

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Mayko Custódio Teixeira

**APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO EM UM
PROGRAMA DE ESTUDOS PREPARATÓRIO PARA
CONCURSO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

**Porto Alegre
2007**

Mayko Custódio Teixeira

**APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO EM UM
PROGRAMA DE ESTUDOS PREPARATÓRIO PARA
CONCURSO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Roberto Lamb

**Porto Alegre
2007**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, ____ de novembro de 2007.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Aluno: Mayko Custódio Teixeira

RESUMO

Este trabalho tem como escopo a aplicação do Orçamento Base Zero (OBZ) na elaboração de um programa de estudos para concursos públicos de nível superior. O concurso para o cargo de Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil foi utilizado como exemplo de aplicação dessa técnica de orçamento e planejamento.

O sistema foi utilizado com a função de alocar as horas disponíveis de estudo entre as diversas disciplinas objetivando a classificação dentro do número de vagas desse concurso utilizando o método de identificação e priorização de pacotes de decisão, premissas do OBZ.

A aplicação do OBZ a esse tipo de finalidade permitiu a criação de um sistema de orçamento de tempo, flexível, ajustável às especificações de outros concursos. Esse sistema também é ajustável às características individuais de aprendizagem e memorização dos candidatos e ao nível de conhecimento acumulado sobre os conteúdos programáticos do exemplo aplicado e de outros concursos. O sistema demonstrou possuir as características descritas pelos autores pesquisados de um método de orçamento eficiente como forma de planejamento operacional.

Palavras-chave: planejamento, orçamento base zero, concurso.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ----- 5 Passos realizados na aplicação do OBZ -----	32
Figura 2 – Nota final dos 99 candidatos habilitados na 1ª fase do Concurso AFRF/2005 - -----	38
Figura 3 – Critérios de pontuação e classificação para o cargo de Auditor Fiscal na área de especialização tributária e aduaneira-----	40
Figura 4 – Curva do esquecimento e da recordação-----	45
Figura 5 – Ciclo inicial dos pacotes de decisão do grupo 1-----	49
Figura 6– Segundo ciclo dos pacotes de decisão do grupo 1 -----	51
Figura 7– Ciclo inicial dos pacotes de decisão do grupo 2 -----	52
Figura 8– Segundo ciclo dos pacotes de decisão do grupo 2-----	53
Figura 9 – Terceiro ciclo dos pacotes de decisão dos dois grupos-----	54
Figura 10 – Resumo do método desenvolvido no trabalho-----	55
Figura 11 – Resumo da proposta do trabalho-----	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações básicas de concursos de nível superior-----34

Tabela 2 - Médias do Primeiro e Último Classificado por Curso - 1ª Opção-----37

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	PROBLEMA DE PESQUISA	12
3.	OBJETIVOS	14
3.1	OBJETIVO GERAL	14
3.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	14
4.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
4.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
4.2	PLANEJAMENTO	16
4.3	O PLANEJAMENTO OPERACIONAL	17
4.4	O ORÇAMENTO	19
4.5	O ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)	20
5.	MÉTODO	30
6.	APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO EM UM PROGRAMA DE ESTUDO PREPARATÓRIO PARA CONCURSO DA RECEITA FEDERAL	33
6.1	1º PASSO: PLANEJAMENTO DO ESTUDO	33
6.1.1	Informações sobre concursos públicos de nível superior	33
6.1.2	Informações sobre o concurso para Auditor Fiscal da Receita Federal	35
6.2	2º PASSO: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS	36
6.3	3º PASSO: ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PACOTES DE DECISÃO	38
6.3.1	Análise dos critérios de pontuação	39

6.3.2	Identificação dos Pacotes de Decisão -----	40
6.3.3	Considerações gerais sobre os Pacotes de Decisão -----	41
6.4	4° PASSO: PRIORIZAÇÃO DOS PACOTES DE DECISÃO-----	45
6.5	5° PASSO: EXECUÇÃO DO OBZ-----	46
6.5.1	Recomendações quanto à execução do programa de estudos -----	46
6.5.2	Descrição da execução do programa de estudos-----	48
7.	CONCLUSÕES -----	55
	REFERÊNCIAS -----	58
	ANEXOS -----	61
	ANEXO 1 – PACOTE DE DECISÃO: D1. LÍNGUA PORTUGUESA -----	62
	ANEXO 2 – PACOTE DE DECISÃO: D2. INGLÊS -----	63
	ANEXO 3 – PACOTE DE DECISÃO: D3. MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA -----	64
	ANEXO 4 – PACOTE DE DECISÃO: D4. INFORMÁTICA -----	66
	ANEXO 5 – PACOTE DE DECISÃO: D5. DIREITO CONSTITUCIONAL -----	67
	ANEXO 6 – PACOTE DE DECISÃO: D6. DIREITO ADMINISTRATIVO -----	68
	ANEXO 7 – PACOTE DE DECISÃO: D7. CONTABILIDADE GERAL -----	70
	ANEXO 8 – PACOTE DE DECISÃO: D8. DIREITO TRIBUTÁRIO-----	72
	ANEXO 9 – PACOTE DE DECISÃO: D9. DIREITO PREVIDENCIÁRIO -----	74
	ANEXO 10 – PACOTE DE DECISÃO: D10. DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL -----	76
	ANEXO 11 – PACOTE DE DECISÃO: D11. ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS	78
	ANEXO 12 – RELAÇÃO DOS CANDIDATOS HABILITADOS A PROSSEGUIR NO PROCESSO SELETIVO DO EDITAL ESAF N° 07 DE 20 DE JANEIRO DE 2006. -	80

ANEXO 13 – INFORMAÇÕES DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL SOBRE
CONCURSOS ENCERRADOS. ----- 82

ANEXO 14 –CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO POR ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO DO CONCURSO AFRF/2003----- 93

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência de fenômenos como a estagnação da economia, a queda no poder aquisitivo da população, oferta de mão-de-obra pouco qualificada, baixa capacidade de crescimento das empresas, altos níveis de desemprego e da falta de perspectiva dos jovens ingressantes no mercado de trabalho, a competitividade entre profissionais tem aumentado significativamente, fazendo com que esses profissionais busquem constantemente estratégias de atuação no mercado, e procurem aumentar seus conhecimentos relacionados à demanda exigida pelos atuais empregadores. Existe um mercado atuante nesse cenário, formado por cursos, páginas da Internet, livros, palestras, revistas especializadas, consultoria e recolocação profissional etc. Esses produtos e serviços oferecem, a quem os consome, a possibilidade de ter uma melhor colocação profissional ou um crescimento na carreira.

A situação de quem tem curso superior não poderia ser diferente. O mercado de trabalho é altamente competitivo e as empresas brasileiras não têm capacidade de remunerar de acordo com o conhecimento desses profissionais. Muitas vezes esses mesmos profissionais realizam tarefas que exigem um conhecimento inferior ao conhecimento que possuem; no entanto, a oferta desproporcional de mão-de-obra em relação à demanda justifica essa situação.

O setor público brasileiro tem a característica de ser um grande empregador. Respeita a Consolidação das Leis do Trabalho e ainda possui cargos com regime jurídico próprio e, em virtude do poder de tributar, tem capacidade de remunerar seu trabalhador superior à capacidade das empresas privadas. Esse é um fenômeno típico brasileiro. O ingresso em cargos públicos efetivos se dá por concurso ou processo seletivo público e representa uma boa alternativa para as pessoas que desejam uma boa colocação no mercado de trabalho. No entanto, a concorrência para o ingresso

também é alta. Os processos de seleção são objetivos e baseados no conhecimento avaliado em provas ou provas e títulos. O candidato que pretende se submeter a esse processo deve passar por um período de preparo.

Em um projeto com propósitos específicos (como a implementação de um programa de qualidade, ampliação da capacidade produtiva de uma planta industrial, realização de um investimento em ativos financeiros etc.) o resultado é otimizado quando utilizamos as corretas técnicas de administração e gestão. Isso também se aplica a um projeto como o período de preparação para realização de um concurso público. Nesse caso, existe uma gama de fatores que precisam ser gerenciados em diferentes níveis. Como exemplo, os recursos financeiros para manutenção do candidato e para aquisição de bons materiais de estudo e cursos até a aprovação, uso da motivação e o tempo dedicado aos estudos em detrimento de uma atividade remunerada etc.

A administração empresarial dispõe de muitas técnicas para a gestão dos fatores envolvidos nesse projeto. O planejamento é uma delas. O presente trabalho demonstra como utilizar as premissas do Orçamento Base Zero como forma de planejamento e orçamento operacional na alocação do recurso limitado tempo no estudo das diferentes disciplinas exigidas pelo edital regulador do concurso público.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com o inciso II do Art. 37 da Constituição Federal a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Os candidatos a vagas em concursos públicos federais de nível superior não têm suas expectativas atendidas quanto a métodos ou ferramentas de planejamento para alocar o tempo disponível ao estudo das disciplinas exigidas nos concursos públicos, o que vêm frustrando suas expectativas de ingresso na administração pública federal.

Atualmente, existem materiais de estudo específicos e especializados para os concursos públicos federais elaborados pelas principais bancas examinadoras do país que atendem plenamente as exigências dos candidatos com relação à didática, à apresentação e ao conteúdo de cada disciplina cobrada pelas bancas examinadoras. No entanto, esses recursos de aprendizado já estão amplamente difundidos entre os candidatos, de forma que seu uso não representa mais um diferencial competitivo para critérios de classificação individual. Além disso, esses mesmos materiais de estudo contribuíram para elevar o nível de preparação dos candidatos e, conseqüentemente, a dificuldade de se obter a classificação dentro do número de vagas sem um longo e intenso programa de estudos. Assim sendo, parece residir no planejamento e execução do programa de estudos o diferencial competitivo para obtenção dos resultados esperados.

As provas para ingresso no cargo de Auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil exigiam, no último concurso realizado, o conhecimento de 11 (onze) disciplinas diferentes conforme o edital n° 70, de 25 de outubro de 2005 publicado pela Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda. Em cada disciplina era necessário atingir uma pontuação mínima para aprovação do candidato. Esse mesmo edital estabelecia as regras de pontuação por disciplina para classificação. Os candidatos poderiam ser eliminados do concurso em alguma disciplina, apesar de uma alta pontuação geral que permitiria uma boa classificação caso não tivessem sido eliminados.

Nessa situação, a contribuição dos conceitos financeiros de planejamento e orçamento como forma de atender as necessidades dos candidatos a vagas em cargos públicos representa um diferencial competitivo para classificação individual final do candidato. Assim como o uso de ferramentas e métodos de planejamento de alocação do tempo no estudo de cada disciplina para otimização desse recurso de acordo com as regras estabelecidas pelos editais e as particularidades de aprendizado e fixação do conteúdo de cada candidato e ao longo do período de preparação.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor uma ferramenta e método de planejamento do tempo a ser alocado ao estudo das disciplinas exigidas em concursos públicos aplicando o Orçamento Base Zero (OBZ).

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Aplicar ferramentas de planejamento e orçamento base zero com o objetivo de alocar o recurso horas de estudo entre as disciplinas exigidas no concurso para Auditor Fiscal da Receita Federal.
- b) Identificar os critérios de pontuação para aprovação e classificação estabelecidas pelos editais de concursos públicos, utilizando como exemplo o edital nº70, de 25 de outubro de 2005 publicado pela Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda.
- c) Definir metas de pontuação geral e metas de pontuação específicas por disciplina; no caso, baseadas em critérios de pontuação do referido edital e informações disponíveis em concursos anteriores sobre o desempenho dos candidatos classificados dentro do número de vagas.
- d) Identificar prioridades e critérios para alocação do tempo no estudo de cada disciplina baseado nas metas definidas e utilizando o modelo de pacotes de decisão do OBZ.
- e) Desenvolver sistema de orçamento adaptável às características específicas de diferentes concursos e do nível de preparação e aprendizagem individuais e conhecimento acumulado dos candidatos e ao longo do período preparatório.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas não funcionam na base da pura improvisação. A estratégia empresarial é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das suas forças e fraquezas, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. Segundo Catelli et al. (2001), a etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. Os conceitos do planejamento estratégico empresarial podem ser aplicados no planejamento pessoal; o candidato, que antes de optar por concorrer a uma vaga em um cargo público faz uma avaliação da situação ambiental do mercado de trabalho, projeções de cenários futuros e faz uma avaliação das suas competências pessoais e das competências exigidas pelas vagas disponíveis no mercado de trabalho, aplica as ferramentas do planejamento estratégico.

A estratégia deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial em um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer. No diagnóstico da empresa ou análise interna, é importante a empresa ver seus pontos fortes e fracos, além da competência diferencial e da vantagem frente aos concorrentes. Porter afirma que os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são seu perfil de ativos e as qualificações em relação à

concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e assim por diante. (PORTER 1980).

Estabelecendo um paralelo entre a estratégia empresarial e a estratégia utilizada em um programa de estudos para concursos públicos constata-se que no momento em que o candidato tem um objetivo a ser alcançado deve identificar e perseguir certas qualidades que possibilitam um melhor resultado no certame como autodisciplina, compromisso, organização, acuidade e flexibilidade. Nessa busca, é importante avaliar seus pontos fortes e fracos: falhas ou vícios internos e pessoais que limitam o desempenho em provas (insegurança, preguiça, apatia etc.) e qualidades e atitudes que permitem uma qualidade melhor e um superior desempenho nos estudos (dedicação, persistência, auto-estima, organização, motivação etc.).

4.2 PLANEJAMENTO

A estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução e a implementação exige planejamento. O planejamento precisa apoiar-se em uma multiplicidade de planos e de gradativos desdobramentos dos mesmos até chegar ao nível da execução das tarefas e operações cotidianas. Assim, o planejamento requer planos estratégicos, esses, planos táticos, e cada um deles requer planos operacionais, combinando esforços para obter efeitos sinérgicos. O planejamento operacional se preocupa basicamente com "o que fazer" e com o "como fazer". O orçamento operacional refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no chamado "chão de fábrica" ou "dia-a-dia", estando voltado para a otimização dos insumos e maximização de resultados. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e operações no nível operacional é pequeno e estreito, o planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações e pelo caráter imediatista, focalizando o curto prazo, abordando apenas as respectivas tarefas,

operações e seus mecanismos de controle. Koontz et al. (1987) salientam que a função administrativa do controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da empresa e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos. Mesmo sendo o próprio candidato, no caso aplicado, o agente responsável pelo planejamento e execução do programa de estudos, a função controle possibilita ações de melhoria e correção das atividades executadas ao longo do programa de estudos, portanto, a função controle precisa estar presente.

Existe um aforismo em administração de empresas que diz que “o que não pode ser controlado não é gerenciado”. O que esta máxima ensina é que não basta planejar. É preciso que os responsáveis pelo planejamento e pela execução estejam constantemente avaliando se os resultados obtidos estão se afastando do planejamento original de forma que as medidas necessárias sejam implantadas a tempo de corrigir os desvios observados (SÁ et al 2005, p.219).

Sá et al define o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que as ações propostas não se inviabilizem mutuamente, mas que, ao contrário, se complementem. Além disso, a flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa, ou seja, deve permitir a adaptação às mudanças e a pronta ação gerencial para a correção dos rumos.

4.3 O PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional ou funcional pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar resultados. É constituído de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa. Em resumo, os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que essa alcance os seus objetivos. Os planos operacionais estão voltados para eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema dos níveis institucional e intermediário da empresa.

Os planos operacionais, embora heterogêneos, podem ser agrupados em planos relacionados com métodos, dinheiro, tempo e comportamentos.

Planos relacionados com métodos, denominados procedimentos. Os procedimentos constituem-se na seqüência de etapas que devem ser rigorosamente seguidos para a execução dos planos. São guias para a ação, sendo mais específicos que as políticas. Os procedimentos geralmente são transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas.

Planos relacionados com tempo, denominados programas, são constituídos em planos operacionais em que são correlacionadas duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas.

Planos relacionados com comportamentos, denominados regulamentos, constituem planos que especificam como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações. Geralmente salientam o que elas pessoas devem ou não fazer e o que podem fazer. Visam substituir o processo decisório individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão.

Planos geralmente relacionados com dinheiro, denominados orçamentos - os orçamentos normalmente tem a extensão de um ano, correspondendo ao exercício fiscal da empresa ou ao seu ciclo produtivo. Para Catelli (1972), o orçamento pode ser sumarizado como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como guia

para operações e como uma base parcial para subsequente avaliação de desempenho. Zdanowicz (1983) também define orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração.

4.4 O ORÇAMENTO

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações financeiras são elaboradas referentemente a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997).

Boisvert (1999) afirma que o orçamento é um conjunto de previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, uma materialização em valores dos projetos e dos planos. Pode ser composto por dados não financeiros expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados (quilograma, litro, horas etc.).

Zdanowicz (1983) salienta que o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características: projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis. Tung (1994) complementa, expondo características básicas do orçamento: um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas por meio de relatórios emitidos.

Boisvert (1999) afirma que o orçamento é uma ferramenta a serviço do gestor, que deve saber adaptá-la as suas próprias necessidades, bem como ao contexto

particular da empresa. A empresa deve escolher dentre várias formas de orçamento aquele que melhor se adapte aos objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e a seus métodos de controle. Assim é possível estabelecer o orçamento em função da: unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro etc.); do método de classificação das transações (orçamento por recursos orçamento por atividades etc.); do comportamento modelizado dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível etc.); do nível de análise previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível etc.) e da forma de elaboração (orçamento contínuo orçamento de tendência e orçamento base zero etc).

4.5 O ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)

O Orçamento Base Zero ou OBZ constitui-se, na verdade, em técnica utilizada para a elaboração do planejamento tático e operacional, pois é um processo operacional, de planejamento e orçamento, exige que cada administrador justifique detalhadamente os recursos solicitados a partir do ponto zero e analisados sistematicamente por ordem de importância. Todas as funções e recursos dos departamentos devem ser e identificados e analisados em pacotes de decisão, os quais serão avaliados e ordenados de acordo com a sua relevância estabelecida pelo plano estratégico. O OBZ requer um planejamento efetivo e logo revela a falta de planejamento, pois, o planejamento identifica o resultado a ser obtido e o orçamento aloca os recursos disponíveis de forma otimizada (PYHRR, 1981).

O processo de planejamento pode ser contrastado com o de orçamento da seguinte maneira: o planejamento identifica o resultado desejado e o orçamento identifica os insumos necessários (PYHRR, 1981 p.2).

Lunkes (2003, p. 92) relata que A primeira formalização do orçamento de base zero ocorreu em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. No entanto,

somente em 1969 a *Texas Instruments* realizou estudos para sua implementação, sendo inicialmente utilizado na Divisão de Assessoria e Pesquisa em 1970. A primeira publicação foi realizada em novembro/dezembro de 1970 na *Harvard Business Review* por Peter A. Pyhrr, mentor do processo na *Texas Instruments*. Em 1973, Pyhrr auxiliou a implementação do orçamento de base zero no Estado da Geórgia. Ao final da década de 70, eram várias as organizações públicas e privadas que utilizavam o sistema, em função da recessão em que a economia americana começava a enfrentar.

Pyhrr (1981) descreve que o surgimento do orçamento de base zero deve-se muito a três problemas comuns no orçamento empresarial, que são: falta de objetivos e metas realistas à luz do valor final orçado; decisões operacionais relevantes não eram consideradas; os recursos não eram alocados de acordo com alterações de responsabilidade e carga de trabalho.

O planejamento estabelece diretrizes, objetivos e metas e toma decisões acerca de políticas para a organização enquanto que o orçamento analisa várias funções e atividades que a organização tem que executar para alcançar o resultado planejado e identificar opções entre a realização parcial ou total das metas estabelecidas e os custos associados. (PYHRR, 1981).

Para atingir os objetivos desejados, os administradores precisam ter visão da organização e das operações atuais para poderem projetar cada programa. Com este ponto de partida, ou base, os administradores podem ajustar a capacidade das operações atuais (PYHRR, 1981).

As características principais do OBZ são as seguintes:

- a) Todos os programas devem ser justificados a cada início de um novo ciclo orçamentário, não existindo direitos adquiridos sobre recursos anteriormente alocados;
- b) Revisão crítica dos gastos tradicionais de cada área, e estimativas dos custos para o exercício seguinte, partindo-se de uma nova base, ou seja, base zero;
- c) O OBZ baseia-se no modelo dos pacotes de decisão

- d) Um pacote de decisão é a identificação de uma função ou operação distinta numa forma de avaliação e comparação com outras funções.
- e) O pacote de decisão deverá ser preparado em diferentes níveis de esforços exigidos para sua realização
- f) Criação de alternativas de níveis de esforços para facilitar a escala de prioridades ou relevância na alocação dos recursos, que serão levadas para aprovação.
- g) Aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios previamente definidos;

O pacote de decisão é um documento informativo de modo que a administração possa avaliá-lo considerando diversos níveis de atividade e priorizá-lo em relação a outros pacotes de decisão que concorram para a obtenção de recursos imediatos e decidir aprová-lo ou rejeitá-lo (PYHRR, 1981).

O conteúdo e o layout dos pacotes de decisão são inteiramente variáveis e devem ser modificados para se ajustarem às necessidades das organizações usuárias; ou, até mesmo, de divisões diferentes dentro da mesma organização. O formulário pode ser extremamente minucioso, de modo a apresentar todas as informações necessárias ou a responder a qualquer pergunta plausível. Todavia, a inclusão de todas as informações concebíveis no formulário leva tempo e custa dinheiro para os administradores que preparem e revêem os formulários, podendo obstruir o processo de orçamento base zero com tanta burocracia que ele logo se interrompe. Temos, por isso, a opção comum entre o custo e o benefícios com as informações adicionais. Talvez seja melhor um formulário com duas páginas, já que ele pode apresentar detalhes suficientes para a tomada de quase todas as decisões (PYHRR, 1981 p.60-61).

Segundo Pyhrr apud Lunkes (2003) o OBZ segue dois passos importantes: identificação dos pacotes de decisão; e priorização dos pacotes de decisão. A identificação dos pacotes de decisão envolve a análise em separado de atividades novas ou atuais que possam ser separadas ou agrupadas em um pacote de decisão. A identificação dos pacotes de decisão inclui:

- a) Finalidade de acordo com as diretrizes, objetivos e metas do planejamento.
- b) As conseqüências de na se executar a atividade.

- c) Medidas de desempenho
- d) Opções alternativas
- e) Relação de custos e benefícios.

Pyhrr (1981) afirma que em alguns casos não é realista ter diferentes níveis de esforços por causa das circunstâncias específicas envolvidas. Neste caso, o pacote deve ter apenas o nível de esforço recomendado.

Após a elaboração dos documentos que identificam os pacotes de decisão, os gestores podem passar para a etapa de priorização dos pacotes de decisão. Segundo Pyhrr (1981), esse passo envolve a avaliação e o escalonamento dos pacotes por ordem de importância, mediante uma análise de custo/benefício ou até avaliação subjetiva. Os critérios de análise devem ser definidos de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

O processo de priorização dos pacotes de decisão serve para a administração como uma técnica de alocação de seus recursos limitados, fazendo com que ela se concentre nas seguintes perguntas: "Quanto devemos gastar?" "Onde devemos gastar?" (PYHRR, 1981 p.15)

A administração responde a essas perguntas listando os pacotes de decisão identificados por ordem decrescente de importância.

O próprio processo de priorização deve ser simples, mas parece um obstáculo para muitos administradores. Além de obrigá-los a tomar decisões, o que parece estranho para alguns administradores, eles podem ter uma dificuldade conceitual de priorizar pacotes que sejam por eles considerados como "necessidade", podendo expressar sua preocupação com sua capacidade de julgar a importância relativa de atividades diferentes, pois muitos pacotes exigem julgamento subjetivo. A dificuldade e o tempo que se leva para superar esses problemas podem ser bastante reduzidos se os administradores não se concentrarem na priorização de pacotes de alta prioridade ou "necessários" e que estejam bastante dentro das diretrizes de despesa e não perderem muito tempo preocupando-se com a possibilidade de, por exemplo, o pacote 4 ser mais importante do que o pacote 5, limitando-se a assegurar-se de que os pacotes 4 e 5 são

mais importantes do que o 15, e de que este é mais importante do que o 25, e assim por diante (PYHRR, 1981).

A alocação dos recursos disponíveis aos pacotes de decisão deve ser aprovada após a análise das justificativas dos benefícios e resultados que o nível de atividade proposto contribuirá para o resultado da empresa. O nível de atividade deve ser descrito em função dos recursos materiais e humanos necessários a sua realização. (PYHRR, 1981).

O acompanhamento deve ser feito periodicamente para sua avaliação controle e efetividade. O calendário de acompanhamento do orçamento é importante para verificar o planejado *versus* o realizado. Caso as metas projetadas não sejam atingidas, o responsável pelo pacote de decisão deve justificar as variações, diagnosticar as causas que levaram a um resultado abaixo do esperado e implementar um programa de melhoria contínua.

O OBZ é um sistema geral e pode ser adaptado com êxito às necessidades de organizações diferentes. O sistema pode ser usado em qualquer atividade, funções e operações em que se possa identificar uma relação de custo / benefício; ainda que essa avaliação seja altamente subjetiva. Segundo Pyhrr, há três requisitos gerais para implantação bem-sucedida do OBZ: apoio da direção, projeto eficaz do sistema para satisfazer as necessidades das organizações usuárias e administração eficaz do sistema.

Os problemas de implantação que devem ser esperados quanto da introdução do OBZ podem ser divididos em 3 categorias: temores e problemas administrativos, problemas relacionados ao preparo dos pacotes de decisão e problemas relacionados ao processo de priorização.

Existem quatro problemas administrativos comuns que podem ser previstos quando da primeira implantação do processo de orçamento base zero:

- a) Os administradores ficam, quase sempre, apreensivos com qualquer processo que obrigue à tomada de decisão e que exija exame detalhado de suas funções, exame esse que pode ser visto por todos.

- b) A administração e a comunicação do processo de orçamento base zero pode transformar-se em problemas críticos pelo fato de um maior número de administradores passar a envolver-se com o processo em quase todos os procedimentos de orçamento e de planejamento e de estes problemas serem agravados nas grandes organizações.
- c) Geralmente não existem diretrizes formalizadas de política e de planejamento, e as que existem são, quase sempre, inadequadas ou não são corretamente comunicadas aos administradores dos níveis mais baixos, que prepararão os pacotes de decisão.
- d) O tempo necessário no primeiro ano pode ser maior do que o tempo gasto no planejamento e no orçamento do ano anterior, elaborados por outros processos (PYHRR, 1981).

Estes problemas devem ser previstos e avaliados, devido às conseqüências em maior ou menor grau de influência, antes da implementação do OBZ. Pyhrr (1981) enfatiza que o tempo e os esforços adicionais dos administradores no primeiro ano do processo são compensados pelos benefícios decorrentes do OBZ.

Os 4 principais problemas de formulação dos pacotes de decisão identificados são:

- a) Estabelecimento do nível mínimo de esforço. Esse estabelecimento abaixo do nível operacional atual é inadmissível para a maioria dos administradores, que preferem identificar o nível atual ou acima deste (PYHRR, 1981).
- b) Redução do custo do pacote mínimo; decorrente da possível redução de pessoal tende a ser evitado (PYHRR, 1981).
- c) Identificação das medidas de trabalho e dos dados de avaliação de cada atividade. Em algumas atividades é difícil identificar medidas de trabalho significativas para a avaliação e, quase sempre faltam dados históricos (PYHRR, 1981).

- d) Superestimação do custo pelos administradores para ter uma certa faixa de liberdade (PYHRR, 1981).

Existem quatro problemas comuns durante o processo de priorização dos pacotes de decisão:

- a) Determinação de quem fará a priorização, do nível em que os pacotes serão priorizados dentro de cada organização e do método ou processo empregado na priorização dos pacotes (PYHRR, 1981)
- b) Avaliação de funções diferentes. Os níveis mais altos da administração acham isto um problema quando não estão familiarizados com as funções, especialmente quando é preciso avaliação subjetiva. Este problema pode ser resolvido pela iniciativa de cada administrador. Uma vez familiarizados com os pacotes de decisão e tendo aceito o trabalho da priorização, os administradores, em sua maioria, ficam surpresos e contentes ao constatarem que o processo se toma muito fácil (PYHRR, 1981).
- c) Priorização de pacotes considerados como de alta prioridade ou "necessidades". Os administradores podem facilmente evitar este problema não se concentrando em priorizar pacotes de alta prioridade que estejam bem dentro dos níveis de despesa esperado (PYHRR, 1981).
- d) Ter muitos pacotes de decisão (PYHRR, 1981).

O orçamento base zero é um processo decisório. Os administradores dos níveis mais altos têm que tomar decisões relativas aos níveis de faturamento e a outros pressupostos do planejamento a serem admitidos por suas organizações durante todo o ciclo do orçamento base zero; os administradores têm que (1) decidir quais as atividades e funções que servirão de base para o preparo de seus pacotes de decisão; (2) identificar e avaliar alternativas e decidir quanto ao melhor método e quanto a vários níveis alternativos de esforço; (3) decidir quanto a indicadores significativos de carga de trabalho e a medidas de eficácia, e depois avaliar seu desempenho com base naquelas medidas; (4) decidir quanto à importância relativa de cada pacote; e (5) preparar o orçamento decidindo quais são os pacotes que têm condições de financiar ou aqueles que não podem dispensar (PYHRR, 1981 p.24).

Em muitas organizações, o processo de planejamento e de orçamento é conduzido pelo pessoal da área de finanças, com a participação apenas dos

administradores operacionais dos níveis mais altos nas decisões e na elaboração do orçamento.

O orçamento base zero exige a participação de administradores de todos os níveis de cada organização. O processo foi esquematizado desta maneira porque esses administradores dos níveis operacionais mais baixos são os que realmente gastam o dinheiro para a prestação dos serviços, são os especialistas em suas atividades e porque queremos que eles se familiarizem com os processos de planejamento e de orçamento e que sejam responsáveis pela avaliação de sua própria eficácia de custo. Além disso, a direção deve ser beneficiada por suas recomendações e análises (PYHRR, 1981 p.30).

Portanto, os principais benefícios do orçamento base zero resultam do aproveitamento das idéias dos administradores em cada organização.

Os benefícios que podem ser auferidos em organização com o OBZ podem ser divididos em três categorias gerais: melhores planos e orçamentos, benefícios posteriores (obtidos durante o ano operacional) e desenvolvimento da equipe administrativa.

Segundo Pyhrr, os melhores planos e orçamentos são obtidos porque:

- a) A identificação, a avaliação e a justificação de todas as atividades propostas, e não apenas os aumentos ou diminuições do nível operacional atual, promovem uma alocação mais eficaz de recursos porque os administradores avaliam a necessidade de cada função e pensam em maneiras diferentes e em níveis de esforços diferentes para a execução de cada atividade.
- b) A combinação do planejamento e do estabelecimento de objetivos, do orçamento e das decisões operacionais em um só processo que exige investigação detalhada de toda atividade resulta numa orientação integrada para toda a organização em sua busca de uma alocação de recursos mais eficaz.
- c) A falta de planejamento eficaz e a má coordenação entre atividades inter-relacionadas em diferentes organizações são prontamente identificadas, o que pode permitir a correção dessas condições.

- d) As revisões das premissas durante o ciclo orçamentário (faturamento, serviços necessários, etc.) não exigem uma revisão completa de todos os esforços orçamentários. Os administradores podem, identificar os pacotes que são afetados por estas mudanças e rever seletivamente estes pacotes específicos.
- e) Os administradores, às vezes, ficam limitados pelas políticas e procedimentos gerais que afetam várias organizações e sobre os quais não têm nenhum controle direto. Devem, pelo contrário, ser incentivados a preparar seus próprios pacotes de decisão e suas próprias prioridades somente com base no mérito, chamando a atenção para quaisquer mudanças recomendadas. A direção, muitas vezes, não sabe dos problemas e dos custos associados a políticas e procedimentos específicos, ou de exigências de informação feitas aos administradores operacionais. (PYHRR, 1981).

De acordo com Pyhrr, depois de ter sido encerrado o ciclo orçamentário e de cada organização entrar no ano operacional para o qual acabou de preparar seu orçamento base zero, existem benefícios posteriores que podem ser obtidos pelos administradores:

- a) Os administradores têm uma tendência a continuar avaliando detalhadamente suas operações, sua eficiência e sua eficácia de custo não só durante o ciclo orçamentário, como também durante o ano operacional. É comum, os administradores iniciarem estudos e aperfeiçoamento durante o ano operacional porque sabem que o processo se repetirá no ano seguinte.
- b) Os administradores podem ser avaliados de acordo com os objetivos, o desempenho e os benefícios com os quais se comprometeram, tal como identificados nos pacotes de decisão e em seus orçamentos.
- c) A lista de prioridades de pacotes de decisão aprovados pode ser usada durante o ano operacional como ponto de partida para identificar precisamente as atividades a serem reduzidas ou expandidas se os níveis

de despesa permissíveis forem alterados. Para reduzir os custos, os administradores podem continuar subindo na lista de pacotes (a partir do ponto determinado para o corte) até terem identificado pacotes suficientes para eliminar de modo a conseguir a economia desejada.

- d) As atividades mal-executadas e administradas são prontamente identificadas por todo o processo do OBZ e por quaisquer revisões de acompanhamento, e a direção pode tomar qualquer medida necessária para eliminar estes problemas . (PYHRR, 1981).

O orçamento base zero também é um processo educacional e de desenvolvimento da equipe administrativa de maneira que pode promover o desenvolvimento da equipe administrativa. A identificação e a avaliação de cada atividade, tal como exigido pelos processos de priorização dos pacotes de decisão, podem-se transformar num processo de pensamento habitual, em que os administradores avaliam seu planejamento, suas operações, sua eficiência e sua eficácia de custo em bases contínuas. Os administradores que preparavam os pacotes de decisão também foram estimulados a fazer com que seu pessoal participem da identificação e avaliação de alternativas, medidas de carga de trabalho e eficácia de suas operações. Este tipo de participação ativa de administradores e de seus subordinados nos níveis inferiores de cada organização, juntamente com a revisão e a análise pela administração superior, pode conseguir um alto nível de compromisso e de compreensão diante das atividades aprovadas e despertar um sentimento de trabalho conjunto para o aperfeiçoamento de toda a organização, em vez de cada administrador e de seus subordinados estarem interessados, apenas, em suas esferas imediatas de responsabilidade. (PYHRR, 1981).

5. MÉTODO

A escolha do método de pesquisa é um ponto crítico do trabalho, tendo em vista que uma escolha inadequada pode prejudicar o alcance da pesquisa como um todo (ROESCH, 2005). A proposta específica desse trabalho – aplicar o Orçamento Base Zero em um programa de estudos preparatório para o concurso de Auditor fiscal da Receita Federal considerando o tempo alocado no estudo de cada disciplina como variável básica de decisão – tem como metodologia mais adequada o estudo de caso.

Segundo Roesch (2005), metodologia é o item que descreve como e o que será feito para atingir os objetivos específicos do trabalho. Yin (2002) afirma que, o estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Nesse estudo de caso, foram analisadas e processadas informações quantitativas e qualitativas coletadas sobre concursos públicos de nível superior.

Esse estudo foi dividido em três fases. Na primeira fase, dados secundários, em forma de depoimentos e entrevistas, foram coletados em *sites* e fóruns de discussão especializados em concursos públicos. O objetivo dessa pesquisa foi identificar, os fatores que levam os candidatos a optar pela carreira pública, as dificuldades enfrentadas ao longo do período preparatório, o perfil dos candidatos aprovados e as ações que contribuíram para o sucesso dos mesmos, com isso foi possível estabelecer um maior conhecimento sobre o tema e delimitar a situação problema e o escopo da pesquisa. As oito entrevistas coletadas nessa fase e utilizadas podem ser acessadas no *site* www.pontodosconcursos.com.br. O tempo dedicado aos estudos como fator para a obtenção de bons resultados nas provas foi citado em todas as entrevistas. Nesta mesma fase, foram analisados os editais e provas de concursos encerrados das principais bancas examinadoras, Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da

Universidade de Brasília (CESPE/UnB) e Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda (ESAF).

Segundo Roesch (2005), o estudo de caso apresenta limitações quanto à generalização dos resultados. Os dados coletados e as análises aqui desenvolvidas deverão ser considerados apenas no âmbito desse estudo. Portanto, o concurso para o cargo de Auditor Fiscal da Receita Federal foi escolhido como caso estudado, pelo fato de:

- a) apresentar o maior número de candidatos inscritos e vagas disponíveis dentre os concursos pesquisados, o que faz com que esse trabalho possa ser utilizado por um número maior pessoas
- b) exigir como pré-requisito do candidato curso superior em qualquer área; muitos dos candidatos tem pouco ou nenhum contato com ferramentas de planejamento e gestão.
- c) exigir pontuação mínima por disciplina, o que gera a necessidade de alocação de tempo entre o estudo das mesmas.
- d) ser realizado com maior freqüência que os demais concursos,
- e) possuir um maior número de *sites* especializados e tópicos em fóruns de discussão facilitando a coleta de dados.

Na segunda fase deste estudo de caso, após a identificação da necessidade dos candidatos a vagas em cargos públicos por uma ferramenta e método de planejamento do estudo e gerenciamento do tempo para que consigam ingressar no cargo público que desejam, foi feita uma revisão bibliográfica sobre ferramentas de planejamento empresarial buscando identificar entre os tipos de orçamento operacional aquele que melhor se adapte ao caso específico de um programa de estudos para o concurso da Receita Federal. Dentre os orçamentos pesquisados, o Orçamento Base Zero foi o escolhido para aplicação.

Na terceira fase deste estudo de caso, foi feita a aplicação do OBZ em cinco passos como forma de alocação do tempo disponível para estudo dentre as 11 disciplinas exigidas no último concurso. Essa aplicação procurou considerar as

exigências de um sistema de planejamento orçamentário verificada na revisão bibliográfica e as premissas do OBZ descritas por Pyhrr. O método de aplicação do OBZ como plano operacional envolve a identificação de pacotes de decisão e posteriormente a priorização desses pacotes conforme critérios previamente estabelecidos na etapa do planejamento em nível estratégico e controle do que foi orçado em relação ao realizado. Portanto, a descrição da aplicação do OBZ envolve:

PREMISSAS DO OBZ *	PASSOS DO OBZ NO CASO APLICADO **
O OBZ requer um planejamento efetivo e logo revela a falta de planejamento	Planejamento do estudo
O planejamento estabelece diretrizes, objetivos e metas e toma decisões acerca de políticas para a organização enquanto que o orçamento analisa várias funções e atividades que a organização tem que executar para alcançar o resultado planejado.	Estabelecimento dos objetivos e metas
O OBZ baseia-se no modelo dos pacotes de decisão que é a identificação de uma função ou operação distinta numa forma de avaliação e comparação com outras funções.	Análise dos critérios de pontuação e identificação dos pacotes de decisão
A priorização dos pacotes de decisão envolve a avaliação e o escalonamento dos pacotes por ordem de importância, mediante uma análise de custo/benefício ou até avaliação subjetiva. Os critérios de análise devem ser definidos de acordo com os objetivos estratégicos da organização	Priorização dos pacotes de decisão
As revisões das premissas durante o ciclo orçamentário não exigem uma revisão completa de todos os esforços orçamentários. Os administradores podem, identificar os pacotes que são afetados por estas mudanças e rever seletivamente estes pacotes específicos.	Execução e ajuste do OBZ

Figura 1 – 5 Passos realizados na aplicação do OBZ

Fonte: (*) (PYHRR, 1981)

(**) Autor

6. APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO BASE ZERO EM UM PROGRAMA DE ESTUDO PREPARATÓRIO PARA CONCURSO DA RECEITA FEDERAL

6.1 1º PASSO: PLANEJAMENTO DO ESTUDO

6.1.1 Informações sobre concursos públicos de nível superior

Atualmente, devido às características do mercado de trabalho, a procura por cargos públicos que exigem nível superior de escolaridade tem aumentado. A remuneração inicial acima da média do mercado e a segurança proporcionada pela estabilidade são os principais atrativos da carreira pública. O trecho de a reportagem a seguir ilustra a situação atual dos concursos públicos.

Uma década faz muita diferença. Na área de concursos públicos, essa diferença é explícita. Concursos cada vez mais concorridos, cursos especializados lotados de candidatos, milhares de sites, fóruns e grupos de discussão sobre o próximo edital a ser lançado e até livrarias especializadas aguardam os candidatos. Especialistas na área concordam que as mudanças tornaram o estudo uma espécie de trabalho, com múltiplas tarefas, prazos apertados e adversários bem preparados. Existe até o “concurseiro” profissional, que frequenta aulas e vive, literalmente, para estudar (BALDO 2007 p.6-7).

O processo seletivo para ingresso em cargo público deve ser objetivo e com regras claras estabelecidas pela lei. De acordo com o inciso I do Art. 37 da Constituição Federal os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; e de acordo com o inciso II dispõe a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em

lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Ainda segundo o art 41 da Constituição Federal.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa

A tabela seguinte ilustra exemplos pesquisados da remuneração inicial básica e da quantidade de candidatos inscritos em concursos de nível superior realizados pelas bancas examinadoras do Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (CESPE/UnB) e da Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda (ESAF). O concurso nacional para o Cargo de Auditor Fiscal da Receita Federal (AFRF) foi o que apresentou o maior número de inscritos dentre os concursos pesquisados; exigia-se qualquer curso superior em nível de graduação em instituições reconhecidas pelo Ministério da Educação (MEC), logo o presente estudo de caso pode ser utilizado por um maior número de interessados. Já que, muitos deles não tiveram contato com ferramentas de gestão na sua formação acadêmica.

Tabela 1 – Informações básicas de concursos de nível superior

Cargo	Inscritos	Vagas	Demanda C / V	Remuneração básica
TRF/2007 Juiz Federal Substituto da 5ª Região	2.726	23	118,52	R\$ 19.955,40
TCU/2007 Analista de Controle externo orientação: Auditoria Governamental - Brasília DF/	9.128	44	207,45	R\$ 9.144,04
TCU/2007 Auditor do Tribunal de Contas da União	377	1	377,00	R\$ 22.111,25
AFRFB/2005 Auditor Fiscal da Receita federal do Brasil	76.158	1000	76,15	R\$ 7.531,13

Fonte: CESPE/UnB e ESAF

No anexo 13 é possível verificar entre outras informações, a diversidade da formação acadêmica dos candidatos que participaram do curso de formação do concurso AFRF / 2003.

6.1.2 Informações sobre o concurso para Auditor Fiscal da Receita Federal

O planejamento de um programa preparatório de estudos para concurso leva em consideração as especificações quanto aos conteúdos exigidos de cada disciplina pela banca examinadora e as particularidades da capacidade de aprendizado e fixação desses conteúdos pelo candidato até o dia da aplicação das provas.

Não existe uma fonte de informações com dados estatísticos históricos relativo ao desempenho de candidatos de concursos anteriores; no entanto, a análise de depoimentos em *sites* e em fóruns de discussão permite obter algumas informações e dicas de estudo para o concurso da Receita Federal.

De acordo com as entrevistas de professores e candidatos aprovados dentro do número de vagas, disponível no *site* www.pontodosconcursos.com.br, alguns pontos em comuns foram identificados e considerados na elaboração do planejamento:

- a) Os candidatos que lograram êxito iniciaram seu programa de estudos muitos meses antes da publicação do edital regulador do concurso. Segundo eles, o tempo, médio de três meses, entre a publicação do edital e a realização das provas não é suficiente para uma preparação satisfatória.
- b) O volume de conteúdo exigido pela banca não permite que se consiga bons resultados fazendo uma preparação intensa em pouco tempo. Demetrio Pepice, 1º colocado no concurso AFRF 2005, explica: “o conhecimento precisa ser adquirido aos poucos em um período longo de tempo para ser digerido e assimilado”.

- c) Os entrevistados estudaram por mais de 2 anos até ingressarem no cargo e muitos dedicaram seu tempo exclusivamente aos estudos. Segundo dados da Receita Federal 111 candidatos, ou seja, 25,11% dos candidatos matriculados no curso de formação do concurso AFRF/2003 não exerciam atividade profissional na época da matrícula.
- d) Entre os erros cometidos durante o período de estudos, a falta de um planejamento inicial foi apontada em todas as entrevistas.
- e) Existe muita incerteza sobre as regras do concurso antes da publicação do edital.
- f) Os entrevistados afirmaram que parte de seu êxito foi devido ao uso de alguma forma de gerenciamento dos estudos.
- g) Demétrio, que fez 269 dos 300 pontos, fez o mínimo de pontos em uma das provas e quase foi eliminado. Os demais candidatos afirmaram que é preciso estudar todas as disciplinas, pois é comum ser eliminado apesar de uma alta pontuação geral.

O edital regulador do concurso é publicado apenas poucos meses antes da realização das provas, isso é o maior limitante do processo de planejamento. O programa de estudos foi baseado nas regras estabelecidas por editais anteriores, ajustes são feitos conforme uma avaliação subjetiva considerando a possibilidade e probabilidade de uma disciplina ou itens do conteúdo programático serem cobrados em um novo edital. O modelo dos pacotes de decisão do OBZ permite essa avaliação subjetiva na priorização dos pacotes de forma bem rápida. Nessa etapa da aplicação, verificou-se mudanças na exigência de algumas disciplinas e dos critérios de pontuação do concurso AFRF 2003 para o concurso AFRF 2005 (ver anexo 14).

6.2 2º PASSO: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS E METAS

O objetivo final do candidato ao elaborar seu plano de estudo é a aprovação e classificação dentro do número de vagas disponíveis. Concursos vestibulares que apresentam as maiores relações entre o número de inscritos e o número de vagas, geralmente de cursos tradicionais como medicina (ver tabela 2), direito e engenharia das principais universidades do país apresentam um comportamento regular em relação à pontuação dos candidatos classificados dentro do número de vagas existentes. Supõe-se que o nível de preparação dos candidatos tende a ser estável. Analisando a publicação dos resultados anteriores do exemplo seguinte, é possível estabelecer uma meta específica baseada na pontuação dos candidatos classificados dentro do número de vagas.

Tabela 2 - Médias do Primeiro e Último Classificado por Curso - 1ª Opção

Curso/Prova	Média do primeiro	Média do último
Medicina UFRGS/2006	783,51	718,23
Medicina UFRGS/2005	811,01	704,73
Medicina UFRGS/2004	783,35	700,66
Medicina UFRGS/2003	771,18	694,49
Medicina UFRGS/2002	789,74	708,28
Medicina UFRGS/2001	773,30	708,80

Fonte: COPERSE/UFRGS

Como os concursos para AFRF pesquisados foram realizados em intervalos não regulares e não foi possível obter dados históricos de uma série de concursos realizados as metas de pontuação ficaram restritas as informações obtidas do concurso imediatamente anterior. Com base no edital ESAF N° 07, de 20 de janeiro de 2006, que divulgou a relação dos candidatos habilitados a prosseguir no processo seletivo, classificados na primeira etapa do concurso no anexo 12, observados os critérios de habilitação e classificação e de desempate estabelecidos, respectivamente, nos subitens 9.1, 9.2 e 9.3 e, ainda, o disposto no subitem 9.5, todos do Edital ESAF nº 70/2005, regulador do concurso, e tendo como objetivo a classificação dentro das 99 vagas oferecidas na área de especialização tributária e aduaneira para a 10ª região fiscal (Rio Grande do Sul) foi estabelecida a meta de 207 pontos utilizando o cálculo

estatístico de média simples, conforme anexo-12. O uso do critério da média simples é justificado pela facilidade de cálculo e segurança da estimativa. 60% dos candidatos classificados fizeram menos que 207 pontos. Todas as projeções de resultados dos passos posteriores serão calculadas em função dessa meta. O gráfico a seguir apresenta no eixo das ordenadas a nota final dos 99 candidatos classificados na primeira fase do concurso.

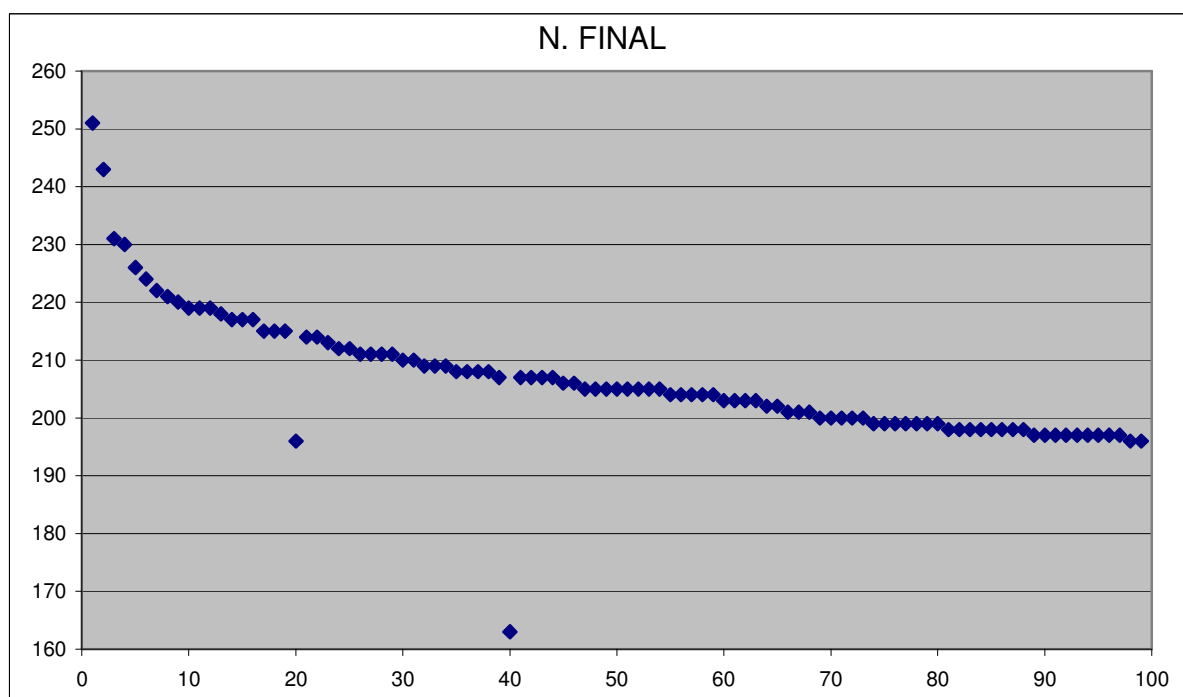


Figura 2 – Nota final dos 99 candidatos habilitados na 1ª fase do concurso AFRF/2005

Fonte: edital ESAF N° 07, de 20 de janeiro de 2006

6.3 3º PASSO: ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PACOTES DE DECISÃO

Estabelecida a meta de 207 pontos, o próximo passo foi analisar os critérios de pontuação e identificar os pacotes de decisão. Nesse passo, foram utilizadas

informações postadas em fóruns especializados, entrevistas, e editais de concursos anteriores.

6.3.1 Análise dos critérios de pontuação

O edital n°70, de 25 de outubro de 2005 publicado pela Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda definiu os seguintes critérios de pontuação e classificação na primeira etapa do concurso para o cargo de Auditor Fiscal na área de especialização tributária e aduaneira:

- a) Prova 1 - Objetiva de Conhecimentos Gerais - peso 1, valendo, no máximo, 60 pontos ponderados;
- b) Prova 2 - Objetiva de Conhecimentos Específicos - peso 2, valendo, no máximo, 120 pontos ponderados;
- c) Prova 3 - Objetiva de Conhecimentos Especializados - peso 2, valendo, no máximo, 120 pontos ponderados;

Cada uma dessas provas tinha caráter, eliminatório e classificatório. Totalizavam um máximo de 300 pontos e exigiam um percentual mínimo de acerto de 40% por disciplina. Versavam sobre conhecimentos gerais, específicos e especializados, relativas às 11 disciplinas e com os critérios de pontuação de acordo com o resumo na figura seguinte:

I - ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO: TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

Provas	Disciplinas	Nº de questões	Pesos	Pontuação ponderada		
				Mínima por disciplina	Máxima por prova	Mínima do conjunto das provas 1, 2 e 3
1 Conhecimentos Gerais	D1-Língua Portuguesa	20	1	08	60	150
	D2-Inglês ou Francês ou Espanhol	10		04		
	D3-Matemática Financeira e Estatística Básica	15		06		
	D4- Informática	15		06		
2 Conhecimentos Específicos	D5-Direito Constitucional	20	2	16	120	
	D6-Direito Administrativo	20		16		
	D7-Contabilidade Geral	20		16		
3 Conhecimentos Especializados	D8-Direito Tributário	20	2	16	120	
	D9-Direito Previdenciário	15		12		
	D10-Direito Internacional Público e Comércio Internacional	15		12		
	D11- Economia e Finanças Públicas	10		08		

Figura 3 – Critérios de pontuação e classificação para o cargo de Auditor Fiscal na área de especialização tributária e aduaneira

Fonte: edital ESAF N° 70, de 25 de outubro de 2005

6.3.2 Identificação dos Pacotes de Decisão

Com base nas regras estabelecidas pelo edital anterior e utilizando o modelo de pacotes de decisão, premissa do OBZ, foram identificados 11 pacotes de decisão relacionados em anexo. Esses pacotes irão concorrer pelo recurso não-financeiro horas de estudo.

Pyhrr (1981) considera os seguintes itens na formalização dos pacotes de decisão:

1. Informações necessárias para se tomar uma decisão. O pacote de decisão é o principal instrumento de avaliação de cada função e tem que dar as informações necessárias para a direção decidir fazer ou não uma dotação para cada pacote. Deve incluir, pelo menos, uma análise básica de custo / benefício, bem como quaisquer informações adicionais especificadas pela direção.

2. Tipo de análise desejada. Incluindo partes para qualquer análise desejada nos formulários, a direção pode assegurar-se de que todos os administradores façam as análises. Partes referentes a itens como alternativas, medições quantitativas, recursos, projeções ou conseqüências da não-aprovação do pacote exigem que os administradores avaliem e apresentem especificamente os resultados de cada item em cada pacote.

3. Análise especial e de apoio (em separado). O próprio pacote de decisão não deve incluir, obrigatoriamente, todas as combinações e permutações de questões possíveis, apresentar todos os detalhes no estabelecimento das medidas quantitativas ou na avaliação das alternativas ou dar espaço para informações especiais necessárias apenas para umas poucas atividades. Para limitar o volume de pacotes, estas informações podem ser dadas como apoio adicional e anexadas ao pacote, ou prestadas quando for solicitado.

4. Outras informações necessárias depois de tomadas as decisões de dotação. Informações especiais, como custeamento detalhado por classes de objetos ou grupos de contas, acerto final e verificação de custo, acerto final de estrutura e de responsabilidades por programas, podem ser prestadas depois de terem sido tomadas as decisões básicas. Se os custos e as análises dos pacotes de decisão estiverem com um bom nível de exatidão, a apresentação desses detalhes, depois de terem sido tomadas as decisões básicas de dotação, pode economizar muito tempo.

5. Tipo de comunicação e tamanho da organização. Se os administradores tiverem oportunidade de apresentar e discutir verbalmente seus pacotes de decisão em todos os níveis administrativos, o próprio documento do pacote poderá ser bastante curto, só apresentando um resumo da análise, com o administrador expondo a análise e as conclusões e respondendo a quaisquer perguntas que venham a ser feitas (PYHRR, 1981 p.59-60).

6.3.3 Considerações gerais sobre os Pacotes de Decisão

Em cada pacote está descrito o conteúdo programático de cada disciplina representando a descrição da atividade a ser realizada em cada pacote. Na análise do conteúdo programático dos pacotes D3. MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA, D10. DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL e D11. ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS percebeu-se que são compostos por duas disciplinas bem diferentes. No entanto podem ser identificadas como um pacote de decisão, pois um pacote de decisão é a identificação de uma função ou operação distinta numa forma de avaliação e comparação com outras funções. Além disso, a própria ESAF estabelece esse direcionamento no edital, facilitando o trabalho da identificação dos pacotes.

As informações referentes ao material de estudo utilizado foram identificadas nos pacotes de decisão. A utilização de materiais adequados de estudo impacta diretamente no aprendizado e memorização de cada disciplina e, por consequência, no resultado obtido em cada prova do concurso. A pesquisa em *sites* e fóruns

especializados ajudou a identificar quais são os materiais mais utilizados pelos candidatos que foram aprovados.

Durante a execução do programa de estudos, através do controle sistemático dos acertos em simulados e das horas alocadas a cada pacote, é possível verificar a necessidade de alteração dos itens do material de estudos.

Observações sobre cada disciplina feitas pelo próprio candidato e dicas de estudo de professores e de candidatos aprovados foram identificadas nos pacotes de decisão para servir de auxílio na execução do estudo do conteúdo programático. Se verificada, durante a execução, a necessidade ou forma de estudo de algum item em especial do conteúdo programático; anotações podem ser realizadas nesse espaço.

Uma planilha, com informações do tempo alocado em cada ciclo de estudo, desempenho nos testes de verificação e projeções do resultado de acordo com as regras do edital, a meta de 207 pontos e dos resultados dos candidatos relacionados no anexo 12 serviu como modelo de apoio à tomada de decisão na priorização dos pacotes de decisão.

Um gráfico simplificado mostra, no eixo das ordenadas, o percentual de acertos nos testes de verificação e permite uma visualização rápida da evolução da quantidade de acertos. O gráfico parte do número mínimo de acertos exigidos em cada prova que é de 40%. Até o momento, foram realizados 10 testes de verificação.

As horas de estudo compõem os níveis de atividade e representam a principal variável de decisão. O resultado em cada nível de atividade é representado pela aprendizagem e memorização do conteúdo e, no caso, é avaliado pelo percentual de acerto nas provas simuladas de cada disciplina. O importante no concurso, é a aprovação decorrente do resultado geral. Os critérios de alocação em cada nível de atividade dos pacotes de decisão privilegiarão o resultado geral desde que cada pacote supere a pontuação de corte.

Esses percentuais de acerto em cada disciplina variam conforme outros fatores, tais como o conhecimento prévio de cada matéria, capacidades individuais de raciocínio e memorização de cada candidato, horas de estudo acumuladas, materiais utilizados, aulas em cursos preparatórios, capacidade de concentração, descanso, prática de

esportes etc. Existem estudos sobre formas de otimização, ao nível de cada pacote, em literatura especializada sobre métodos e técnicas de estudo; no entanto, o esse trabalho ficará restrito ao fator horas de estudo na priorização dos pacotes.

Essa restrição não é prejudicial, pois, otimizando os outros fatores por algum tipo de técnica, o ajuste das horas alocadas a cada pacote de decisão é feito apenas de acordo com o resultado obtido nos testes simulados. Ou seja, independente do motivo que levou o candidato a ter um melhor rendimento nos testes de uma disciplina, o orçamento contribuirá na distribuição do tempo disponibilizado por esse acréscimo de rendimento entre os outros pacotes de decisão.

Dentre os outros fatores mencionados, a memória é um componente importante no percentual de acerto das questões de todas as disciplinas, e recebeu uma análise mais aprofundada na elaboração do planejamento operacional usando o orçamento de ciclo contínuo de e na etapa de identificação dos pacotes de decisão.

A memória é a função mental de armazenamento de informações e experiências; é a capacidade humana de reter e evocar qualquer forma de conhecimento (DOUGLAS, 2007).

O processo da memória decorre de um sistema que trabalha com cinco momentos distintos: captação, fixação, manutenção, recuperação, transmissão.

Na fase da captação, a pessoa recebe informações através de seus cinco sentidos: visão, audição, olfato, tato e paladar. A visão tem certa preponderância, mas isto é influenciado pelo desenvolvimento cerebral. A adequação do ambiente de estudo facilita a captação das informações (DOUGLAS 2007).

A fixação dependerá do tipo de memória utilizada (de curto ou longo prazo) e da qualidade do armazenamento. A fixação é feita nos neurônios, em especial nos dendritos. A fixação corresponde ao "marcar" a informação recebida no cérebro. Na manutenção, depois de se "marcar" a informação em um número "x" de neurônios, será a hora de assegurar que esse registro não se perca nos pelos menos 10 bilhões de neurônios ativos. (DOUGLAS 2007). A repetição, o tempo e a constante execução de exercícios são fundamentais para fixação do conteúdo programático.

A manutenção é a fixação do registro (p.ex: não sendo feita outra "gravação" sobre ele). O cérebro raramente mantém guardada informação considerada inútil. O conteúdo de ser revisado em um intervalo de tempo que permita sua manutenção na memória (DOUGLAS 2007).

Recuperar significa localizar e resgatar a informação guardada e mantida no cérebro. Quem leva 2 horas para se lembrar de algo que precisa é uma pessoa que soube guardar e manter, mas que não sabe recuperar a informação que já está no cérebro. O "branco" na prova é um problema de recuperação da informação (DOUGLAS 2007). Simular condições de prova ajuda a evitar o branco e acelera a capacidade de recuperação das informações.

A transmissão é a capacidade humana de repassar para terceiros (de forma escrita ou oral) o conteúdo memorizado, a informação que foi guardada e recuperada (DOUGLAS 2007).

A memória é influenciada por diversos fatores: saúde, idade, experiências anteriores, educação, treino, qualidade do material ou experiência que vai ser guardada. Esses fatores devem ser mensurados na identificação dos pacotes de decisão, na priorização e na elaboração de ciclo orçamentário. Diferente de um resultado financeiro, expresso em valores monetários e que pode ter seu valor preservado no tempo, a memória, e conseqüentemente o percentual de acertos em questões, apresenta algumas particularidades. O período de manutenção do processo da memória pode representado conforme figura a seguir.

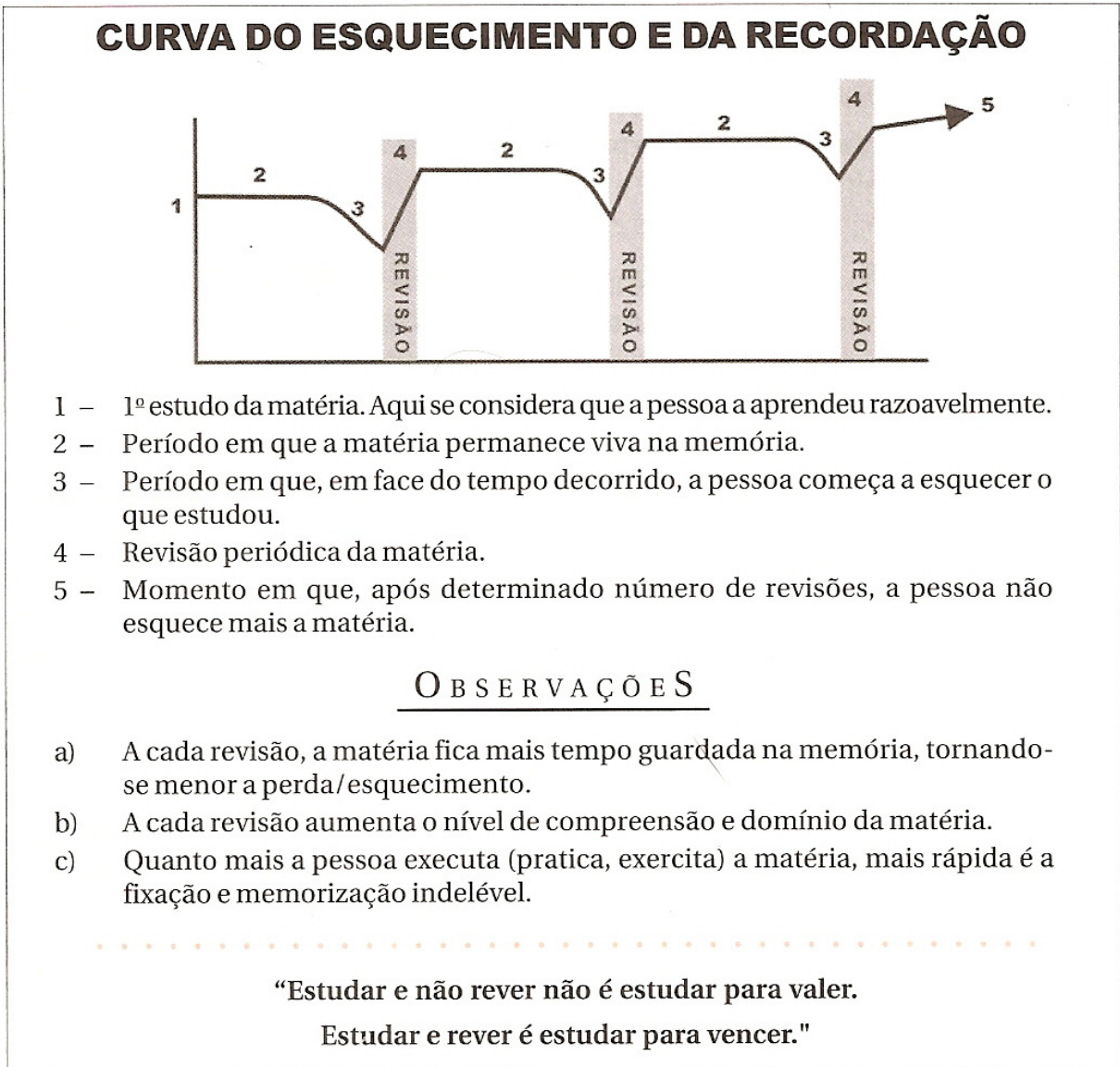


Figura 4 – Curva do esquecimento e da recordação

Fonte: DOUGLAS, William. Como passar em provas e concursos. 20a ed. Rio de Janeiro: elsevier 2007

6.4 4º PASSO: PRIORIZAÇÃO DOS PACOTES DE DECISÃO

Após a identificação de cada pacote, eles concorrerão pelo tempo disponível de acordo com critérios baseados em metas e objetivos já estabelecidos. Será considerada a possibilidade de que sejam mantidos os mesmos critérios de pontuação e as mesmas disciplinas exigidas na publicação do futuro edital regulador. O OBZ permite mudanças nos critérios de priorização dos pacotes de decisão durante a execução. Caso exista um novo fato relevante (informações sobre a quantidade vagas futuramente disponíveis, a área de especialização etc.) esses critérios podem ser alterados. Revisões do planejamento, dos pacotes identificados e dos critérios de priorização deverão ser realizadas imediatamente após a publicação do novo edital, com base nas novas regras estabelecidas.

Para facilitar o processo de priorização os 11 pacotes de decisão foram, em um primeiro momento, separados em 2 grupos. O primeiro grupo é composto pelos pacotes que representam as disciplinas “básicas” (todas de peso 2) que foram exigidas nos últimos concursos e são comuns a diferentes áreas de especialização. O segundo grupo é composto por pacotes que representam disciplinas com diferentes pesos, número reduzido de questões e dúvidas em relação à exigência em um futuro concurso.

6.5 5º PASSO: EXECUÇÃO DO OBZ

6.5.1 Recomendações quanto à execução do programa de estudos

Para que o OBZ atue na sua principal função, que, segundo Pyhrr (1981) é avaliar e priorizar cada pacote de decisão de acordo com sua relevância alocando os recursos disponíveis de forma otimizada é necessário um controle sistemático do orçamento. O controle possibilita ações de melhoria e correção das atividades executadas ao longo do programa de estudos. Uma série de recomendações ligadas à

execução do orçamento precisa ser respeitada com o objetivo de garantir a função controle:

- a) Durante o programa de estudos, o tempo efetivo utilizado em cada disciplina deve ser cronometrado e anotado em planilhas. Utilizar bloco de notas e um relógio digital junto ao seu material de estudo. O objetivo é ter controle do estudo diário, e não se iludir com ele. Ficar em casa por conta do estudo das 8h às 23h não quer dizer que se estudou 15h no dia. Segundo os entrevistados, “o candidato estudará, num excelente dia, umas 7h no máximo, isso raramente”. Além de ser fundamental para a efetivação do OBZ, isso facilitará a organização vida pessoal do candidato entre o trabalho estudo e o lazer.
- b) Assim como o tempo, o desempenho em testes simulados deve ser anotado. Esses testes com questões de provas anteriores podem ser obtidos gratuitamente na internet e em materiais de estudos especializados. Essa coleta de dados alimentará o sistema, que periodicamente efetuará o controle e avaliará a efetividade da programação e realizará ajustes na elaboração do ciclo orçamentário, aqui representado por um cronograma de estudos. O sistema também permitirá fazer análises aprofundadas conforme a necessidade e ajudará no diagnóstico de algum problema ao nível do pacote de decisão.
- c) O cronograma contínuo de estudos também é fundamental para a implementação do orçamento, a sua execução e para o alcance da meta de 207 pontos. Ele foi concebido com a finalidade específica de alocar as horas disponíveis de estudos entre os pacotes de decisão. Ele deve ser executado de forma contínua entre as fases ordenadas e com a cronometragem do tempo de estudo efetivo. Caso exista uma interrupção, o candidato deve retornar aos estudos na hora em que parou. Cumprida a quantidade de horas programadas, deve prosseguir para o estudo da próxima disciplina indicada pelo cronograma. A distribuição das disciplinas

entre as fases foi concebida de acordo com o gráfico da curva do esquecimento e da recordação.

A fiel execução permite que o ciclo possa ser utilizado independentemente do tempo diário disponível para estudo ou da variabilidade das interrupções ou da quantidade de dias de estudo por semana. Concebido dessa forma, qualquer interrupção nos estudos em um determinado período (compromisso inadiável em um dia, por exemplo) prejudicará de forma homogênea a preparação de todas as disciplinas do ciclo e não daquela que seria estudada no momento da interrupção. Se o cronograma estabelecer um dia ou hora específica para o estudo de uma disciplina, como é feito na grade de horários das faculdades e colégios, e neste dia o candidato não cumprir o tempo previsto (como se “faltasse a aula”) só veria novamente a disciplina após um novo ciclo. O processo de memorização e o rendimento naquela disciplina específica seriam prejudicados em relação às outras disciplinas. O cronograma teria que ser ajustado com muita frequência para ter sua função efetiva que é alocar o tempo e para o alcance dos resultados. O tempo perdido no ajuste do cronograma seria tempo não dedicado ao estudo, atividade fim, portanto, improdutivo.

6.5.2 Descrição da execução do programa de estudos

O cronograma a seguir ilustra o resultado do OBZ na alocação do tempo disponível de estudo em um ciclo inicial de 24 horas de acordo com critérios objetivos e subjetivos de análise de cada pacote de decisão (peso, número de questões cobradas, possibilidade de ser cobrada em um novo concurso).

Os 11 pacotes de decisão foram, em um primeiro momento, separados em 2 grupos para facilitar o processo de priorização. O primeiro grupo é composto pelos pacotes que representam as disciplinas “básicas” que foram exigidas nos últimos concursos e são comuns a diferentes áreas de especialização. O segundo grupo é composto por pacotes que representam disciplinas com diferentes pesos, número reduzido de questões e dúvidas em relação à exigência em um futuro concurso.

Ciclo inicial de 24 horas												
	0' a 30'	30' a 1h	1h a 130'	1h30' a 2h	2h a 2h30'	2h30' a 3h	3h a 3h30'	3h30' a 4h	4h a 4h30'	4h30' a 5h	5h a 5h30'	5h30' a 6h
1a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (1h 30')			DIREITO TRIBUTÁRIO (2h)			
2a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO ADMINISTRATIVO (1h 30')			DIREITO TRIBUTÁRIO (2h)			
3a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (1h 30')			DIREITO TRIBUTÁRIO (2h)			
4a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO ADMINISTRATIVO (1h 30')			LÍNGUA PORTUGUESA (2h)			

Figura 5 – Ciclo inicial dos pacotes de decisão do grupo 1

Fonte: Autor

A quantidade elevada de horas no pacote da disciplina de Contabilidade Geral foi decorrente do tempo necessário à prática de exercícios com cálculos sem calculadoras e elaboração de balanços patrimoniais e Demonstrações do Resultado do Exercício a partir de muitos razonetes, questões trabalhosas típicas dessa disciplina. Já a quantidade elevada de horas alocadas a direito tributário é devido à dificuldade inerente da disciplina. No Direito Administrativo e Constitucional o candidato já tem uma base consistente. Portanto, critérios subjetivos também são utilizados na etapa de priorização.

Desde que o cronograma seja executado conforme as recomendações (com a realização dos testes de verificação e execução do ciclo contínuo) os erros relacionados à alocação inicial entre esses 5 pacotes são corrigidos nos ajustes orçamentários seguintes de forma bem simplificada. Não há necessidade de realizar avaliações subjetivas, as quais despendem mais tempo.

O ciclo do grupo 1 foi executado conforme as orientações. Ao longo da execução do ciclo, foram feitos testes de verificação e os resultados foram anotados em planilhas localizadas em cada pacote de decisão. O ciclo pode ser repedido várias vezes, conforme a fase de preparação do candidato e até que as informações coletadas nos testes sejam subsídios consistentes como critério de priorização entre os pacotes na realização dos ajustes.

O ciclo apresentado é de uma etapa anterior à publicação do edital em que o candidato já tem um conhecimento prévio de algumas matérias e sabe das suas dificuldades e estuda matérias com maiores chances de serem cobradas em um próximo concurso. O tempo de estudo diário sugerido é de 6 horas e, como foi explicado, pode ser flexibilizado conforme a situação de cada candidato.

Na etapa posterior a publicação do edital, fase em que se faz apenas à revisão dos conteúdos aprendidos e muitos testes, convém promover o ajuste a cada execução do ciclo e redução do seu número de horas para que as matérias sejam estudadas com mais frequência. Se o programa for corretamente executado, o desempenho em cada matéria estará mais equilibrado em virtude dos ajustes ao longo do mesmo. O próprio sistema ajudará a estabelecer a quantidade de horas alocada em uma disciplina inicialmente não prevista e exigida pelo edital atual, basta que se execute testes de verificação e insira os dados nas planilhas que projetam o resultado.

Conforme planilha em anexo, o ciclo foi repetido 5 vezes, com realização de testes a cada ciclo, totalizando 120 horas, até a realização do primeiro ajuste entre os 5 pacotes concorrentes. Através da projeção dos resultados, em que foi utilizado o percentual acumulado de acertos nos testes multiplicado pelo número de questões em cada prova e pelo peso de cada questão (ver planilhas de cada pacote em anexo), verificou-se que o candidato já havia atingido a meta na disciplina de Língua Portuguesa e Direito Tributário e precisava melhorar o resultado em Direito Administrativo e principalmente em Contabilidade Geral. O ajuste não é feito de forma automática pelo resultado observado nas planilhas. Sua função é de simplificar o processo de ajuste, que necessariamente deve passar por algum critério subjetivo estabelecido pelo candidato (o baixo desempenho nos ciclos iniciais pode estar relacionado a testes de uma parte difícil do conteúdo programático com pouca chance de ser cobrada em prova). É o próprio candidato quem faz o ajuste e o tempo gasto nessa atividade é irrelevante.

A figura a seguir representa o orçamento após o ajuste.

Ciclo de 24 horas												
	0' a 30'	30' a 1h	1h a 1h30'	1h30' a 2h	2h a 2h30'	2h30' a 3h	3h a 3h30'	3h30' a 4h	4h a 4h30'	4h30' a 5h	5h a 5h30'	5h30' a 6h
1a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (1h 30')			DIREITO TRIBUTÁRIO (2h)			
2a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO ADMINISTRATIVO (2h)			DIREITO TRIBUTÁRIO (1h30')			
3a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (2h)			LÍNGUA PORTUGUESA (1h30')			
4a fase	CONTABILIDADE GERAL (3h)						DIREITO ADMINISTRATIVO (3h)					

Figura 6 – Segundo ciclo dos pacotes de decisão do grupo 1

Fonte: Autor

O ciclo foi repetido por mais 5 vezes, totalizando 120 horas, e novamente as projeções foram analisadas. De acordo com as tendências verificadas, não foi necessário fazer alterações no ciclo para a futura execução. A projeção da meta na disciplina de contabilidade permanece aquém do esperado, mas está acima do ponto de corte. O grupo 1 já atingiu a meta de 122 pontos, essa meta para o grupo é satisfatória em relação às médias dos 99 candidatos aprovados e classificados dentro das vagas. Um novo ciclo, composto pelo grupo 2, de pacotes restantes e de menor grau de prioridade, foi iniciado. A distribuição do tempo para cada pacote foi principalmente pelos critérios de peso, número de questões e pontuação mínima exigida e possibilidade de ser exigido em um novo edital. O novo ciclo está representado na figura a seguir:

Ciclo de 24 horas												
	0' a 30'	30' a 1h	1h a 1h30'	1h30' a 2h	2h a 2h30'	2h30' a 3h	3h a 3h30'	3h30' a 4h	4h a 4h30'	4h30' a 5h	5h a 5h30'	5h30' a 6h
1a fase	DIREITO PREVIDENCIÁRIO (2h30')				ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS (2h)				INFORMÁTICA (1h30')			
2a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h30')				MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h)				INGLÊS (1h30')			
3a fase	DIREITO PREVIDENCIÁRIO (2h30')				ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS (2h)				INFORMÁTICA (1h30')			
4a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h30')				MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h)				INGLÊS (1h30')			

Figura 7 – Ciclo inicial dos pacotes de decisão do grupo 2

Fonte: Autor

As planilhas em anexo mostram que o ciclo foi repetido 5 vezes, totalizando 120 horas, até a realização do primeiro ajuste entre os 6 pacotes concorrentes. Através da projeção dos resultados, verificou-se que o candidato só havia atingido a meta no pacote da disciplina de Economia e Finanças Públicas. Precisava melhorar o resultado nas demais; principalmente em informática, porque não atingiu o mínimo do ponto de corte e seria desclassificado independente da pontuação geral. A figura a seguir representa o orçamento após o ajuste.

Ciclo de 24 horas												
	0' a 30'	30' a 1h	1h a 1h30'	1h30' a 2h	2h a 2h30'	2h30' a 3h	3h a 3h30'	3h30' a 4h	4h a 4h30'	4h30' a 5h	5h a 5h30'	5h30' a 6h
1a fase	DIREITO PREVIDENCIÁRIO (2h30')					ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS (1h)		INFORMÁTICA (2h30')				
2a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h)				MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h30')				INGLÊS (1h30')			
3a fase	DIREITO PREVIDENCIÁRIO (2h)				ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS (1h)		INFORMÁTICA (3h)					
4a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h30')				MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h30')				INGLÊS (1h)			

Figura 8 – Segundo ciclo dos pacotes de decisão do grupo 2

Fonte: Autor

O ciclo foi repetido por mais 5 vezes. Os pacotes D3.MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA e D4 INFORMÁTICA já atingiram a pontuação de corte. Houve uma ligeira queda no desempenho dos pacotes D11. ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS e D10. DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL; no entanto, as pontuações projetadas para esses pacotes estão próximas das metas. O sistema indicou ser necessário fazer um pequeno ajuste na alocação do tempo do pacote do pacote D3.MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA para o D9. DIREITO PREVIDENCIÁRIO.

Nesta fase do programa de estudos, a pontuação projetada é de 200 pontos, apenas 7 pontos abaixo da meta. Conforme a quantidade de dias que o candidato demorou para repetir 10 vezes o ciclo ou conforme o julgamento do candidato em relação a manutenção na memória das disciplinas do grupo 1. Ele pode optar em repetir o ciclo ou estabelecer um ciclo composto por todos os pacotes. Se foi escolhida a segunda opção, o ciclo seguinte a ser executado abrange todas as disciplinas e tem 48 horas de duração. Pelos resultados nos testes, presume-se que o candidato já tenha conhecimento de todo o conteúdo programático e trabalha para fixação do mesmo na memória. Nos pacotes que atingiram um alto percentual de acertos em relação à média, deve-se alocar um tempo mínimo de uma hora a cada ciclo para realização de testes

com o objetivo de monitoração. Os ajustes posteriores devem ser feitos após uma execução do ciclo. Com a coleta de mais informações sobre as horas alocadas a cada ciclo e a variação do percentual acumulado de acertos é possível fazer uma análise mais aprofundada e ter um diagnóstico, se for o caso, de uma disciplina que apresenta pouca melhoria no desempenho proporcional ao elevado número de horas alocadas. Nesse caso, o candidato deve procurar identificar as causas dessa situação e procurar alterar a maneira como realiza o estudo ao nível do pacote de decisão. Deve rever o material utilizado (livro, cursos, questões) ou mudar o método de estudo. E como já foi dito no início do presente trabalho, esses recursos para melhoria ao nível do pacote estão amplamente difundidos no mercado.

Ciclo de 48 horas												
	0' a 30'	30' a 1h	1h a 130'	1h30' a 2h	2h a 2h30'	2h30' a 3h	3h a 3h30'	3h30' a 4h	4h a 4h30'	4h30' a 5h	5h a 5h30'	5h30' a 6h
1a fase	DIREITO PREVIDENCIÁRIO (3h)						INFORMÁTICA (3h)					
2a fase	MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h30')					INGLÊS (1h)		DIREITO PREVIDENCIÁRIO (2h30')				
3a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (1h 30')			DIREITO TRIBUTÁRIO (2h)			
4a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO ADMINISTRATIVO (2h)				DIREITO TRIBUTÁRIO (1h30')		
5a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h)				ECONOMIA E FINANÇAS PÚBLICAS (1h)		INFORMÁTICA (3h)					
6a fase	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO E COMÉRCIO INTERNACIONAL (2h30')					MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA (2h30')				INGLÊS (1h)		
7a fase	CONTABILIDADE GERAL (2h30')					DIREITO CONSTITUCIONAL (2h)				LÍNGUA PORTUGUESA (1h30')		
8a fase	CONTABILIDADE GERAL (3h)						DIREITO ADMINISTRATIVO (3h)					

Figura 9 – Terceiro ciclo dos pacotes de decisão dos dois grupos

Fonte: Autor

7. CONCLUSÕES

O planejamento operacional das atividades realizadas no nível diário pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar resultados. O Orçamento Base Zero, da forma como foi utilizado, ver Figura 10, possibilitou a criação de um sistema com as características desejadas em um sistema de orçamento e identificadas na revisão bibliográfica, conforme Figura 11 apresentada na página seguinte. Portanto, é uma ferramenta e método de planejamento do tempo a ser alocado ao estudo das disciplinas exigidas em concursos públicos.

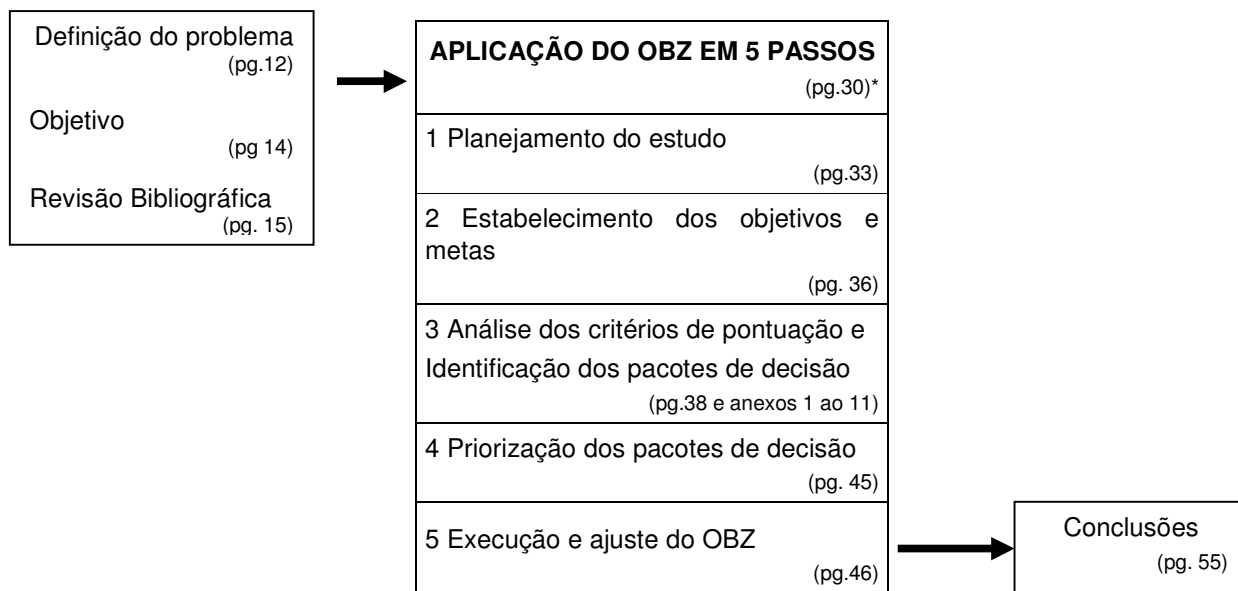


Figura 10 – Resumo do método desenvolvido no trabalho

Fonte: Autor

CARACTERÍSTICAS DO OBZ VERIFICADAS NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	CARACTERÍSTICAS VERIFICADAS NA APLICAÇÃO DO OBZ (*)
O Orçamento deve projetar o futuro, deve ter flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis. (A)	A projeção do resultado em função da execução dos testes de verificação auxilia o candidato a elaborar o cronograma de estudos.
O orçamento deve ter adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa. (B)	O uso do ciclo contínuo permite a efetiva alocação do tempo disponível entre as disciplinas independente do tempo total disponível do candidato.
O orçamento deve demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretivas por meio de relatórios emitidos. (B)	As planilhas com as projeções do resultado em função dos testes de verificação indicam os critérios de priorização dos pacotes para ações corretivas de alocação do tempo.
O orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período.(C)	O cronograma de estudos representado pelo ciclo contínuo representa o plano de ação a ser executado pelo candidato.
O orçamento pode ser composto por dados não financeiros expressos em função da unidade de medida dos recursos apropriados. (D)	O tempo é o recurso limitado alocado ao estudo das 11 disciplinas exigidas pela banca examinadora.
O OBZ exige que cada administrador justifique detalhadamente os recursos solicitados a partir do ponto zero. (D)	Nos ciclos, a alocação do tempo é justificada pela projeção dos resultados em função dos testes de verificação a partir de um ponto zero
O OBZ é um processo decisório baseia-se no modelo dos pacotes de decisão. (D)	A decisão de alocação do tempo é realizada considerando cada pacote de decisão identificado.
O pacote de decisão é um documento informativo de modo que a administração possa avaliá-lo considerando diversos níveis de atividade e priorizá-lo em relação a outros pacotes de decisão que concorram para a obtenção de recursos imediatos. (D)	Os pacotes foram identificados como as 11 disciplinas que irão concorrer pelo recurso tempo.
A identificação dos pacotes de decisão envolve a análise em separado de atividades novas ou atuais que possam ser separadas ou agrupadas em um pacote de decisão. (D)	Nos pacotes, foram identificados o conteúdo programático de cada disciplina, o material de estudo utilizado, observações a respeito da execução do estudo e uma planilha com informações do tempo alocado em cada ciclo de estudo, desempenho nos testes de verificação e projeções do resultado.
A priorização dos pacotes de decisão envolve a avaliação e o escalonamento dos pacotes por ordem de importância, mediante uma análise de custo/benefício ou até avaliação subjetiva. (D)	As horas de estudo representam a principal variável de decisão no escalonamento dos pacotes por ordem de importância. a carga horária entre as disciplinas ao longo do programa de estudos é baseada, principalmente, nos resultados projetados dos testes verificadores.

Figura 11– Resumo da proposta do trabalho

Fonte: (*) Autor

(A) (ZDANOWICZ, 1983)

(B) (TUNG, 1994)

(C) (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 1997)

(D) (PYHRR, 1981)

A estratégia exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução e a implementação exige planejamento. O planejamento precisa apoiar-se em uma multiplicidade de planos e de gradativos desdobramentos de planos até chegar ao nível da execução das tarefas e operações cotidianas. No projeto de estudo, o planejamento deve ser realizado no nível do tempo total exigido pela execução do projeto; considerando, entre muitos fatores, as circunstâncias individuais e ambientais atuais e futuras, até o nível do tempo realizado na execução do estudo diário de cada disciplina.

O sistema de estudo apresentado mostra previsões quantitativas apresentadas de forma estruturada, materializa em informações quantitativas, recursos necessários a execução do projeto, é flexível e aplicável em outros concursos, por diferentes pessoas, em diferentes níveis de conhecimento, tem a participação direta do candidato na sua elaboração, indica decisões corretivas por meio de informações, fornece informações rápidas, monitora a execução do projeto e permite que seja feita uma análise aprofundada de possíveis pontos problemáticos e, de certa forma, atua como forma de motivação para que o candidato execute o plano de forma otimizada por um longo período.

A realimentação do sistema depende da forma determinada de execução dos ciclos de estudo e realização dos testes verificadores para que apresente as características desejadas em um sistema de orçamento. A priorização dos pacotes, alterando a carga horária entre as disciplinas ao longo do programa de estudos é baseada, principalmente, nos resultados dos testes verificadores e na carga horária do ciclo executado. Portanto, o uso do OBZ no exemplo aplicado exige uma rigidez na execução orçamentária. Essa rigidez foi um pouco amenizada quando se adotou o uso dos ciclos contínuos, independente das interrupções e das horas diárias disponíveis para estudo.

REFERÊNCIAS

BALDO, Rafael. **Jornal do CESPE/UNB**. Brasília: julho, agosto e setembro ano 2. nº7, de 2007.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade baseada em atividades e controle de gestão**. Quebec, 1997.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**.

CATELLI, Armando. **Sistema de contabilidade de custos**. São Paulo: Tese – FEA/USP, 1972.

_____ et al. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2. ed, 2001.

CENTRO DE SELEÇÃO E DE PROMOÇÃO DE EVENTOS UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Disponível em: <<http://www.cespe.unb.br> >. Acesso em: 25/10/2007.

COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/coperse> >. Acesso em: 25/10/2007.

DOUGLAS, William. **Como passar em provas e concursos..** Rio de Janeiro: elsevier, 20^a ed. 2007.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA. Disponível em:
<<http://www.ESAF.FAZENDA.GOV.BR>>. Acesso em: 25/10/2007.

FÓRUM DOS CONCURSEIROS. Disponível em: <<http://concurseiros.13.forumer.com> >.
Acesso em: 01/05/2007.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR , Krikant M. **Contabilidade de custos..** Rio de Janeiro: LTC,9. ed, 2000.

KOONTZ, Harold; O' DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: Organização planejamento e controle.** São Paulo: Pioneira, 14. ed. 1987.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003

PHYRR, Peter A. **Orçamento Baze Zero: um instrumento prático para avaliação das despesas.** Rio de Janeiro: Interciência - Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

PONTO DOS CONCURSOS. Disponível em: <<http://www.pontodosconcursos.com.br> >.
Acesso em: 25/10/2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus,15. ed, 1980.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Disponível em:

<www.receita.fazenda.gov.br/Historico/srf/RecursosHumanos/ConcursoPublico.htm>.

Acesso em: 25/10/2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 3. ed. 2005

SÁ, Carlos A.; MORAES, José R. de. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualimark 2005

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. São Paulo: Edições Universidade – Empresa, 4. ed. 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2. ed 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre: Sagra, 1983

ANEXOS

ANEXO 1 – PACOTE DE DECISÃO: D1. LÍNGUA PORTUGUESA

Conteúdo programático:

1. Compreensão Textual. 2. Ortografia. 3. Semântica. 4. Morfologia. 5. Sintaxe. 6. Pontuação.

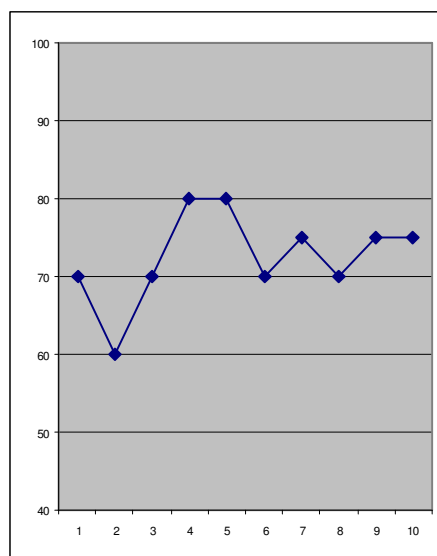
Material de estudo:

- Livro: Português ESAF – Provas Comentadas – Décio Sena
- Livro: Português para concursos – Renato Aquino
- Livro: Gramática contemporânea da língua portuguesa – Nicola e Infante
- Apostila: Português Unificado
- Dicionário: Luft
- Provas anteriores com gabarito

Observações:

É importante resolução de provas e exercícios com as mesmas características das questões elaboradas pela ESAF objetivando a redução do tempo na resolução das questões e acuidade. A dificuldade da prova reside no longo tempo necessário para resolver cada questão. Os materiais só devem ser consultados quando houver dúvidas relacionadas à resposta de alguma questão errada nos exercícios.

D1. LÍNGUA PORTUGUESA				
ciclo	1	2	3	
tempo	2h	1h30'	1h30'	
testes	total	acertos	%	variação
1	10	7	70	1,00
2	10	6	60	0,86
3	10	7	70	1,17
4	10	8	80	1,14
5	10	8	80	1,00
6	10	7	70	0,88
7	20	15	75	1,07
8	20	14	70	0,93
9	20	15	75	1,07
10	20	15	75	1,00
11				
12				
13				
14				
15				
média 1:	7,20			
média 2:	7,29			
média 3:				
meta	14	mínimo		8
T 1	14,40	peso		1
T 2	14,57143	qtd.		20
dif 1	0,00			
dif 2	0,17			



ANEXO 2 – PACOTE DE DECISÃO: D2. INGLÊS

Conteúdo programático:

1. Interpretação de Textos.

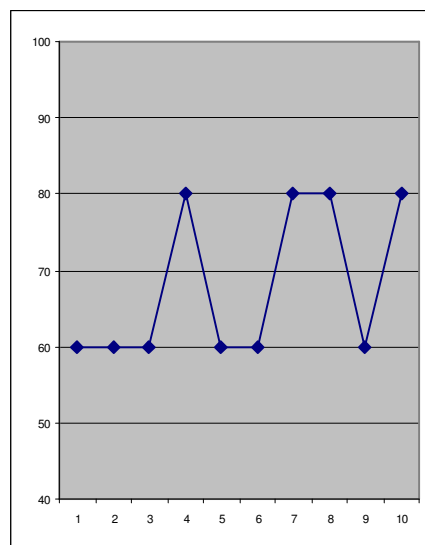
Material de estudo:

- Livro: Graded English – Martins Pasqualin e Ramos
- Dicionário: Português Inglês Michaelis
- Provas anteriores com gabarito

Observações:

É importante resolver provas e exercícios com as mesmas características das questões elaboradas pela ESAF, objetivando a redução do tempo na execução das questões e acuidade. Os materiais só devem ser consultados quando houver dúvidas relacionada a resposta de alguma questão errada nos exercícios. Atentar para os itens gramaticais que aparecem com maior frequência nas questões. Desenvolver o vocabulário com leituras. As chances de essa disciplina ser cobradas em um futuro concurso são altas. Porém, no último edital foram cobradas apenas 10 questões com peso 1. Esforços adicionais nesse pacote proporcionarão no máximo 10 pontos. A prioridade é passar no ponto de corte. Não é necessário um estudo mais aprofundado.

D2. INGLÊS				
ciclo	1	2	3	
tempo	3h	2h30'	2h30'	
testes	total	acertos	%	variação
1	5	3	60	1,00
2	10	6	60	1,00
3	5	3	60	1,00
4	5	4	80	1,33
5	10	6	60	0,75
6	5	3	60	1,00
7	5	4	80	1,33
8	5	4	80	1,00
9	5	3	60	0,75
10	5	4	80	1,33
11				
12				
13				
14				
15				
média 1:	6,29			
média 2:	6,67			
média 3:				
meta	7	mínimo		4
T 1	6,285714	peso		1
T 2	6,666667	qtd.		10
dif 1	1,13			
dif 2	0,75			



ANEXO 3 – PACOTE DE DECISÃO: D3. MATEMÁTICA FINANCEIRA E ESTATÍSTICA BÁSICA

Conteúdo programático:

MATEMÁTICA FINANCEIRA: 1. Juros Simples: Juro ordinário, comercial e exato; Taxa percentual e unitária: nominal, proporcional e equivalente; Prazo, taxa e capital médios; Montante; Valor atual; Desconto comercial e racional; Equivalência de capitais. 2. Juros Compostos: Taxa proporcional, equivalente, efetiva e nominal; Convenção linear e exponencial; Montante; Valor atual; Desconto racional; Equivalência de capitais; Anuidade ou rendas certas. ESTATÍSTICA BÁSICA: 1. Conceito. População; Censo; Amostra; Experimento aleatório; Variáveis e atributos; Variáveis aleatórias discretas e contínuas; Normas para apresentação tabular de dados. 2. Organização de Dados Estatísticos. Quadros e tabelas; Distribuição de freqüências; Intervalos de classe; Ponto médio; Freqüências absolutas e relativas; Freqüências acumuladas; Gráficos: barras, colunas, histogramas e polígonos de freqüências. 3. Medidas de Posição. Média aritmética; Propriedades da média; Cálculo Simplificado da média; Mediana; Moda; Médias geométrica e harmônica. 4. Medidas de Dispersão. Amplitude; Desvio médio; Variância absoluta; Propriedades da variância; Cálculo simplificado da variância; Desvio padrão; Variância relativa e coeficiente de variação. 5. Correlação. 6. Números Índices. Números relativos; Números índices: aritméticos simples e ponderado, harmônico simples e ponderado, Geométrico simples e ponderado; Índices complexos de qualidade e de preços: Laspeyres e Paasche; Mudança de base.

Material de estudo:

- Livro: Matemática Financeira Simplificada para Concursos — Sérgio Carvalho
- Estatística Básica – Sérgio Carvalho
- Provas anteriores com gabarito

Observações:

As últimas provas apresentaram 5 questões de matemática financeira e 10 de estatística. A dificuldade em matemática financeira reside na impossibilidade de usar calculadora. As questões são de resolução extremamente demorada; no entanto, há macetes para a resolução de cada questão em menos tempo. Os macetes e as questões se repetiram nas últimas provas e é importante saber como identifica-los e utiliza-los prontamente. Fazendo isso, são grandes as chances de acertar as 5 questões, e sobrar tempo para realização das outras provas do mesmo dia. Estatística básica apresentou o mesmo comportamento quanto ao uso de macetes; no entanto as provas anteriores foram mais variadas em relação ao conteúdo programático.

É uma prova previsível quanto à dificuldade e ao conteúdo. A alocação do tempo a esse pacote é garantia de bons resultados.