tipos documentais.
A) Certo
B) Errado

Vejamos: Ofício e Memorando são espécies de documentos e não tipos documentais.

RESPOSTA: "ERRADO".

09) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Com relação a conceitos fundamentais de arquivologia, julgue os seguintes itens.
Um princípio fundamental da arquivologia é o respeito à ordem original, que, quando aplicado, preserva a organicidade dos documentos.

A) Certo
B) Errado

Vejamos: Ordem original – documentos que devem ser mantidos no arquivo na ordem que foi atribuída no setor de sua criação.

RESPOSTA: "CERTO".

10) (MDIC - Agente Administrativo - CESPE/2014) Com relação a conceitos fundamentais de arquivologia, julgue os seguintes itens.

Os arquivos gerais são localizados nas unidades político-administrativas de uma organização e cumprem a função de arquivos correntes.

Vejamos: Arquivo geral – acumula, em um único local, documentos das diversas áreas da instituição, centralizando os documentos correntes. E estão localizados em unidades distantes, por não serem consultados com frequência. Portanto, não ficam nas unidades político-administrativas.

RESPOSTA: "ERRADO".

11) (TRF 3 ª Região - Analista Judiciário – FCC/2014) ***Não é o assunto do documento, mas a sua destinação, o que deve determinar o lugar que lhe cabe ocupar no arquivo.***

Em tal recomendação, extraída do célebre Manual de arranjo e descrição de arquivos, publicado pela Associação dos Arquivistas Holandeses em 1898, pode-se substituir o termo destinação por:

a) estrutura interna.
b) funcionalidade.
c) organicidade.
d) configuração física.
e) temporalidade.

Vejamos: A funcionalidade tem o dever de determinar o local onde um documento deve ocupar em um arquivo.

Na primeira idade, os documentos têm função administrativa e estão sendo constantemente consultados, por isso, devem ficar próximos à administração.

RESPOSTA: "B".

12) (TRF 3ª Região **- Analista Judiciário – FCC/2014) A formação progressiva, natural e orgânica típica dos arquivos opõe-se, no caso dos museus, dos centros de documentação e da maioria das bibliotecas, à:**

a) **reintegração.**
b) **acumulação.**
c) **anexação.**
d) **autenticação.**
e) **coleção.**

Vejamos: Museus e Bibliotecas são constituídos de coleção temática, e os documentos são adquiridos através de compras, doações e permutas.

Os arquivos são conjuntos de documentos que foram criados ou recebidos por acumulação durante o exercício de uma atividade.

RESPOSTA: "E".

13) (TRF 3ª Região **- Analista Judiciário – FCC/2014) São fatores internos de deterioração dos documentos em suporte-papel, entre outros.**

a) a ventilação e os atos de vandalismo.
b) a qualidade do material fibroso e o teor de acidez.
c) os contaminantes atmosféricos e os desastres naturais.
d) a temperatura e a umidade relativa do ar.
e) a iluminação e os processos inadequados de tratamento.

Vejamos: Em uma questão como essa, uma palavra define toda a resposta. A palavra: "internos", é o elemento-chave para a resposta. Todas as respostas são fatores que deterioram o suporte-papel. Mas, apenas a letra B apresenta elementos que são fatores internos de deterioração, os outros são externos.

RESPOSTA: "B".

14) (TRF 3ª Região **- Analista Judiciário – FCC/2014) Do ponto de vista da forma, os negativos das fotografias analógicas podem ser considerados exemplos de :**

a) reprografia.
b) suporte.
c) microcópia.
d) original.
e) série.

Vejamos: Os negativos das fotografias são considerados como a forma original da fotografia pelo qual se reproduz e se revela através dela.

RESPOSTA: "D".