

# HEMOBRÁS

EMPRESA BRASILEIRA DE HEMODERIVADOS  
E BIOTECNOLOGIA

Assistente Administrativo  
- Assistente Industrial e  
De Gestão Corporativa

EDITAL DO CONCURSO PÚBLICO HEMOBRÁS Nº 1,  
DE 6 DE DEZEMBRO DE 2024

CÓD: SL-089DZ-24  
7908433268208

## Língua Portuguesa

1. Elementos de construção do texto e seu sentido: gênero do texto (literário e não literário, narrativo, descritivo e argumentativo).....	7
2. interpretação e organização interna.....	15
3. Semântica: sentido e emprego dos vocábulos; campos semânticos.....	17
4. emprego de tempos e modos dos verbos em português. mecanismos de flexão dos nomes e verbos.....	18
5. Morfologia: reconhecimento, emprego e sentido das classes gramaticais.....	21
6. processos de formação palavras.....	29
7. Sintaxe: frase, oração e período; termos da oração; processos de coordenação e subordinação.....	31
8. concordância nominal e verbal.....	34
9. transitividade e regência de nomes e verbos.....	36
10. padrões gerais de colocação pronominal no português.....	38
11. mecanismos de coesão textual.....	39
12. Ortografia.....	40
13. Acentuação gráfica.....	41
14. Emprego do sinal indicativo de crase.....	42
15. Pontuação.....	43
16. Reescritura de frases: substituição, deslocamento, paralelismo.....	45
17. Variação linguística: norma culta.....	48

## Raciocínio Lógico-Matemático

1. Princípio da Regressão ou Reversão.....	59
2. Lógica dedutiva, argumentativa e quantitativa.....	59
3. Lógica matemática qualitativa.....	64
4. Sequências lógicas envolvendo números, letras e figuras.....	67
5. Regra de três simples e compostas.....	68
6. Razões especiais.....	69
7. Análise combinatória e probabilidade.....	70
8. Progressões aritmética e geométrica.....	75
9. Conjuntos: as relações de pertinência, inclusão e igualdade; operações entre conjuntos, união, interseção e diferença.....	77
10. Geometria plana e espacial.....	80
11. Trigonometria.....	90
12. Conjuntos numéricos.....	93
13. Equações de 1º e 2º grau.....	104
14. Inequações de 1º e 2º grau.....	106
15. Funções de 1º e 2º grau.....	108
16. Geometria analítica.....	116
17. Matrizes, determinantes e sistemas lineares.....	121
18. Polinômios.....	130

## Código de Ética, Conduta e Integridade

1. Código de Ética, Conduta e Integridade da Hemobrás .....	139
---	-----

## Conhecimentos sobre a Hemobrás

1. Estatuto Social vigente da Hemobrás .....	153
2. Regimento Interno da Hemobrás.....	165
3. Missão, Visão e Valores da Hemobrás .....	180

## Conhecimentos de Legislação e Temas Transversais

1. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal .....	183
2. Lei Federal nº 10.972, de 2 de dezembro de 2004: autoriza a criação da Hemobrás .....	189
3. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016: dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública e dá outras providências .....	190
4. Decreto Federal nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016: dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública e dá outras providências .....	209
5. Lei Federal nº 10.205, de 21 de março de 2001: Lei do Sangue .....	222
6. Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013: Lei Anticorrupção .....	226
7. Lei Federal nº 13.709/2018: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – capítulos I, II e III .....	229
8. RDC 658/2022 – Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos: Capítulo I – Disposições Iniciais; Capítulo II – Do Sistema da Qualidade Farmacêutica; Capítulo III – Do Pessoal .....	235

## Conhecimentos Específicos

### Assistente Administrativo - Assistente Industrial e De Gestão Corporativa

1. Fundamentos de Administração: conceitos, características e finalidade .....	249
2. Funções administrativas: noções sobre Organização e Estrutura organizacional .....	251
3. Rotinas administrativas: circulação de documentos oficiais, protocolo, técnicas de arquivo, e procedimentos administrativos.....	255
4. Noções básicas de administração patrimonial.....	278
5. Noções de administração e controle de estoques .....	283
6. Conhecimentos de Administração Pública: Administração Direta e Indireta.....	285
7. Ato administrativo: conceito.....	288
8. Constituição da República Federativa do Brasil: organização do Estado, direitos e garantias fundamentais, organização dos Poderes .....	303
9. Atendimento ao público .....	353
10. Redação Oficial: memorandos, comunicações internas e requerimentos.....	357
11. Informática: uso do correio eletrônico; Navegadores web: Mozilla Firefox e Google Chrome.....	367
12. Conhecimentos práticos de Word, Excel e Powerpoint .....	373

# LÍNGUA PORTUGUESA

## ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO: GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO)

**Definições e diferenciação:** tipos textuais e gêneros textuais são dois conceitos distintos, cada um com sua própria linguagem e estrutura. Os tipos textuais se classificam em razão da estrutura linguística, enquanto os gêneros textuais têm sua classificação baseada na forma de comunicação.

Dessa forma, os gêneros são variedades existentes no interior dos modelos pré-estabelecidos dos tipos textuais. A definição de um gênero textual é feita a partir dos conteúdos temáticos que apresentam sua estrutura específica. Logo, para cada tipo de texto, existem gêneros característicos.

### Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

As classificações conforme o gênero podem sofrer mudanças e são amplamente flexíveis. Os principais gêneros são: romance, conto, fábula, lenda, notícia, carta, bula de medicamento, cardápio de restaurante, lista de compras, receita de bolo, etc.

Quanto aos tipos, as classificações são fixas, definem e distinguem o texto com base na estrutura e nos aspectos linguísticos.

Os tipos textuais são: narrativo, descritivo, dissertativo, expositivo e injuntivo. Resumindo, os gêneros textuais são a parte concreta, enquanto as tipologias integram o campo das formas, ou seja, da teoria. Acompanhe abaixo os principais gêneros textuais e como eles se inserem em cada tipo textual:

**Texto narrativo:** esse tipo textual se estrutura em apresentação, desenvolvimento, clímax e desfecho. Esses textos se caracterizam pela apresentação das ações de personagens em um tempo e espaço determinado. Os principais gêneros textuais que pertencem ao tipo textual narrativo são: romances, novelas, contos, crônicas e fábulas.

**Texto descritivo:** esse tipo compreende textos que descrevem lugares, seres ou relatam acontecimentos. Em geral, esse tipo de texto contém adjetivos que exprimem as emoções do narrador, e, em termos de gêneros, abrange diários, classificados, cardápios de restaurantes, folhetos turísticos, relatos de viagens, etc.

**Texto expositivo:** corresponde ao texto cuja função é transmitir ideias utilizando recursos de definição, comparação, descrição, conceituação e informação. Verbetes de dicionário, enciclopédias, jornais, resumos escolares, entre outros, fazem parte dos textos expositivos.

**Texto argumentativo:** os textos argumentativos têm o objetivo de apresentar um assunto recorrendo a argumentações, isto é, caracteriza-se por defender um ponto de vista. Sua

estrutura é composta por introdução, desenvolvimento e conclusão. Os textos argumentativos compreendem os gêneros textuais manifesto e abaixo-assinado.

**Texto injuntivo:** esse tipo de texto tem como finalidade orientar o leitor, ou seja, expor instruções, de forma que o emissor procure persuadir seu interlocutor. Em razão disso, o emprego de verbos no modo imperativo é sua característica principal. Pertencem a este tipo os gêneros bula de remédio, receitas culinárias, manuais de instruções, entre outros.

**Texto prescritivo:** essa tipologia textual tem a função de instruir o leitor em relação ao procedimento. Esses textos, de certa forma, impedem a liberdade de atuação do leitor, pois decretam que ele siga o que diz o texto. Os gêneros que pertencem a esse tipo de texto são: leis, cláusulas contratuais, editais de concursos públicos.

## GÊNEROS TEXTUAIS

### — Introdução

Os gêneros textuais são estruturas essenciais para a comunicação eficaz. Eles organizam a linguagem de forma que atenda às necessidades específicas de diferentes contextos comunicativos. Desde a antiguidade, a humanidade tem desenvolvido e adaptado diversas formas de expressão escrita e oral para facilitar a troca de informações, ideias e emoções.

Na prática cotidiana, utilizamos gêneros textuais diversos para finalidades variadas. Quando seguimos uma receita, por exemplo, utilizamos um gênero textual específico para a instrução culinária. Ao ler um jornal, nos deparamos com gêneros como a notícia, o editorial e a reportagem, cada um com sua função e características distintas.

Esses gêneros refletem a diversidade e a complexidade das interações humanas e são moldados pelas necessidades sociais, culturais e históricas.

Compreender os gêneros textuais é fundamental para a produção e interpretação adequadas de textos. Eles fornecem uma moldura que orienta o produtor e o receptor na construção e na compreensão do discurso. A familiaridade com as características de cada gênero facilita a adequação do texto ao seu propósito comunicativo, tornando a mensagem mais clara e eficaz.

### — Definição e Importância

Gêneros textuais são formas específicas de estruturação da linguagem que se adequam a diferentes situações comunicativas. Eles emergem das práticas sociais e culturais, variando conforme o contexto, o propósito e os interlocutores envolvidos. Cada gênero textual possui características próprias que determinam sua forma, conteúdo e função, facilitando a interação entre o autor e o leitor ou ouvinte.

Os gêneros textuais são fundamentais para a organização e a eficácia da comunicação. Eles ajudam a moldar a expectativa do leitor, orientando-o sobre como interpretar e interagir com o texto. Além disso, fornecem ao autor uma estrutura clara para a construção de sua mensagem, garantindo que esta seja adequada ao seu propósito e público-alvo.

#### Exemplos:

##### Receita de Culinária:

- Estrutura: Lista de ingredientes seguida de um passo a passo.
- Finalidade: Instruir o leitor sobre como preparar um prato.
- Características: Linguagem clara e objetiva, uso de imperativos (misture, asse, sirva).

##### Artigo de Opinião:

- Estrutura: Introdução, desenvolvimento de argumentos, conclusão.
- Finalidade: Persuadir o leitor sobre um ponto de vista.
- Características: Linguagem formal, argumentos bem fundamentados, presença de evidências.

##### Notícia:

- Estrutura: Título, lead (resumo inicial), corpo do texto.
- Finalidade: Informar sobre um fato recente de interesse público.
- Características: Linguagem objetiva e clara, uso de verbos no passado, presença de dados e citações.

#### Importância dos Gêneros Textuais:

##### Facilitam a Comunicação:

Ao seguirem estruturas padronizadas, os gêneros textuais tornam a comunicação mais previsível e compreensível. Isso é particularmente importante em contextos formais, como o acadêmico e o profissional, onde a clareza e a precisão são essenciais.

##### Ajudam na Organização do Pensamento:

A familiaridade com diferentes gêneros textuais auxilia na organização das ideias e na construção lógica do discurso. Isso é crucial tanto para a produção quanto para a interpretação de textos.

##### Promovem a Eficácia Comunicativa:

Cada gênero textual é adaptado a uma finalidade específica, o que aumenta a eficácia da comunicação. Por exemplo, uma bula de remédio deve ser clara e detalhada para garantir a correta utilização do medicamento, enquanto uma crônica pode usar uma linguagem mais poética e subjetiva para entreter e provocar reflexões.

##### Refletem e Moldam Práticas Sociais:

Os gêneros textuais não apenas refletem as práticas sociais e culturais, mas também ajudam a moldá-las. Eles evoluem conforme as necessidades e contextos sociais mudam, adaptando-se a novas formas de comunicação, como as mídias digitais.

Compreender os gêneros textuais é essencial para uma comunicação eficiente e eficaz. Eles fornecem estruturas que ajudam a moldar a produção e a interpretação de textos, facilitando a interação entre autor e leitor. A familiaridade com diferentes gêneros permite que se adapte a linguagem às diversas situações comunicativas, promovendo clareza e eficácia na transmissão de mensagens.

#### — Tipos de Gêneros Textuais

Os gêneros textuais podem ser classificados de diversas formas, considerando suas características e finalidades específicas. Abaixo, apresentamos uma visão detalhada dos principais tipos de gêneros textuais, organizados conforme suas funções predominantes.

##### Gêneros Narrativos

Os gêneros narrativos são caracterizados por contar uma história, real ou fictícia, através de uma sequência de eventos que envolvem personagens, cenários e enredos. Eles são amplamente utilizados tanto na literatura quanto em outras formas de comunicação, como o jornalismo e o cinema. A seguir, exploramos alguns dos principais gêneros narrativos, destacando suas características, estruturas e finalidades.

##### • Romance

###### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Longa, permitindo um desenvolvimento detalhado dos personagens e das tramas.
- **Personagens:** Complexos e multifacetados, frequentemente com um desenvolvimento psicológico profundo.
- **Enredo:** Pode incluir múltiplas subtramas e reviravoltas.
- **Cenário:** Detalhado e bem desenvolvido, proporcionando um pano de fundo rico para a narrativa.
- **Linguagem:** Variada, podendo ser mais formal ou informal dependendo do público-alvo e do estilo do autor.

###### Finalidade:

- Entreter e envolver o leitor em uma história extensa e complexa.
- Explorar temas profundos e variados, como questões sociais, históricas, psicológicas e filosóficas.

###### Exemplo:

- “Dom Casmurro” de Machado de Assis, que explora a dúvida e o ciúme através da narrativa do protagonista Bento Santiago.

##### • Conto

###### Estrutura e Características:

- **Extensão:** Curta e concisa.
- **Personagens:** Menos desenvolvidos que no romance, mas ainda significativos para a trama.
- **Enredo:** Focado em um único evento ou situação.
- **Cenário:** Geralmente limitado a poucos locais.
- **Linguagem:** Direta e impactante, visando causar um efeito imediato no leitor.

###### Finalidade:

- Causar impacto rápido e duradouro.
- Explorar uma ideia ou emoção de maneira direta e eficaz.

**Exemplo:**

- “O Alienista” de Machado de Assis, que narra a história do Dr. Simão Bacamarte e sua obsessão pela cura da loucura.

• **Fábula****Estrutura e Características:**

- **Extensão:** Curta.
- **Personagens:** Animais ou objetos inanimados que agem como seres humanos.
- **Enredo:** Simples e direto, culminando em uma lição de moral.
- **Cenário:** Geralmente genérico, servindo apenas de pano de fundo para a narrativa.
- **Linguagem:** Simples e acessível, frequentemente com um tom didático.

**Finalidade:**

- Transmitir lições de moral ou ensinamentos éticos.
- Entreter, especialmente crianças, de forma educativa.

**Exemplo:**

- “A Cigarra e a Formiga” de Esopo, que ensina a importância da preparação e do trabalho árduo.

• **Novela****Estrutura e Características:**

- **Extensão:** Intermediária entre o romance e o conto.
- **Personagens:** Desenvolvimento moderado, com foco em um grupo central.
- **Enredo:** Mais desenvolvido que um conto, mas menos complexo que um romance.
- **Cenário:** Detalhado, mas não tão expansivo quanto no romance.
- **Linguagem:** Pode variar de formal a informal, dependendo do estilo do autor.

**Finalidade:**

- Entreter com uma narrativa envolvente e bem estruturada, mas de leitura mais rápida que um romance.
- Explorar temas e situações com profundidade, sem a extensão de um romance.

**Exemplo:**

- “O Alienista” de Machado de Assis, que também pode ser classificado como novela devido à sua extensão e complexidade.

• **Crônica****Estrutura e Características:**

- **Extensão:** Curta a média.
- **Personagens:** Pode focar em personagens reais ou fictícios, muitas vezes baseados em figuras do cotidiano.
- **Enredo:** Baseado em eventos cotidianos, com um toque pessoal e muitas vezes humorístico.
- **Cenário:** Cotidiano, frequentemente urbano.
- **Linguagem:** Coloquial e acessível, com um tom leve e descontraído.

**Finalidade:**

- Refletir sobre aspectos do cotidiano de forma leve e crítica.
- Entreter e provocar reflexões no leitor sobre temas triviais e cotidianos.

**Exemplo:**

- As crônicas de Rubem Braga, que capturam momentos e reflexões do cotidiano brasileiro.

• **Diário****Estrutura e Características:**

- **Extensão:** Variável, podendo ser curto ou extenso.
- **Personagens:** Focado no autor e nas pessoas ao seu redor.
- **Enredo:** Narrativa pessoal e introspectiva dos eventos diários.
- **Cenário:** Variável, conforme as experiências do autor.
- **Linguagem:** Informal e íntima, muitas vezes refletindo os pensamentos e sentimentos do autor.

**Finalidade:**

- Registrar eventos e emoções pessoais.
- Servir como uma ferramenta de auto-reflexão e autoconhecimento.

**Exemplo:**

- “O Diário de Anne Frank,” que narra as experiências de uma jovem judia escondida durante a Segunda Guerra Mundial.

Os gêneros narrativos desempenham um papel crucial na literatura e na comunicação em geral. Eles permitem que histórias sejam contadas de maneiras variadas, atendendo a diferentes propósitos e públicos. Conhecer as características e finalidades de cada gênero narrativo é essencial para a produção e interpretação eficazes de textos, enriquecendo a experiência literária e comunicativa.

**Gêneros Descritivos**

Os gêneros descritivos são caracterizados pela ênfase na descrição detalhada de objetos, pessoas, lugares, situações ou processos. O objetivo principal desses textos é pintar uma imagem vívida na mente do leitor, permitindo que ele visualize e compreenda melhor o assunto descrito. A seguir, exploramos os principais gêneros descritivos, destacando suas características, estruturas e finalidades.

• **Currículo****Estrutura e Características:**

- **Dados Pessoais:** Nome, endereço, telefone, e-mail e outras informações de contato.
- **Objetivo Profissional:** Declaração breve do objetivo de carreira ou posição desejada.
- **Formação Acadêmica:** Informações sobre escolaridade, incluindo instituições e datas de conclusão.
- **Experiência Profissional:** Lista de empregos anteriores com descrições das responsabilidades e realizações.
- **Habilidades:** Competências relevantes para a posição desejada.
- **Outras Informações:** Certificações, idiomas, prêmios, atividades extracurriculares.

**Finalidade:**

- Apresentar as qualificações e experiências de uma pessoa de maneira clara e organizada para candidaturas a empregos ou programas acadêmicos.

**Características:**

- Linguagem objetiva e concisa.
- Estrutura organizada e fácil de ler.
- Foco em informações relevantes para a posição desejada.

**Exemplo:**

Um currículo detalha as habilidades de um candidato a uma vaga de emprego, destacando suas experiências anteriores, formações e competências específicas, facilitando a avaliação por parte dos recrutadores.

**• Laudo****Estrutura e Características:**

- **Título:** Identificação do tipo de laudo (médico, técnico, pericial).
- **Identificação do Paciente/Objeto:** Nome e dados de identificação do paciente ou objeto analisado.
- **Descrição da Análise:** Detalhamento do procedimento realizado, incluindo metodologia e instrumentos utilizados.
- **Resultados:** Apresentação dos achados com detalhes específicos.
- **Conclusão:** Interpretação dos resultados e recomendações, se aplicável.
- **Assinatura e Identificação do Profissional:** Nome, número de registro profissional e assinatura do responsável pelo laudo.

**Finalidade:**

- Fornecer uma avaliação detalhada e técnica sobre determinado assunto, baseando-se em análises, exames ou perícias.

**Características:**

- Linguagem técnica e precisa.
- Descrição objetiva dos procedimentos e resultados.
- Estrutura clara e organizada.

**Exemplo:**

Um laudo médico detalha os resultados de um exame de imagem, descrevendo as condições observadas e fornecendo uma interpretação profissional sobre o estado de saúde do paciente.

**• Relatório****Estrutura e Características:**

- **Título:** Identificação do assunto do relatório.
- **Introdução:** Apresentação do contexto e objetivo do relatório.
- **Metodologia:** Descrição dos métodos utilizados na coleta e análise de dados.
- **Desenvolvimento:** Apresentação detalhada dos dados coletados e análise.
- **Conclusão:** Resumo dos achados e possíveis recomendações.
- **Anexos:** Documentos adicionais que suportam as informações apresentadas no relatório.

**Finalidade:**

- Informar sobre o progresso, resultados ou conclusões de uma pesquisa, projeto ou atividade específica.

**Características:**

- Linguagem clara e objetiva.
- Estrutura organizada e lógica.
- Foco na apresentação de dados e análises detalhadas.

**Exemplo:**

Um relatório de pesquisa detalha os achados de um estudo científico, apresentando dados coletados, métodos utilizados e conclusões derivadas da análise dos dados.

**• Folheto Turístico****Estrutura e Características:**

- **Título e Subtítulo:** Identificação do destino turístico.
- **Descrição:** Informações detalhadas sobre as atrações, história e cultura do destino.
- **Imagens:** Fotografias e ilustrações que destacam os pontos turísticos.
- **Informações Práticas:** Detalhes sobre como chegar, acomodações, restaurantes e atividades recomendadas.
- **Mapa:** Representação visual do destino com destaque para locais de interesse.

**Finalidade:**

- Informar e atrair turistas para um determinado destino, destacando suas principais atrações e facilidades.

**Características:**

- Linguagem persuasiva e descritiva.
- Uso de imagens atraentes.
- Estrutura organizada para facilitar a leitura e a localização de informações.

**Exemplo:**

Um folheto turístico sobre Paris descreve a Torre Eiffel, o Louvre e outros pontos de interesse, incluindo mapas e dicas práticas para visitantes.

**• Cardápio****Estrutura e Características:**

- **Título:** Nome do restaurante ou estabelecimento.
- **Seções:** Divisão por categorias de pratos (entradas, pratos principais, sobremesas, bebidas).
- **Descrição dos Pratos:** Nome, ingredientes principais e modo de preparo de cada prato.
- **Preços:** Valores correspondentes a cada item do cardápio.

**Finalidade:**

- Informar os clientes sobre as opções de alimentos e bebidas disponíveis em um restaurante ou estabelecimento similar.

**Características:**

- Linguagem descritiva e atrativa.
- Estrutura organizada por categorias.
- Clareza nas descrições e nos preços.

**Exemplo:**

Um cardápio de restaurante italiano descreve pratos como lasanha, espaguete à bolonhesa e tiramisú, incluindo detalhes sobre os ingredientes e preços.

# RACIOCÍNIO LÓGICO -MATEMÁTICO

## PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO

Princípio da regressão é uma abordagem que visa encontrar um valor inicial requerido pelo problema com base em um valor final fornecido. Em outras palavras, é um método utilizado para resolver problemas de primeiro grau, ou seja, problemas que podem ser expressos por equações lineares, trabalhando de forma inversa, ou “de trás para frente”.

### Esteja atento:

Você precisa saber transformar algumas operações:

**Soma**  $\leftrightarrow$  a regressão é feita pela **subtração**.

**Subtração**  $\leftrightarrow$  a regressão é feita pela **soma**.

**Multiplicação**  $\leftrightarrow$  a regressão é feita pela **divisão**.

**Divisão**  $\leftrightarrow$  a regressão é feita pela **multiplicação**.

### Exemplo:

1. SENAI

O sr. Altair deu muita sorte em um programa de capitalização bancário. Inicialmente, ele apresentava um saldo devedor X no banco, mas resolveu depositar 500 reais, o que cobriu sua dívida e ainda lhe sobrou uma certa quantia A. Essa quantia A, ele resolveu aplicar no programa e ganhou quatro vezes mais do que tinha, ficando então com uma quantia B. Uma segunda vez, o sr. Altair resolveu aplicar no programa, agora a quantia B que possuía, e novamente saiu contente, ganhou três vezes o valor investido. Ao final, ele passou de devedor para credor de um valor de R\$ 3 600,00 no banco. Qual era o saldo inicial X do sr. Altair?

- (A) -R\$ 350,00.
- (B) -R\$ 300,00.
- (C) -R\$ 200,00.
- (D) -R\$ 150,00.
- (E) -R\$ 100,00.

### Resolução:

Devemos partir da última aplicação. Sabemos que a última aplicação é 3B, logo:

$$3B = 3600 \rightarrow B = 3600/3 \rightarrow B = 1200$$

A 1ª aplicação resultou em B e era 4A:  $B = 4A \rightarrow 1200 = 4A \rightarrow A = 1200/4 \rightarrow A = 300$

A é o saldo que sobrou do pagamento da dívida X com os 500 reais:  $A = 500 - X \rightarrow 300 = 500 - X \rightarrow$

$$-X = 300 - 500 \rightarrow -X = -200. (-1) \rightarrow X = 200.$$

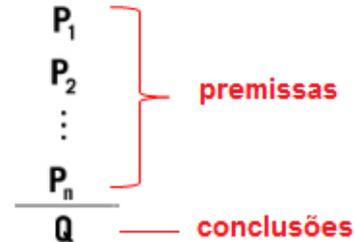
Como o valor de X representa uma dívida representamos com o sinal negativo: a dívida era de R\$ -200,00.

**Resposta: C.**

## LÓGICA DEDUTIVA, ARGUMENTATIVA E QUANTITATIVA

### LÓGICA ARGUMENTATIVA

Um argumento refere-se à declaração de que um conjunto de proposições iniciais leva a outra proposição final, que é uma consequência das primeiras. Em outras palavras, um argumento é a relação que conecta um conjunto de proposições, denotadas como  $P_1, P_2, \dots, P_n$ , conhecidas como premissas do argumento, a uma proposição Q, que é chamada de conclusão do argumento.



Exemplo:

P1: Todos os cientistas são loucos.

P2: Martiniano é louco.

Q: Martiniano é um cientista.

O exemplo fornecido pode ser denominado de Silogismo, que é um argumento formado por duas premissas e uma conclusão.

Quando se trata de argumentos lógicos, nosso interesse reside em determinar se eles são válidos ou inválidos. Portanto, vamos entender o que significa um argumento válido e um argumento inválido.

### Argumentos Válidos

Um argumento é considerado válido, ou legítimo, quando a conclusão decorre necessariamente das posturas apresentadas.

Exemplo de silogismo:

P1: Todos os homens são pássaros.

P2: Nenhum pássaro é animal.

C: Logo, nenhum homem é animal.

Este exemplo demonstra um argumento logicamente estruturado e, por isso, válido. Entretanto, isso não implica na verdade das premissas ou da conclusão.

Importante enfatizar que a classificação de avaliação de um argumento é a sua estrutura lógica, e não o teor de suas propostas ou conclusões. Se a estrutura for formulada corretamente, o argumento é considerado válido, independentemente da veracidade das propostas ou das conclusões.

**Como determinar se um argumento é válido?**

A validade de um argumento pode ser verificada por meio de diagramas de Venn, uma ferramenta extremamente útil para essa finalidade, frequentemente usada para analisar a lógica de argumentos. Vamos ilustrar esse método com o exemplo mencionado acima. Ao afirmar na afirmação P1 que “todos os homens são pássaros”, podemos representar esta afirmação da seguinte forma:



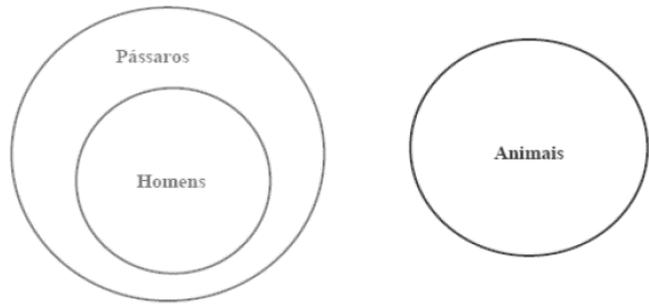
Note-se que todos os elementos do conjunto menor (homens) estão contidos no conjunto maior (pássaros), diminuindo que todos os elementos do primeiro grupo pertencem também ao segundo. Esta é a forma padrão de representar graficamente a afirmação “Todo A é B”: dois círculos, com o menor dentro do maior, onde o círculo menor representa o grupo classificado após a expressão “Todo”.

Quanto à afirmação “Nenhum pássaro é animal”, a palavra-chave aqui é “Nenhum”, que transmite a ideia de completa separação entre os dois conjuntos incluídos.



A representação gráfica da afirmação “Nenhum A é B” sempre consistirá em dois conjuntos distintos, sem sobreposição alguma entre eles.

Ao combinar as representações gráficas das duas indicações mencionadas acima e analisá-las, obteremos:



Ao analisar a conclusão de nosso argumento, que afirma “Nenhum homem é animal”, e compará-la com as representações gráficas das metas, questionamos: essa conclusão decorre logicamente das metas? Definitivamente, sim!

Percebemos que o conjunto dos homens está completamente separado do conjunto dos animais, diminuindo uma dissociação total entre os dois. Portanto, concluímos que este argumento é válido.

**Argumentos Inválidos**

Um argumento é considerado inválido, também chamado de ilegítimo, mal formulado, falacioso ou sofisma, quando as propostas apresentadas não são capazes de garantir a verdade da conclusão.

Por exemplo:

P1: Todas as crianças gostam de chocolate.

P2: Patrícia não é criança.

C: Logo, Patrícia não gosta de chocolate.

Este exemplo ilustra um argumento inválido ou falacioso, pois as premissas não estabelecem de maneira conclusiva a veracidade da conclusão. É possível que Patrícia aprecie chocolate, mesmo não sendo criança, uma vez que a proposta inicial não limite o gosto por chocolate exclusivamente para crianças.

Para demonstrar a invalidez do argumento supracitado, utilizaremos diagramas de conjuntos, tal como foi feito para provar a validade de um argumento válido. Iniciaremos com as primeiras metas: “Todas as crianças gostam de chocolate”.



Examinemos a segunda premissa: “Patrícia não é criança”. Para obrigar, precisamos referenciar o diagrama criado a partir da primeira localização e determinar a localização possível de Patrícia, levando em consideração o que a segunda localização estabelece.

Fica claro que Patrícia não pode estar dentro do círculo que representa as crianças. Essa é a única restrição imposta pela segunda colocação. Assim, podemos deduzir que existem duas posições possíveis para Patrícia no diagrama:

- 1º) Fora do círculo que representa o conjunto maior;
- 2º) Dentro do conjunto maior, mas fora do círculo das crianças. Vamos analisar:



Finalmente, passemos à análise da conclusão: “Patrícia não gosta de chocolate”. Ora, o que nos resta para sabermos se este argumento é válido ou não, é justamente confirmar se esse resultado (se esta conclusão) é necessariamente verdadeiro!

– É necessariamente verdadeiro que Patrícia não gosta de chocolate? Olhando para o desenho acima, respondemos que não! Pode ser que ela não goste de chocolate (caso esteja fora do círculo), mas também pode ser que goste (caso esteja dentro do círculo)! Enfim, o argumento é inválido, pois as premissas não garantiram a veracidade da conclusão!

### Métodos para validação de um argumento

Vamos explorar alguns métodos que nos ajudarão a determinar a validade de um argumento:

**1º) Diagramas de conjuntos:** ideal para argumentos que contenham as palavras “todo”, “algum” e “nenhum” ou suas convenções como “cada”, “existe um”, etc. referências nas indicações.

**2º) Tabela-verdade:** recomendada quando o uso de diagramas de conjuntos não se aplica, especialmente em argumentos que envolvem conectores lógicos como “ou”, “e”, “→” (implica) e “↔” (se e somente se) . O processo inclui a criação de uma tabela que destaca uma coluna para cada premissa e outra para a conclusão. O principal desafio deste método é o aumento da complexidade com o acréscimo de proposições simples.

**3º) Operações lógicas com conectivos, assumindo posições verdadeiras:** aqui, partimos do princípio de que as premissas são verdadeiras e, através de operações lógicas com conectivos, buscamos determinar a veracidade da conclusão. Esse método oferece um caminho rápido para demonstrar a validade de um argumento, mas é considerado uma alternativa secundária à primeira opção.

**4º) Operações lógicas considerando propostas verdadeiras e conclusões falsas:** este método é útil quando o anterior não fornece uma maneira direta de avaliar o valor lógico da conclusão, solicitando, em vez disso, uma análise mais profunda e, possivelmente, mais complexa.

Em síntese, temos:

		Deve ser usado quando:	Não deve ser usado quando:
<b>1º método</b>	Utilização dos Diagramas (circunferências).	O argumento apresentar as palavras todo, nenhum, ou algum	O argumento não apresentar tais palavras.
<b>2º método</b>	Construção das tabelas-verdade.	Em qualquer caso, mas preferencialmente quando o argumento tiver no máximo duas proposições simples.	O argumento não apresentar três ou mais proposições simples.
<b>3º método</b>	Considerando as premissas verdadeiras e testando a conclusão verdadeira.	O 1º método não puder ser empregado, e houver uma premissa que seja uma proposição simples; ou que esteja na forma de uma conjunção (e).	Nenhuma premissa for uma proposição simples ou uma conjunção.
<b>4º método</b>	Verificar a existência de conclusão falsa e premissas verdadeiras.	O 1º método ser empregado, e a conclusão tiver a forma de uma proposição simples; ou estiver na forma de uma condicional (se...então...).	A conclusão não for uma proposição simples, nem uma desjunção, nem uma condicional.

**Exemplo:** diga se o argumento abaixo é válido ou inválido:

$$\frac{(p \wedge q) \rightarrow r}{\sim r}}{\sim p \vee \sim q}$$

**Resolução:**

1ª Pergunta: o argumento inclui as expressões “todo”, “algum”, ou “nenhum”? Se uma resposta negativa, isso exclui a aplicação do primeiro método, levando-nos a considerar outras opções.

2ª Pergunta: o argumento é composto por, no máximo, duas proposições simples? Caso a resposta seja negativa, o segundo método também é descartado da análise.

3ª Pergunta: alguma das propostas consiste em uma proposição simples ou em uma conjunção? Se afirmativo, como no caso da segunda proposição ser ( $\sim r$ ), podemos proceder com o terceiro método. Se desejarmos explorar mais opções, temos obrigações com outra pergunta.

4ª Pergunta: a conclusão é formulada como uma proposição simples, uma disjunção, ou uma condicional? Se a resposta for positiva, e a conclusão para uma disjunção, por exemplo, temos a opção de aplicar o método quarto, se assim escolhermos.

Vamos seguir os dois caminhos: resolveremos a questão pelo 3º e pelo 4º método.

Análise usando o Terceiro Método a partir do princípio de que as premissas são verdadeiras e avalie a veracidade da conclusão, dessa forma, será obtido:

2ª Premissa: Se  $\sim r$  é verdade, isso implica que  $r$  é falso.

1ª Premissa: se  $(p \wedge q) \rightarrow r$  é verdade, e já estabelecemos que  $r$  é falso, isso nos leva a concluir que  $(p \wedge q)$  também deve ser falso. Uma conjunção é falsa quando pelo menos uma das proposições é falsa ou ambas são. Portanto, não conseguimos determinar os valores específicos de  $p$  e  $q$  com esta abordagem. Apesar da aparência inicial de adequação, o terceiro método não nos permite concluir definitivamente sobre a validade do argumento.

Análise usando o Quarto Método considerando a conclusão como falsa e as premissas como verdadeiras, chegaremos a:

Conclusão: Se  $\sim p \vee \sim q$  é falso, então tanto  $p$  quanto  $q$  são verdadeiros. Procedemos ao teste das propostas sob a suposição de sua verdade:

1ª Premissa: Se  $(p \wedge q) \rightarrow r$  é considerado verdadeiro, e  $p$  e  $q$  são verdadeiros, a situação condicional também é verdadeira, o que nos leva a concluir que  $r$  deve ser verdadeiro.

2ª Premissa) Com  $r$  sendo verdadeiro, encontramos um conflito, pois isso tornaria  $\sim r$  falso. Contudo, nesta análise, o objetivo é verificar a coexistência de posições verdadeiras com uma conclusão falsa. A ausência dessa coexistência indica que o argumento é válido. Portanto, concluímos que o argumento é válido sob o método quarto.

**LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM**

Alguns argumentos utilizam proposições que empregam quantificadores, essenciais em proposições categóricas para estabelecer uma relação consistente entre sujeito e predicado. O foco é na coerência e no sentido da proposição, independentemente de sua veracidade.

As formas comuns incluem:

- Todo A é B.
- Nenhum A é B.
- Algum A é B.

Algum A não é B. Aqui, “A” e “B” representam os termos ou características envolvidas nas proposições categóricas.

**Classificação de uma proposição categórica de acordo com o tipo e a relação**

As proposições categóricas podem ser diferenciadas observando dois critérios essenciais: qualidade e quantidade ou extensão.

– **Qualidade:** esse concurso distingue as proposições categóricas em afirmativas ou negativas, baseando-se na natureza da afirmação feita.

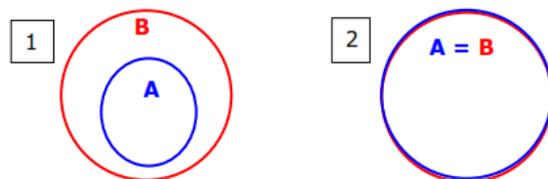
– **Oferta ou extensão:** esta classificação é denominada como proposições categóricas, como universais ou particulares, dependendo do quantificador do destinatário na proposição.

Universais { universal afirmativa: TODO A é B.  
universal negativa: NENHUM A é B.

Particulares { particular afirmativa: ALGUM A é B.  
particular negativa: ALGUM A NÃO é B.

Dentro dessas categorias, baseando-se na qualidade e na extensão, identificam-se quatro tipos principais de proposições, simbolizados pelas letras A, E, I, e O.

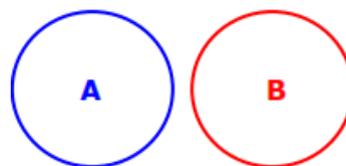
Universal Afirmativa (Tipo A) – “Todo A é B”.  
Existem duas interpretações possíveis.



Essas proposições declararam que o conjunto “A” está incluído dentro do conjunto “B”, significando que cada elemento de “A” pertence também a “B”. Importante notar que “Todo A é B” difere de “Todo B é A”.

**Universal negativa (Tipo E) – “NENHUM A é B”.**

Essas proposições estabelecem que os conjuntos “A” e “B” não consideram nenhum elemento. Vale ressaltar que afirmar “Nenhum A é B” equivale a dizer “Nenhum B é A”. Esta negativa universal pode ser representada pelo diagrama em que A e B não se intersectam ( $A \cap B = \emptyset$ ):



**Particular afirmativa (Tipo I) – “ALGUM A é B”**

Podemos ter 4 diferentes situações para representar esta proposição:

# CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE

## CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE DA HEMOBRÁS

### CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE

#### APRESENTAÇÃO

A Ética e a Integridade são valores da Hemobrás e devem permear todas as relações e os processos da Instituição, de modo a garantir atuação consistente, segura e em conformidade com a boa governança.

O Código de Ética, Conduta e Integridade é um dos principais instrumentos norteadores da Hemobrás no tocante a condutas esperadas de seus colaboradores e é resultado da revisão e integração dos seguintes códigos: Código de Ética da Hemobrás de 2016 e Código de Conduta e de Integridade da Hemobrás de 2020.

Nesta versão estão inclusas questões referentes a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), ao comportamento adotado no ambiente virtual, ao teletrabalho e a resolução consensual de conflitos. Registra-se, ainda, que outras atualizações e aprimoramentos foram realizados em decorrência de mudanças na legislação, como aquelas referente a brindes e hospitalidades, e tendo em vista trazer maior clareza em alguns dispositivos do Código.

Por oportuno, ressalta-se que a consolidação de cultura ética e de integridade são resultados das condutas éticas e íntegras e da vigilância de todos os colaboradores da Hemobrás.

#### INTRODUÇÃO

Os princípios, valores, orientações e vedações elencados no presente Código de Ética, Conduta e de Integridade devem proporcionar suporte no tocante as ações e relacionamentos a serem desenvolvidos junto à Hemobrás por seus agentes. Novos temas podem se somar aos já expressos e alguns questionamentos e exercícios de reflexão podem ser úteis no processo individual e coletivo de consolidação de uma cultura ética:

- Eu me sentiria confortável se fosse tratado dessa mesma forma?
- Minhas ações servem de exemplos positivos para meus colegas de trabalho?
- Minha família e meus amigos considerariam minha conduta como ética e íntegra?
- Terei tranquilidade para explicar que agi da maneira correta?
- Minha conduta é legal e em conformidade com os princípios, as políticas e demais normas da Hemobrás?

Em caso de dúvidas quanto às questões éticas consulte a CE e quanto às questões de integridade consulte a área de integridade da Hemobrás.

#### DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DA HEMOBRÁS

##### Missão

Pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos hemoderivados e biotecnológicos para atender prioritariamente aos pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS.

##### Visão

Ser reconhecida pela produção sustentável de medicamentos hemoderivados e biotecnológicos, contribuindo para a garantia de abastecimento do Sistema Único de Saúde

- SUS e melhoria da qualidade de vida dos pacientes, por meio de profissionais qualificados e engajados.

##### Valores

###### 1. Ética e Integridade:

Respeitar à vida e ao próximo; Respeitar às diversidades; Ser honesto e confiável; Ser transparente; Cumprir as leis; Cumprir os princípios da Administração Pública.

###### 2. Sustentabilidade:

Respeitar o meio ambiente;

Gerir recursos naturais e financeiros de forma eficiente e econômica; Promover a consciência ambiental e social; Promover a qualidade de vida.

###### 3. Foco em resultados:

Ser comprometido com objetivos e metas; Buscar excelência dos processos e produtos; Promover a gestão participativa; Promover a integração e cooperação;

Incentivar o desenvolvimento profissional do corpo funcional; Buscar aprendizagem contínua;

Estar pronto para adaptar-se às necessidades e tendências futuras; Trabalhar com gestão de riscos para tomada de decisões; Buscar inovações;

Valorizar e reconhecer o corpo funcional; Ter uma comunicação efetiva.

#### DISPOSIÇÕES PRELIMINARES DOS OBJETIVOS

Art 1º São objetivos do Código de Ética, Conduta e Integridade da Hemobrás:

I. Apresentar os princípios e valores éticos e de integridade que devem orientar os relacionamentos internos e externos da Hemobrás;

II. Servir como instrumento norteador para as ações e condutas que devem ser desenvolvidas ou evitadas no âmbito da Hemobrás pelas pessoas físicas ou jurídicas que com ela interage;

III. Contribuir para o aperfeiçoamento da conduta pessoal e profissional do público que desenvolve suas atividades na Hemobrás ou interage com a organização;

IV.Servir como instrumento de consulta, visando esclarecer dúvidas quanto à conduta ética e de integridade;

V.Prevenir desvios éticos e de integridade.

VI.Informar quanto as possíveis sanções aplicáveis nas esferas éticas e administrativas;

VII.Orientar quanto aos canais de denúncias à disposição;

VIII.Indicar a existência de mecanismos de proteção aos envolvidos em processos éticos, disciplinares e administrativos; e

IX.Formalizar as instâncias internas responsáveis pela atualização deste Código

Parágrafo único. Os objetivos desse código estão relacionados a construção de ambiente de trabalho e relacionamentos saudáveis, respeitosos e pautados nos princípios éticos e de integridade.

## DO PÚBLICO-ALVO

Art 2º O presente Código de Ética, Conduta e Integridade aplica-se a todos os colaboradores e demais pessoas físicas e jurídicas que desenvolvem atividades no âmbito da Hemobrás, inclusive aqueles que atuem prestando serviço em nome da Hemobrás ou para esta Instituição, seja nas dependências físicas ou fora dela.

§ 1º Precisam respeitar os princípios, valores e compromissos do código, inclusive aqueles colaboradores que estejam em gozo de licença ou em outro afastamento equivalente das atividades ou funções da Hemobrás, com ou sem remuneração, bem como aqueles cedidos a outras instituições; e

§ 2º Os dispostos desse código devem ser respeitados por todo o público-alvo nas relações com a Hemobrás.

Art 3º Para os fins deste Código, são considerados como colaboradores da Hemobrás toda a pessoa física que:

I.Tenha vínculo celetista ou administrativo com a Hemobrás, dentre eles, empregados concursados, membros dos conselhos, dos comitês, da presidência, das diretorias, profissionais ocupantes de cargos em comissão ou cedidos;

II.Atue como estagiários ou jovem aprendiz;

III.Preste serviço à Hemobrás como empregados de empresas contratadas ou subcontratadas para serviços terceirizados, inclusive prepostos destas empresas, empregados temporários, de consultoria ou outras configurações que sejam correlatas;

IV.Atue como integrante de fornecedores, parceiros ou consultores; e

V.Se enquadrem nos dispostos anteriores e atuem de forma presencial ou remota.

Art. 4º Para os fins deste Código, são considerados como parceiros de negócios, as pessoas jurídicas, de direito público ou privado, que, por força da lei, contrato ou qualquer ato jurídico, prestem serviços à Hemobrás, sejam eles de natureza presencial ou remota, permanente, temporária, excepcional ou eventual.

## DA AÇÃO DAS LIDERANÇAS

Art. 5º Cada líder de equipe na Hemobrás é um representante da Administração diante dos profissionais que lidera e tem obrigação de:

I.Conhecer detalhadamente este Código, de modo a esclarecer as dúvidas de sua equipe. Caso sejam necessários esclarecimentos adicionais sobre o tema, cada líder deve encaminhar as questões à Comissão de Ética e/ou à área de Integridade da Hemobrás;

II.Adotar comportamentos e atitudes que correspondam ao estabelecido neste Código, de modo a servir de exemplo;

III.Divulgar os valores da Hemobrás e as definições deste Código para sua equipe, seus parceiros, clientes, fornecedores e outros segmentos sociais com quem mantém contato, orientando-os sobre os procedimentos previstos; e

IV.Identificar infrações a este Código e atuar de modo a corrigi-las e eliminá-las, levando os casos ao conhecimento da Ouvidoria.

## CAPÍTULO I

### PRINCÍPIOS, VALORES ÉTICOS E COMPROMISSOS

Art. 6º As pessoas vinculadas à Hemobrás e submetidos a este código devem basear seu comportamento e atuação pelos princípios, valores e compromissos a seguir:

I.Da ética, como o valor fundamental que deve orientar o desenvolvimento integral do ser humano;

II.Da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, elencados no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil;

III.Da prevalência do interesse público no desempenho de suas atividades;

IV.Da valorização e do respeito à vida e à dignidade de todos os seres humanos, acolhendo e promovendo a diversidade em suas diferentes manifestações, nas identificações de gêneros e orientações sexuais, nas raças e etnias, nas aparências físicas, nas condições físicas e psíquicas, nas condições socioeconômicas, nas procedências geográficas, nas idades, nos graus de escolaridade, nas formações, nas religiões, nas culturas, nas convicções políticas e filosóficas, entre outras, submetidas à equidade de direitos e oportunidades;

V.Da valorização de todos os colaboradores vinculados à Hemobrás, responsáveis, em última instância, pela efetividade do desempenho da instituição, contribuindo para a instituição de programas para a preservação e melhoria da saúde física e mental;

VI.Da justiça, que preside as relações de trabalho e a solução das divergências e conflitos naturais das organizações humanas;

VII.Do mérito, como fator orientador das políticas de pessoal;

VIII.Da inovação e da busca da excelência, como fator impulsionador do desempenho profissional;

IX.Da cooperação, que orienta as relações entre as áreas, entre os gestores, entre esses e os demais colaboradores e entre os próprios colaboradores;

X.Da honestidade, do respeito, da cortesia, do diálogo e da liberdade que presidem as relações internas e as relações externas com os poderes públicos, parceiros, fornecedores, representações sindicais e sociedade civil em geral, promovendo a construção de ambiente ético e a solução de divergências e conflitos;

XI. Da integridade, para atuar com honestidade e probidade na realização dos compromissos assumidos, com coerência entre discurso e prática, repudiando toda forma de fraude e corrupção, com postura ativa diante de situações que não estejam de acordo com os princípios éticos assumidos;

XII. Da transparência da informação ao prestar contas e divulgar os resultados e da visibilidade dos critérios que norteiam as decisões e as ações, mediante comunicação clara e acessível, observados os limites dos assuntos estratégicos e daquelas protegidas por sigilo previsto em leis e normativos internos;

XIII. Do desenvolvimento sustentável, para legar condições de vida ambientalmente mais saudáveis às futuras gerações, adotando princípios socioambientais na condução de seus trabalhos e atuando com responsabilidade ambiental, econômica, social e cultural; e

XIV. Da inclusão social, para propiciar condições dignas de vida às parcelas mais pobres da população brasileira, apoiando ações voltadas para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento local, regional e nacional, em especial aquelas direcionadas para a melhoria das condições de vida das comunidades onde a Hemobrás tem atividades.

### **CAPÍTULO II DAS NORMAS DE CONDUTA PROFISSIONAL**

#### **SEÇÃO I DOS DEVERES**

Art. 7º Com base nos princípios elencados, os colaboradores da Hemobrás comprometem-se a:

I. Cumprir presença diária no posto de trabalho, ressalvados os regimes específicos de conselheiros ou formalizados e regulados por normativos próprios, e na execução de suas atividades, enquanto obrigação de todos os empregados e ocupantes de cargo em comissão/função gratificada na Hemobrás.

II. Relacionar-se com harmonia e desenvolver relações cordiais, entendendo e respeitando as limitações e individualidades de cada pessoa;

III. Atuar e encorajar os diferentes colaboradores e membros dos demais órgãos públicos a agirem com ética, integridade, competência, respeito e dignidade nos relacionamentos entre si e com o público em geral de modo a assegurar adequada prestação de serviço e credibilidade à Hemobrás;

IV. Orientar e exigir que os demais colaboradores da organização e os parceiros de negócios, adotarem um perfil ético e íntegro em suas práticas de gestão e a respeitarem os princípios, valores e compromissos constantes deste código nas relações estabelecidas com a Hemobrás.

V. Relacionar-se com os demais colaboradores e parceiros de negócios de forma profissional, preservando a isenção necessária ao desempenho das suas funções;

VI. Agir de forma ética, praticando a boa convivência corporativa, sem preconceitos de nacionalidade, naturalidade, origem social ou econômica, raça, cor, identificação de gênero, orientação sexual, idade, estado civil, convicção filosófica ou política, credo religioso,

aparências físicas, condições físicas e psíquicas, ou quaisquer outras formas de discriminação;

VII. Não fazer distinção de tratamento entre empregados públicos, terceirizados, comissionados, cedidos, requisitados, estagiários, conselheiros ou outras configurações;

VIII. Não expressar opiniões agressivas, desrespeitosas, que infrinjam os valores da empresa ou que causem dano à imagem e reputação da empresa;

IX. Se abster de divulgar informação errada ou falsa e quando identificá-las, dentro do limite de suas competências, atuar de maneira célere na correção da informação ou no esclarecimento dos fatos;

X. Pautar seu comportamento profissional pela imparcialidade no julgamento;

XI. Adotar princípios e padrões alinhados com a responsabilidade pública e socioambiental da Hemobrás em todas as decisões, atitudes e atividades profissionais;

XII. Primar por atitudes que incluam e integrem todos os colaboradores para o atingimento dos objetivos da empresa, tornando-os verdadeiros parceiros da Hemobrás;

XIII. Estimular a viabilização de ações que permitam a otimização da comunicação interna, promovendo o desenvolvimento de trabalhos em equipe e estimulando a integração entre as áreas da empresa;

XIV. Buscar o melhor resultado global para a Hemobrás, mantendo sempre uma atitude de respeito e colaboração com os colegas de trabalho e a sociedade;

XV. Sempre que estiver atuando pela Hemobrás, exercer suas funções e autoridade visando aos interesses da Hemobrás, exercendo suas atribuições com eficácia e eficiência, eliminando situações que levem a erros ou a atrasos na execução do serviço;

XVI. Primar por uma atitude segura e responsável consigo, com o colega de trabalho, com o ambiente, com os processos fabris, não admitindo situações de risco, observando os procedimentos e regulações previstas, mantendo um ambiente de trabalho adequado, visando à qualidade, à segurança, à higiene, à saúde e ao bem-estar coletivo;

XVII. Assegurar padrões de produção e consumo de forma sustentável com redução da geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem, reutilização e no controle da utilização de recursos como água, energia, matéria-prima, entre outros.

XVIII. Ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos e de integridade que se materializam na adequada prestação dos serviços;

XIX. Dedicar suas horas de trabalho, conforme cada regime, aos interesses da Hemobrás, abstendo-se de realizar atividades de seu interesse particular quando em serviço, notadamente quando em regime de teletrabalho;

XX. Atuar em aderência às políticas, normas e orientações que regulamentam a conduta, o trabalho e a segurança da informação na Hemobrás, inclusive no que se refere ao teletrabalho, quando aplicável essa modalidade;

XXI. Desenvolver suas atividades e comunicações em consonância com os princípios e normativos éticos e de integridade, atentando para os aspectos relacionados à ética digital, esteja em teletrabalho ou em trabalho presencial;

XXII. Manter-se atualizado e disseminar o conhecimento na Hemobrás, buscando o crescimento da empresa e o atingimento efetivo da missão institucional;

XXIII. Apresentar-se ao trabalho com vestuário compatível com o ambiente institucional, levando em conta o tipo de atividade que executa, o público com o qual entra em contato e os hábitos culturais e empresariais da região onde trabalha;

XXIV. Zelar permanentemente pela reputação e integridade da Hemobrás;

XXV. Informar e solicitar providências à Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal, ao Comitê de Auditoria, à Comissão de Ética, à área de Integridade, à área de correição, à Ouvidoria e à Auditoria Interna, segundo a competência de cada unidade, para prevenir ou remediar situações que possam comprometer a imagem pública e o patrimônio da Hemobrás, considerando que:

§ 1º À Comissão de Ética compete atuar como instância consultiva de dirigentes, empregados, empregadas e demais agentes públicos vinculados à Hemobrás quanto às questões éticas, zelar e orientar as condutas nos relacionamentos interpessoais e realizar as apurações pertinentes à esfera ética;

§ 2º À área de Integridade compete promover mecanismos para prevenir, detectar, remediar desvios de conduta e atos ilícitos de modo a reparar eventuais danos à imagem e ao patrimônio público;

§ 3º À área de Correição compete desenvolver atividades inerentes à apuração de possíveis irregularidades cometidas por colaboradores e à aplicação das devidas penalidades;

§ 4º À Ouvidoria compete desenvolver atividades relacionadas ao recebimento de denúncias, elogios, reclamações, sugestões, solicitações, pedidos de acesso à informação e eventualmente outra atividade que lhe seja delegada;

§ 5º À Auditoria Interna, dentre outras funções, compete auxiliar a estruturação e funcionamento da primeira e da segunda linha da gestão da Hemobrás, com o objetivo de agregar valor e melhorar as operações da Empresa, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e aperfeiçoar a eficácia do gerenciamento de riscos, controles internos e governança corporativa;

§ 6º À Diretoria Executiva, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria compete patrocinar o desenvolvimento das dimensões de ética e de integridade e por isso entende-se promover e praticar estes valores, bem como proporcionar as estruturas de ética e integridade o suporte de pessoal, infraestrutura e orçamentário necessários e suficientes ao pleno funcionamento das áreas de ética e integridade.

XXVI. Resistir, repelir e denunciar todas as pressões e intimidações de superiores hierárquicos, contratantes, fornecedores, parceiros, interessados e de outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas;

XXVII. Denunciar ato de ilegalidade, omissão ou abuso de poder, de que tenha tomado conhecimento, indicando elementos que possam levar à respectiva comprovação, para efeito de apuração em processo apropriado;

XXVIII. Comunicar imediatamente as esferas competentes ato ou fato contrário ao interesse público e demais princípios aplicáveis à administração pública, exigindo as providências cabíveis;

XXIX. Contratar fornecedores e parceiros com base em critérios econômicos, técnicos e legais;

XXX. Guardar sigilo sobre as operações, bem como sobre as informações ainda não tornadas públicas, da Hemobrás, de seus parceiros, de prestadores de serviços e de fornecedores, das quais tenha conhecimento em razão de sua atuação profissional;

XXXI. Observar o disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no tratamento de dados pessoais no âmbito dos processos desempenhados pela Hemobrás e por seus parceiros para os quais haja transferência de dados; e

XXXII. Atender à convocação da Comissão de Ética, das áreas de Integridade e de Correição da Hemobrás.

## SEÇÃO II DAS VEDAÇÕES

Art. 8º Aos colaboradores da Hemobrás é proibido:

I. Ausentar-se em horário de expediente, bem como sair antecipadamente sem autorização da chefia imediata;

II. Praticar atos de corrupção ou fraude;

III. Usar do cargo ou da função, de facilidades, de amizades, de tempo de empresa, de posição e de influência para intimidar ou obter qualquer favorecimento ou proveito pessoal ou profissional, para si ou para outrem;

IV. Exercer qualquer espécie de comércio nas dependências da empresa;

V. Manter práticas ou rotinas incompatíveis com as suas atividades laborais durante seu expediente, sem o respeito e a observância aos normativos aplicáveis inclusive os de administração de pessoal;

VI. Prejudicar, deliberadamente, a reputação de outros colaboradores e parceiros de negócios;

VII. Fazer uso de artifícios para dificultar o exercício de direitos por qualquer pessoa física ou jurídica;

VIII. Permitir que preferências ou interesses pessoais interfiram no trato com os colegas e com o público em geral;

IX. Ser conivente com violação deste Código, das medidas de integridade, dos Códigos de ética profissional e de normas ou políticas aplicáveis;

X. Realizar ou tolerar intimidações, ameaças ou assédios de qualquer natureza, inclusive aquelas originárias de agentes públicos ou políticos externos à Hemobrás;

XI. Compactuar com irregularidades de qualquer natureza;

XII. Solicitar ou sugerir a colegas a realização de favores impróprios;

XIII. Solicitar, sugerir, oferecer ou receber vantagens de qualquer espécie, utilizando o nome da Hemobrás, o emprego ou a função para obtenção de benefícios pessoais ou para terceiros;

XIV. Utilizar-se de terceiros estranhos à Instituição para a execução das tarefas acordadas como parte do Plano de Trabalho inclusive quando em regime de teletrabalho;

XV. Manifestar-se, por qualquer meio físico ou digital, presencial ou remoto, em nome da empresa sem autorização institucional, independentemente de tal manifestação constituir fato verídico e não sigiloso;

XVI. Realizar qualquer tipo de publicidade, inclusive comercial, ou propaganda política, eleitoral ou religiosa dentro ou fora das dependências do trabalho, valendo-se da condição de colaborador da Hemobrás;

XVII. Acessar de forma imoderada as redes e mídias sociais durante o expediente de trabalho para fins não relacionados às atribuições institucionais;

# CONHECIMENTOS SOBRE A HEMOBRÁS

## ESTATUTO SOCIAL VIGENTE DA HEMOBRÁS

### ESTATUTO ALTERADO NA 1ª ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA / 2ª ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DE 19 DE ABRIL DE 2024.

#### CAPÍTULO I DA DESCRIÇÃO DA EMPRESA

##### SEÇÃO I DA RAZÃO SOCIAL E NATUREZA JURÍDICA

Art. 1º A Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia - HEMOBRÁS, doravante denominada “HEMOBRÁS” ou empresa, é uma empresa pública, sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, vinculada ao Ministério da Saúde, que se regerá por este estatuto, especialmente, pela lei de criação Lei nº 10.972, de 2 de dezembro de 2004, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e demais legislações aplicáveis.

##### SEÇÃO II DA SEDE E DA REPRESENTAÇÃO GEOGRÁFICA

Art. 2º A HEMOBRÁS tem sede e foro na cidade de Brasília, Distrito Federal, podendo, para a consecução de seus objetivos institucionais, instalar escritórios, filiais, representações e outros estabelecimentos no País.

##### SEÇÃO III DO PRAZO DE DURAÇÃO

Art. 3º O prazo de duração da empresa é indeterminado.

##### SEÇÃO IV DO OBJETO SOCIAL

Art. 4º A HEMOBRÁS tem por objeto social a produção industrial de:

I- Hemoderivados, prioritariamente para tratamento de pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS, a partir do fracionamento de plasma obtido no Brasil, vedada a comercialização somente dos produtos dele resultantes, podendo ser ressarcida pelos serviços de fracionamento, de acordo com o previsto no parágrafo único do art. 2º da Lei nº 10.205, de 21 de março de 2001; e

II- biotecnológicos, permitida a comercialização dos produtos resultantes, respeitado o estabelecido no art. 44, §1º do Decreto nº 8.945, de 2016.

Parágrafo único. Observada a prioridade a que se refere o inciso I do caput, a HEMOBRÁS poderá fracionar plasma ou purificar produtos intermediários obtidos no exterior para atender às necessidades internas do País ou para prestação de serviços a outros países, mediante contrato.

Art. 5º Para a realização de sua finalidade, compete à HEMOBRÁS, em conformidade com as diretrizes do Ministério da Saúde e a legislação sanitária vigente:

I- captar, armazenar e transportar plasma para fins de fracionamento;

II- avaliar a qualidade do serviço e do plasma a ser fracionado por ela;

III- fracionar o plasma ou purificar produtos intermediários (pastas) para produzir hemoderivados;

IV- distribuir hemoderivados e biotecnológicos;

V- desenvolver programas de intercâmbio com órgãos ou entidades nacionais e estrangeiras;

VI- desenvolver programas de pesquisa e desenvolvimento na área de hemoderivados e de produtos obtidos por biotecnologia, incluindo reagentes, na área de hemoterapia;

VII- criar e manter estrutura de garantia da qualidade das matérias-primas, processos, serviços e produtos;

VIII- fabricar produtos biológicos e reagentes obtidos por engenharia genética ou por processos biotecnológicos, na área de hemoterapia;

IX- celebrar contratos e convênios com órgãos nacionais da administração direta ou indireta, empresas privadas e com órgãos internacionais para prestação de serviços técnicos especializados;

X- formar, treinar e aperfeiçoar pessoal necessário às suas atividades; e

XI- exercer outras atividades inerentes às suas finalidades.

Parágrafo Único. É vedada a participação da HEMOBRÁS em empresas que prestem diretamente quaisquer dos serviços relacionados nos incisos do caput ou que tenham interesse, direto ou indireto, nesses serviços.

##### SEÇÃO V DO INTERESSE PÚBLICO

Art. 6º A HEMOBRÁS poderá ter suas atividades, sempre que consentâneas com seu objeto social, orientadas pela União de modo a contribuir para o interesse público que justificou a sua criação.

Art. 7º. No exercício da prerrogativa de que trata o art. 6º, a União somente poderá orientar a HEMOBRÁS a assumir obrigações ou responsabilidades, incluindo a realização de projetos de

investimento e assunção de custos/resultados operacionais específicos, em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atue no mesmo mercado, quando:

I- estiver definida em lei ou regulamento, bem como prevista em contrato, convênio ou ajuste celebrado com o ente público competente para estabelecê-la, observada a ampla publicidade desses instrumentos; e

II- tiver seu custo e receitas discriminados e divulgados de forma transparente, inclusive no plano contábil.

Parágrafo único - Para fins de atendimento ao inciso II do caput, a administração da HEMOBRÁS deverá:

a) evidenciar as obrigações ou responsabilidades assumidas em notas explicativas específicas das demonstrações contábeis de encerramento do exercício; e

b) descrevê-las em tópico específico do relatório de administração.

Art. 8º. Quando orientada pela União nos termos do caput do art. 7º, a HEMOBRÁS somente assumirá obrigações ou responsabilidades que se adequem ao disposto nos incisos I e II do art. 7º, sendo que nesta hipótese, a União compensará, a cada exercício social, a Hemobrás pela diferença entre as condições de mercado e o resultado operacional ou retorno econômico da obrigação assumida, desde que a compensação não esteja ocorrendo por outros meios.

Art. 9º. O exercício das prerrogativas de que tratam os artigos 7º e 8º será objeto da Carta Anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, prevista no art. 13, inciso I, do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

## CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL E DOS RECURSOS

Art. 10. O capital social da HEMOBRÁS é de 1.501.216.073 (um bilhão, quinhentos e um milhões, duzentos e dezesseis mil, setenta e três reais), totalmente subscrito e integralizado pela União, dividido em 1.201.768.292 (um bilhão, duzentos e um milhões, setecentos e sessenta e oito mil, duzentos e noventa e dois) ações ordinárias, sem valor nominal.

§ 1º O capital social poderá ser alterado nas hipóteses previstas em lei, vedada a capitalização direta do lucro sem trâmite pela conta de reservas.

§ 2º Preservada a participação mínima da União em cinquenta e um por cento do capital social, o aumento do capital social poderá ser integralizado por Estados da Federação ou entidades da administração indireta federal ou estadual.

§ 3º A integralização do capital social poderá se dar por meio de incorporação de bens móveis ou imóveis, por deliberação da assembleia-geral que aprovar a avaliação dos bens.

§ 4º As ações do capital social da HEMOBRÁS serão indivisíveis e não poderão ser cedidas ou transferidas a terceiros sem o consentimento da União.

Art. 11. Sobre os recursos transferidos, para fins de aumento do capital social da HEMOBRÁS, incidirão encargos financeiros na forma da legislação vigente, desde o dia da transferência até a data da efetiva capitalização.

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica aos recursos que vierem a ser transferidos a partir de 1º de janeiro de 2017, para fins de aumento de capital, cujo montante

efetivamente investido deverá ser capitalizado até a data limite da aprovação das contas do exercício em que ocorrer a transferência.

Art. 12. Constituem recursos da HEMOBRÁS:

I- receitas decorrentes de:

a) serviços de fracionamento de plasma para a produção de hemoderivados e demais serviços compatíveis com as suas finalidades;

b) comercialização de produtos biotecnológicos;

c) serviços de controle de qualidade;

d) repasse de tecnologias desenvolvidas; e

e) fundos de pesquisa ou fomento;

II- dotações orçamentárias e créditos que lhe forem destinados;

III- produto de operações de crédito, juros e venda de bens patrimoniais ou de materiais inservíveis;

IV- doações a ela feitas; e

V- rendas provenientes de outras fontes.

Art. 13. A HEMOBRÁS poderá contratar empréstimos internos e externos para financiamento de suas atividades, observada a legislação pertinente.

## CAPÍTULO III DA ASSEMBLEIA GERAL

### SEÇÃO I DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 14. As Assembleias Gerais realizar-se-ão ordinariamente, uma vez por ano, nos 4 (quatro) primeiros meses seguintes ao encerramento de cada exercício social, para deliberação das matérias previstas em Lei, e extraordinariamente, sempre que os interesses sociais, a legislação ou as disposições deste Estatuto Social exigirem.

### SEÇÃO II DA COMPOSIÇÃO

Art. 15. A Assembleia Geral é composta pela União, representada pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, nos termos do Decreto-Lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967.

Parágrafo único - Os trabalhos da Assembleia Geral serão dirigidos pelo Presidente do Conselho de Administração da HEMOBRÁS, ou pelo substituto que esse vier a designar, que escolherá o Secretário da Assembleia Geral.

### SEÇÃO III DA CONVOCAÇÃO

Art. 16. Ressalvadas as exceções previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, as Assembleias Gerais serão convocadas pelo Presidente do Conselho de Administração ou pelo substituto que esse vier a designar, respeitados os prazos previstos na legislação.

#### SEÇÃO IV DA INSTALAÇÃO E DELIBERAÇÃO

Art. 17. A Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a presença do representante da União e do Presidente do Conselho de Administração ou pelo substituto que esse vier a designar.

§1º Observado o quórum qualificado previsto em lei para a deliberação de determinadas matérias, as deliberações da Assembleia Geral serão tomadas pela maioria do capital votante e serão registradas na ata, que podem ser lavradas de forma sumária.

§2º Nas Assembleias Gerais tratar-se-á exclusivamente do objeto previsto nos editais de convocação, não se admitindo a inclusão de assuntos gerais na pauta da Assembleia.

#### SEÇÃO V DAS COMPETÊNCIAS

Art. 18. A Assembleia Geral, além das matérias previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e no Decreto nº 1.091, de 21 de março de 1994, reunir-se-á para deliberar sobre:

I- alienação, no todo ou em parte, de ações do seu capital social ou de suas controladas; e

II- alienação de bens imóveis diretamente vinculados à prestação de serviços e à constituição de ônus reais sobre eles.

#### CAPÍTULO IV REGRAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO DA HEMOBRÁS

##### SEÇÃO I ÓRGÃOS SOCIAIS E ESTATUTÁRIOS

Art. 19. A empresa terá Assembleia Geral e os seguintes órgãos estatutários:

I- Conselho de Administração;

II- Diretoria Executiva;

III- Conselho Fiscal;

IV- Comitê de Auditoria;

V- Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração;

Parágrafo único: A HEMOBRÁS poderá prever, em seu Regimento Interno, outros comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, além dos comitês estatutários indicados nos incisos IV e V, do “caput”, deste artigo.

Art. 20. A empresa será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, de acordo com as atribuições e poderes conferidos a cada órgão pela legislação aplicável e pelo presente Estatuto Social.

Art. 21. Observadas as normas legais relativas à administração pública indireta, os Administradores deverão orientar a execução das atividades da HEMOBRÁS com observância dos princípios e das melhores práticas adotados e formulados por instituições e fóruns nacionais e internacionais que sejam referência no tema da governança corporativa.

Art. 22. A empresa fornecerá apoio técnico e administrativo aos órgãos estatutários.

#### SEÇÃO II DOS REQUISITOS E VEDAÇÕES PARA ADMINISTRADORES

Art. 23. Os Administradores da HEMOBRÁS, inclusive os Conselheiros representantes dos empregados e dos acionistas minoritários, deverão atender aos requisitos obrigatórios e observar as vedações para o exercício de suas atividades previstos nas Leis nºs 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e 13.303, de 30 de junho de 2016, e no Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

§1º Além dos requisitos previstos no caput para investidura como membro da Diretoria Executiva, os eleitos deverão possuir, a título de requisito adicional, no mínimo, 4 (quatro) anos de experiência em cargo gerencial ou função, diretamente ligada a área de atuação da diretoria para a qual for indicado e observar os demais requisitos estabelecidos na Política de Indicação da empresa.

§2º O Conselho de Administração fará recomendação não vinculante de novos membros desse colegiado e perfis para aprovação da Assembleia Geral, sempre relacionadas aos resultados do processo de avaliação e às diretrizes da Política de Indicação e do Plano de Sucessão.

#### SEÇÃO III DA VERIFICAÇÃO DOS REQUISITOS E VEDAÇÕES PARA ADMINISTRADORES

Art. 24. Os requisitos e as vedações exigíveis para os administradores deverão ser respeitados por todas as nomeações e eleições realizadas, inclusive em caso de recondução.

Art. 25. Os requisitos deverão ser comprovados documentalmente, na forma exigida pelo formulário padronizado, aprovado pela Secretaria de Coordenação e Governança das empresas Estatais e disponibilizado em seu sítio eletrônico.

Art. 26. A ausência dos documentos referidos anteriormente importará em rejeição do formulário pelo Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da HEMOBRÁS.

Art. 27. O Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração deverá verificar se os requisitos e vedações estão atendidos, por meio da análise da autodeclaração apresentada pelo indicado e sua respectiva documentação.

#### SEÇÃO IV DA POSSE E DA RECONDUÇÃO

Art. 28. Os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e dos Comitês estatutários serão investidos em seus cargos, mediante assinatura de Termo de Posse no livro de atas do respectivo colegiado, no prazo máximo de até 30 dias, contados a partir da eleição ou nomeação.

§1º - O Termo de Posse deverá conter, sob pena de nulidade, a indicação de pelo menos um domicílio no qual o administrador receberá citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos a atos de sua gestão, as quais se reputarão cumpridas mediante entrega no domicílio indicado, cuja modificação somente será válida após comunicação por escrito à empresa.

§2º O Termo de posse contemplará a sujeição do administrador ao Código de Conduta e Integridade e às Políticas da empresa.

Art. 29 Os membros do Conselho Fiscal serão investidos em seus cargos independentemente da assinatura de termo de posse, desde a data da respectiva eleição ou nomeação.

Art. 30. Antes de entrar no exercício da função e ao deixar o cargo, cada membro dos respectivos órgãos estatutários deverão apresentar a HEMOBRÁS, que zelará pelo sigilo legal, Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda Pessoa Física e das respectivas retificações apresentadas à RFB ou autorização de acesso às informações nela contidas.

Art. 31. No caso dos Diretores, a Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda Pessoa Física também deve ser apresentada à Comissão de Ética Pública da Presidência da República – CEP/PR.

### SEÇÃO V

#### DA PERDA DO CARGO PARA ADMINISTRADORES E MEMBROS DO CONSELHO FISCAL, DO COMITÊ DE AUDITORIA E DEMAIS COMITÊS DE ACESSORAMENTO.

Art. 32. Além dos casos previstos em lei, dar-se-á vacância do cargo quando:

I- o membro do Conselho de Administração ou Fiscal ou dos Comitês de Assessoramento deixar de comparecer a duas reuniões consecutivas ou três intercaladas, nas últimas doze reuniões, sem justificativa; e

II- o membro da Diretoria Executiva se afastar do exercício do cargo por mais de 30 dias consecutivos, salvo em caso de licença, inclusive férias, ou nos casos autorizados pelo Conselho de Administração.

#### Seção VI Das Reuniões

Art. 33. Os órgãos estatutários reunir-se-ão com a presença da maioria dos seus membros.

Art. 34. As deliberações do colegiado serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes e serão registradas em ata, podendo ser lavradas de forma sumária.

Art. 35. Em caso de decisão não-unânime, a justificativa do voto divergente será registrada, a critério do respectivo membro, observado que se exige de responsabilidade o membro dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao Colegiado.

Art. 36. Nas deliberações colegiadas do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, os respectivos Presidentes terão o voto de desempate, além do voto pessoal.

Art. 37. Os membros de um órgão estatutário, quando convidados, poderão comparecer às reuniões dos outros órgãos, sem direito a voto.

Art. 38. As reuniões dos órgãos estatutários devem ser presenciais, admitindo-se participação de membro por tele ou videoconferência, mediante justificativa aprovada pelo colegiado.

Art. 39. Os membros estatutários serão convocados por seus respectivos Presidentes ou pela maioria dos membros do Colegiado.

Parágrafo único. O Comitê de Auditoria poderá ser convocado também pelo Conselho de Administração.

Art. 40. A pauta de reunião e a respectiva documentação serão distribuídas com antecedência mínima de 5 dias úteis, salvo quando nas hipóteses devidamente justificadas pela empresa e acatadas pelo colegiado.

### SEÇÃO VII DA REMUNERAÇÃO

Art. 41. A remuneração dos membros estatutários e, quando aplicável, dos demais comitês de assessoramento, será fixada anualmente em Assembleia Geral, nos termos da legislação vigente, sendo vedado o pagamento de qualquer forma de remuneração não prevista em Assembleia Geral.

Art. 42. Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, Comitê de Auditoria e demais órgãos estatutários terão ressarcidas suas despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função, sempre que residentes fora da cidade em que for realizada a reunião.

Parágrafo único. Caso o membro resida na mesma cidade em que for realizada a reunião, esta custeará as despesas de locomoção e alimentação.

Art. 43. A remuneração mensal devida aos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da HEMOBRÁS não excederá a dez por cento da remuneração mensal média dos diretores, excluídos eventuais adicionais e benefícios, sendo vedado o pagamento de participação, de qualquer espécie, nos lucros da empresa.

Art. 44. A remuneração dos membros do Comitê de Auditoria será fixada pela Assembleia Geral em montante não inferior à remuneração dos conselheiros fiscais.

#### Seção VIII Do Treinamento

Art. 45. Os administradores e Conselheiros Fiscais, inclusive os representantes de empregados, devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados direta ou indiretamente pela Empresa, conforme disposições da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

Parágrafo único. É vedada a recondução do administrador ou do Conselheiro Fiscal que não participar de nenhum treinamento anual disponibilizado pela empresa nos últimos dois anos.

### SEÇÃO IX DO CÓDIGO DE CONDUTA E INTEGRIDADE

Art. 46. A empresa disporá de Código de Conduta e Integridade, elaborado e divulgado na forma da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

### SEÇÃO X DO CONFLITO DE INTERESSES

Art. 47. Nas reuniões dos órgãos colegiados, anteriormente à deliberação, o membro que não seja independente em relação à matéria em discussão deve manifestar seu conflito de interesses ou interesse particular, retirando-se da reunião.

Parágrafo único: Caso o membro não o faça, qualquer outra pessoa poderá manifestar o conflito, caso dele tenha ciência, devendo o órgão colegiado deliberar sobre o conflito conforme seu Regimento e legislação aplicável.

## INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 01, DE 2016: DISPÕE SOBRE CONTROLES INTERNOS, GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

### INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1, DE 10 DE MAIO DE 2016

*Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.*

O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO e a CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhes conferem respectivamente, o inciso X do art. 1º do Anexo I do Decreto no 8.578, de 26 de novembro de 2015, e o § 2º do art. 1º do Anexo I do Decreto no 8.109, de 17 de setembro de 2013, resolvem:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

#### CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

##### SEÇÃO I DOS CONCEITOS

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I- accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II- apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III- auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa,

executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

IV- componentes dos controles internos da gestão: são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

V- controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;

b - cumprimento das obrigações de accountability;

c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e

d - salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

VI- fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

VII- gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

VIII- governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX- governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

X- incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

XI- mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XII- Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

XIII- risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

XIV- risco inerente: risco a que uma organização está exposta em considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

XV- risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; e

XVI- Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal: compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria-Geral da União. Não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo federal.

## CAPÍTULO II DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

§ 1º Os controles internos da gestão, independentemente do porte da organização, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

§ 2º Os controles internos da gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão.

§ 3º Os componentes dos controles internos da gestão e do gerenciamento de riscos aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública.

§ 4º Os dirigentes máximos dos órgãos e entidades devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos.

§ 5º Controles internos da gestão adequados devem considerar todos os componentes definidos na Seção III e devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, complexidade, estrutura e missão do órgão ou da entidade pública.

Art. 4º Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a organização atingirá seus objetivos e missão.

Art. 5º Os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização. Essas ações se dão em todas as operações da organização de modo contínuo, inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização.

Art. 6º Além dos controles internos da gestão, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos. Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e compliance, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos.

Art. 7º Os controles internos da gestão tratados neste capítulo não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no artigo 74 da Constituição federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão da organização.

## SEÇÃO I DOS PRINCÍPIOS

Art. 8º Os controles internos da gestão do órgão ou entidade devem ser desenhados e implementados em consonância com os seguintes princípios:

- I- aderência à integridade e a valores éticos;
- II- competência da alta administração em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;
- III- coerência e harmonização da estrutura de competências e responsabilidades dos diversos níveis de gestão do órgão ou entidade;
- IV- compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos da organização;
- V- clara definição dos responsáveis pelos diversos controles internos da gestão no âmbito da organização;
- VI- clara definição de objetivos que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos;
- VII- mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;
- VIII- identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão ou entidade que possam afetar significativamente os controles internos da gestão;
- IX- desenvolvimento e implementação de atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos;
- X- adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar a implementação dos controles internos da gestão;
- XI- definição de políticas e normas que suportem as atividades de controles internos da gestão;
- XII- utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;

XIII- disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão;

XIV- realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e

XV - comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.

## SEÇÃO II DOS OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 9º Os controles internos da gestão devem ser estruturados para oferecer segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados. A existência de objetivos claros é pré-requisito para a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão.

Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

I- dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade;

II- proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

III- assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

IV- assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

V- salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

§ 1º Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito de suporte para a confiança pública.

§ 2º As operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo.

§ 3º As operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados.

§ 4º As operações de um órgão ou entidade serão eficazes quando cumprirem objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

§ 5º As operações de um órgão ou entidade serão efetivas quando alcançarem os resultados pretendidos a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos das organizações.

## SEÇÃO III DA ESTRUTURA DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 11. Na implementação dos controles internos da gestão, a alta administração, bem como os servidores da organização, deverá observar os componentes da estrutura de controles internos, a seguir descritos:

I- ambiente de controle: é a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve inibir a forma pela qual se estabelece mas estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados. Alguns dos elementos do ambiente de controle são:

a) integridade pessoal e profissional e valores éticos assumido pela direção e pelo quadro de servidores, incluindo inequívoca atitude de apoio à manutenção de adequados controles internos da gestão, durante todo o tempo e por toda a organização;

b) comprometimento para reunir, desenvolver e manter colaboradores competentes;

c) filosofia da direção e estilo gerencial, com clara assunção da responsabilidade de supervisionar os controles internos da gestão;

d) estrutura organizacional na qual estejam claramente atribuídas responsabilidades e delegação de autoridade, para que sejam alcançados os objetivos da organização ou das políticas públicas; e

e) políticas e práticas de recursos humanos, especialmente avaliação do desempenho e prestação de contas dos colaboradores pelas suas responsabilidades pelos controles internos da gestão da organização ou política pública;

II- avaliação de risco: é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente;

III- atividades de controles internos: são atividades materiais formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance dos objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada. As atividades de controles internos devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle. São exemplos de atividades de controles internos:

a) procedimentos de autorização e aprovação;

b) segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);

c) controles de acesso a recursos e registros;

d) verificações;

e) conciliações;

f) avaliação de desempenho operacional;

g) avaliação das operações, dos processos e das atividades; e

h) supervisão;

IV- informação e comunicação: as informações produzidas pelo órgão ou entidade devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a execução dos procedimentos de controle interno. A comunicação eficaz deve vir para baixo, para cima e através da organização, por todos os seus componentes e pela estrutura inteira. Todos os servidores/funcionários devem receber mensagem clara da alta administração sobre as responsabilidades de cada agente no que concerne aos controles internos da gestão. A organização deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente do nível hierárquico em que se encontram;

V- monitoramento: é obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos:

a) monitoramento contínuo: é realizado nas operações normais de natureza contínua da organização. Inclui a administração e as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam para cumprir suas responsabilidades. Abrange cada um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria Administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização; e

b) avaliações específicas: são realizadas com base em métodos e procedimentos predefinidos, cuja abrangência e frequência dependerão da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo. Abrangem, também, a avaliação realizada pelas unidades de auditoria interna dos órgãos e entidades e pelos órgãos do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo federal para aferição da eficácia dos controles internos da gestão quanto ao alcance dos resultados desejados.

Parágrafo único. Os componentes de controles internos da gestão definem o enfoque recomendável para a estrutura de controles internos nos órgãos e entidades do setor público e fornecem bases para sua avaliação. Esses componentes se aplicam a todos os aspectos operacionais de cada organização.

#### SEÇÃO IV DAS RESPONSABILIDADES

Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governos nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Parágrafo único. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

### CAPÍTULO III DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa.

#### SEÇÃO I DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I- gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;

II- estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

III- estabelecimento de procedimentos de controle interproporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinada a agregar valor à organização;

IV- utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V- utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

#### SEÇÃO II DOS OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 15. São objetivos da gestão de riscos:

I- assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II- aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III- agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

#### SEÇÃO III DA ESTRUTURA DO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 16. Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos, a alta administração, bem como seus servidores ou funcionários, deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gestão de riscos:

I- ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos;

II- fixação de objetivos: todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados

à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III- identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV- avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

V- resposta a riscos: o órgão/entidade deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco;

VI- atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos;

VII- informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação seja em todos os sentidos; e

VIII- monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Parágrafo Único. Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

#### SEÇÃO IV DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:

I- princípios e objetivos organizacionais;

II- diretrizes sobre:

a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;

b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;

c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;

d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;

e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e

f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e

III- competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

#### SEÇÃO V DAS RESPONSABILIDADES

Art. 19. O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.

§ 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

§ 2º São responsabilidades do gestor de risco:

I- assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;

II- monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e

III- garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

# CONHECIMENTOS ESPECIFICOS

## Assistente Administrativo- Assistente Industrial e De Gestão Corporativa

### FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E FINALIDADE

#### — Administração pública

##### Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade que o Estado pratica sob regime público, para a realização dos interesses coletivos, por intermédio das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

A Administração Pública pode ser definida em sentido amplo e estrito, além disso, é conceituada por Di Pietro (2009, p. 57), como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos”.

Nos dizeres de Di Pietro (2009, p. 54), em sentido amplo, a Administração Pública é subdividida em órgãos governamentais e órgãos administrativos, o que a destaca em seu sentido subjetivo, sendo ainda subdividida pela sua função política e administrativa em sentido objetivo.

Já em sentido estrito, a Administração Pública se subdivide em órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que praticam funções administrativas em sentido subjetivo, sendo subdividida também na atividade exercida por esses entes em sentido objetivo.

Em suma, temos:

SENTIDO SUBJETIVO	Sentido amplo {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	Sentido estrito {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido amplo {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido estrito {atividade exercida por esses entes}.

Existem funções na Administração Pública que são exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes da Administração que são subdivididas em três grupos: fomento, polícia administrativa e serviço público.

Para melhor compreensão e conhecimento, detalharemos cada uma das funções. Vejamos:

**a. Fomento:** É a atividade administrativa incentivadora do desenvolvimento dos entes e pessoas que exercem funções de utilidade ou de interesse público.

**b. Polícia administrativa:** É a atividade de polícia administrativa. São os atos da Administração que limitam interesses individuais em prol do interesse coletivo.

**c. Serviço público:** resume-se em toda atividade que a Administração Pública executa, de forma direta ou indireta, para satisfazer os anseios e as necessidades coletivas do povo, sob o regime jurídico e com predominância pública. O serviço público também regula a atividade permanente de edição de atos normativos e concretos sobre atividades públicas e privadas, de forma implementativa de políticas de governo.

A finalidade de todas essas funções é executar as políticas de governo e desempenhar a função administrativa em favor do interesse público, dentre outros atributos essenciais ao bom andamento da Administração Pública como um todo com o incentivo das atividades privadas de interesse social, visando sempre o interesse público.

A Administração Pública também possui elementos que a compõe, são eles: as pessoas jurídicas de direito público e de direito privado por delegação, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa estatal.

#### — Observação importante:

Pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais acopladas ao **Estado**, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade. Em se tratando do direito público externo, possuem a personalidade jurídica de direito público cometida à diversas nações estrangeiras, como à Santa Sé, bem como a organismos internacionais como a ONU, OEA, UNESCO. (art. 42 do CC).

No direito público interno encontra-se, no âmbito da administração direta, que cuida-se da Nação brasileira: União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios (art. 41, incs. I, II e III, do CC).

No âmbito do direito público interno encontram-se, no campo da administração indireta, as autarquias e associações públicas (art. 41, inc. IV, do CC). Posto que as associações públicas, pessoas jurídicas de direito público interno dispostas no inc. IV do art. 41 do CC, pela Lei n.º 11.107/2005,7 foram sancionadas para auxiliar ao consórcio público a ser firmado entre entes públicos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

**Princípios da administração pública**

De acordo com o administrativista Alexandre Mazza (2017), princípios são regras condensadoras dos valores fundamentais de um sistema. Sua função é informar e materializar o ordenamento jurídico bem como o modo de atuação dos aplicadores e intérpretes do direito, sendo que a atribuição de informar decorre do fato de que os princípios possuem um núcleo de valor essencial da ordem jurídica, ao passo que a atribuição de informar é denotada pelos contornos que conferem à determinada seara jurídica.

Desta forma, o administrativista atribui dupla aplicabilidade aos princípios da **função hermenêutica** e da **função integrativa**.

Referente à função hermenêutica, os princípios são amplamente responsáveis por explicitar o conteúdo dos demais parâmetros legais, isso se os mesmos se apresentarem obscuros no ato de tutela dos casos concretos. Por meio da função integrativa, por sua vez, os princípios cumprem a tarefa de suprir eventuais lacunas legais observadas em matérias específicas ou diante das particularidades que permeiam a aplicação das normas aos casos existentes.

Os princípios colocam em prática as função hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõe a seara do Direito Administrativo, dando-lhe unicidade e coerência.

Além disso, os princípios do Direito Administrativo podem ser expressos e positivados escritos na lei, ou ainda, implícitos, não positivados e não escritos na lei de forma expressa.

— **Observação importante:**

**Não existe hierarquia entre os princípios expressos e implícitos.** Comprova tal afirmação, o fato de que os dois princípios que dão forma o **Regime Jurídico Administrativo**, são meramente implícitos.

**Regime Jurídico Administrativo:** é composto por todos os princípios e demais dispositivos legais que formam o Direito Administrativo. As diretrizes desse regime são lançadas por dois princípios centrais, ou supraprincípios que são a Supremacia do Interesse Público e a Indisponibilidade do Interesse Público.

<b>Supremacia do Interesse Público</b>	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
<b>Indisponibilidade do Interesse Público</b>	Sua principal função é orientar a atuação dos agentes públicos para que atuem em nome e em prol dos interesses da Administração Pública.

Ademais, tendo o agente público usufruído das prerrogativas de atuação conferidas pela supremacia do interesse público, a indisponibilidade do interesse público, com o fito de impedir que tais prerrogativas sejam utilizadas para a consecução de interesses privados, termina por colocar limitações aos agentes públicos no campo de sua atuação, como por exemplo, a necessidade de aprovação em concurso público para o provimento dos cargos públicos.

**Princípios Administrativos**

Nos parâmetros do art. 37, caput da Constituição Federal, a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejamos:

— **Princípio da Legalidade:** Esse princípio no Direito Administrativo, apresenta um significado diverso do que apresenta no Direito Privado. No Direito Privado, toda e qualquer conduta do indivíduo que não esteja proibida em lei e que não esteja contrária à lei, é considerada legal. O termo legalidade para o Direito Administrativo, significa subordinação à lei, o que faz com que o administrador deva atuar somente no instante e da forma que a lei permitir.

— **Observação importante:** O princípio da legalidade considera a lei em sentido amplo. Nesse diapasão, compreende-se como lei, toda e qualquer espécie normativa expressamente disposta pelo art. 59 da Constituição Federal.

— **Princípio da Impessoalidade:** Deve ser analisado sob duas óticas:

a) Sob a ótica da atuação da Administração Pública em relação aos administrados: Em sua atuação, deve o administrador pautar na não discriminação e na não concessão de privilégios àqueles que o ato atingirá. Sua atuação deverá estar baseada na neutralidade e na objetividade.

b) Em relação à sua própria atuação, administrador deve executar atos de forma impessoal, como dispõe e exige o parágrafo primeiro do art. 37 da CF/88 ao afirmar que: “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”

— **Princípio da Moralidade:** Dispõe que a atuação administrativa deve ser totalmente pautada nos princípios da ética, honestidade, probidade e boa-fé. Esse princípio está conexo à não corrupção na Administração Pública.

O princípio da moralidade exige que o administrador tenha conduta pautada de acordo com a ética, com o bom senso, bons costumes e com a honestidade. O ato administrativo terá que obedecer a Lei, bem como a ética da própria instituição em que o agente atua. Entretanto, não é suficiente que o ato seja praticado apenas nos parâmetros da Lei, devendo, ainda, obedecer à moralidade.

— **Princípio da Publicidade:** Trata-se de um mecanismo de controle dos atos administrativos por meio da sociedade. A publicidade está associada à prestação de satisfação e informação da atuação pública aos administrados. Via de regra é que a atuação da Administração seja pública, tornando assim, possível o controle da sociedade sobre os seus atos.

Ocorre que, no entanto, o princípio em estudo não é absoluto. Isso ocorre pelo fato deste acabar por admitir exceções previstas em lei. Assim, em situações nas quais, por exemplo, devam ser preservadas a segurança nacional, relevante interesse coletivo e intimidade, honra e vida privada, o princípio da publicidade deverá ser afastado.

Sendo a publicidade requisito de eficácia dos atos administrativos que se voltam para a sociedade, pondera-se que os mesmos não poderão produzir efeitos enquanto não forem publicados.

– **Princípio da Eficiência:** A atividade administrativa deverá ser exercida com presteza, perfeição, rendimento, qualidade e economicidade. Anteriormente era um princípio implícito, porém, hodiernamente, foi acrescentado, de forma expressa, na CFB/88, com a EC n. 19/1998.

São decorrentes do princípio da eficiência:

a. A possibilidade de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos, bem como de entidades administrativas, desde que haja a celebração de contrato de gestão.

b. A real exigência de avaliação por meio de comissão especial para a aquisição da estabilidade do servidor Efetivo, nos termos do art. 41, § 4º da CFB/88.

**FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: NOÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estrutura organizacional de uma empresa é um componente crucial que define a hierarquia, os processos de comunicação, e a distribuição de responsabilidades dentro da organização.

Ela estabelece a forma como as atividades são coordenadas e supervisionadas, e pode impactar diretamente a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de inovação da empresa. Compreender os diferentes tipos de estrutura organizacional é essencial para os gestores, pois a escolha adequada pode melhorar a produtividade e a eficácia organizacional.

Existem várias abordagens para estruturar uma organização, cada uma com suas características, vantagens e desvantagens. Entre as mais comuns estão a estrutura funcional, divisional, matricial, em rede e em linha. Cada uma dessas estruturas se adapta melhor a determinados contextos e necessidades empresariais.

**Estrutura Funcional**

A estrutura funcional é uma das formas mais tradicionais e amplamente utilizadas de organização empresarial. Nesse modelo, a empresa é dividida em departamentos ou funções específicas, como marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outros. Cada departamento é liderado por um gerente especializado na área, que supervisiona as atividades de sua equipe e reporta diretamente à alta administração.

**Características:**

– **Divisão por especialização:** Os departamentos são formados com base em funções específicas, permitindo que os funcionários desenvolvam habilidades e conhecimentos aprofundados em suas áreas de atuação.

– **Hierarquia clara:** Existe uma linha de autoridade bem definida, com cada funcionário reportando a um supervisor direto, que, por sua vez, reporta a um nível superior na hierarquia.

– **Eficiência operativa:** A especialização dos departamentos pode levar a uma maior eficiência e produtividade, pois cada unidade trabalha focada em suas responsabilidades específicas.

**Vantagens:**

– **Especialização e desenvolvimento de habilidades:** Funcionários se tornam especialistas em suas áreas de atuação, o que pode levar a um aumento da competência e da qualidade do trabalho.

– **Clareza de papéis e responsabilidades:** Funções e responsabilidades bem definidas facilitam a gestão de pessoal e a avaliação de desempenho.

– **Facilidade de supervisão:** Gerentes especializados supervisionam suas equipes, garantindo que o trabalho seja realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

**Desvantagens:**

– **Silos organizacionais:** A comunicação entre departamentos pode ser limitada, criando “silos” que dificultam a colaboração e a coordenação de atividades interdepartamentais.

– **Rigidez:** A estrutura funcional pode ser menos flexível e adaptável a mudanças rápidas no mercado ou no ambiente externo.

– **Foco limitado:** Departamentos podem se concentrar excessivamente em seus próprios objetivos, negligenciando a visão e os objetivos globais da empresa.

**Aplicabilidade**

A estrutura funcional é particularmente eficaz em empresas que operam em ambientes estáveis e que podem se beneficiar da especialização. Ela é adequada para organizações que:

– **Possuem um portfólio limitado de produtos ou serviços:** Onde a complexidade do produto ou serviço permite que a especialização funcional melhore a eficiência.

– **Valorizam a expertise técnica:** Organizações que dependem de conhecimentos técnicos aprofundados em áreas específicas.

– **Buscam eficiência operacional:** Empresas onde a eficiência e a padronização de processos são cruciais para o sucesso.

**Exemplo Prático**

Imagine uma empresa de manufatura que produz equipamentos eletrônicos. Nesse caso, a estrutura funcional poderia incluir departamentos como:

– **Produção:** Responsável pela fabricação dos equipamentos.

– **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** Encarregado de inovar e melhorar os produtos existentes.

– **Marketing e Vendas:** Focado na promoção e na venda dos produtos.

– **Finanças:** Gerenciando os aspectos financeiros da empresa.

– **Recursos Humanos:** Cuidando da gestão de pessoal e das políticas internas.

Cada um desses departamentos funcionaria de maneira independente, sob a liderança de gerentes especializados, mas todos trabalhando em prol dos objetivos gerais da empresa.

A estrutura funcional, com seu foco na especialização e na clareza de papéis, pode ser uma escolha eficaz para muitas empresas. No entanto, é fundamental estar ciente de suas limitações, especialmente em relação à comunicação e à flexibilidade.

Ao compreender profundamente suas características, vantagens e desvantagens, os gestores podem decidir se essa estrutura é a mais adequada para suas organizações, garantindo uma operação eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

— **Estrutura Divisional**

A estrutura divisional é um modelo organizacional em que a empresa é dividida em unidades autônomas ou semi-autônomas, chamadas divisões. Cada divisão é responsável por uma linha de produtos, um serviço específico ou uma região geográfica e opera quase como uma empresa independente, com seus próprios recursos e funções. Esse tipo de estrutura é comum em grandes organizações que possuem uma vasta gama de produtos ou que operam em diferentes mercados geográficos.

**Características:**

— **Autonomia das divisões:** Cada divisão tem um alto grau de autonomia e pode tomar decisões rapidamente, adaptando-se melhor às necessidades de seus mercados específicos.

— **Integração de funções:** As divisões são estruturadas de forma a incluir todas as funções necessárias para operar de forma independente, como marketing, vendas, produção e finanças.

— **Foco no produto ou mercado:** Cada divisão é centrada em um produto específico, serviço ou região, permitindo um foco mais direcionado e especializado.

**Vantagens:**

— **Flexibilidade e adaptabilidade:** As divisões podem responder rapidamente às mudanças no mercado, ajustando suas estratégias e operações conforme necessário.

— **Responsabilidade e accountability:** Com divisões separadas, é mais fácil atribuir responsabilidades claras e medir o desempenho de cada unidade, o que pode levar a uma maior accountability.

— **Foco no cliente:** Cada divisão pode concentrar-se melhor nas necessidades de seus clientes específicos, melhorando a satisfação e o atendimento ao cliente.

**Desvantagens:**

— **Duplicação de esforços:** Recursos e funções podem ser duplicados em diferentes divisões, levando a ineficiências e aumento de custos operacionais.

— **Conflitos internos:** Pode haver competição entre divisões pelos mesmos recursos organizacionais, o que pode gerar conflitos e rivalidades.

— **Complexidade administrativa:** A gestão de múltiplas divisões requer um sistema de controle e coordenação mais complexo, o que pode aumentar a carga administrativa.

**Aplicabilidade:**

A estrutura divisional é particularmente eficaz em empresas que:

— **Possuem uma ampla gama de produtos ou serviços:** Onde a diversidade dos produtos ou serviços justifica a criação de divisões específicas para cada linha.

— **Operam em diferentes regiões geográficas:** Empresas multinacionais que precisam adaptar suas operações e estratégias para diferentes mercados locais.

— **Buscam flexibilidade e foco:** Organizações que necessitam de uma estrutura que permita uma rápida adaptação às mudanças de mercado e um foco direcionado nas necessidades dos clientes.

**Exemplo Prático:**

Vamos considerar uma grande empresa de alimentos e bebidas que opera globalmente. A estrutura divisional dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

— **Divisão de Bebidas:** Responsável pela produção e comercialização de refrigerantes, sucos e outras bebidas. Inclui departamentos de marketing, produção, vendas e finanças dedicados a essa linha de produtos.

— **Divisão de Alimentos:** Focada na produção e comercialização de alimentos processados, como lanches e refeições prontas. Também possui seus próprios departamentos funcionais.

— **Divisão Internacional:** Responsável pelas operações fora do país de origem, adaptando os produtos e estratégias às necessidades e preferências dos mercados estrangeiros.

— **Estrutura Matricial**

A estrutura matricial é um modelo organizacional que combina elementos das estruturas funcional e divisional. Nessa configuração, os funcionários têm dois ou mais gerentes: geralmente um gerente funcional (responsável pela área de especialização do funcionário) e um gerente de projeto ou produto (responsável por um projeto específico ou linha de produtos).

Isso cria uma matriz de responsabilidade e autoridade, proporcionando maior flexibilidade e eficiência no uso dos recursos organizacionais.

**Características:**

— **Dualidade de chefias:** Funcionários reportam a múltiplos gerentes, o que pode incluir um gerente funcional e um gerente de projeto.

— **Integração de funções e projetos:** A matriz permite que recursos sejam compartilhados entre diferentes projetos e funções, facilitando a colaboração interdepartamental.

— **Foco simultâneo em funções e produtos:** Permite um equilíbrio entre a especialização funcional e o foco em produtos ou projetos específicos.

**Vantagens:**

— **Flexibilidade e adaptabilidade:** A estrutura matricial permite uma rápida adaptação a mudanças no mercado ou no ambiente interno, facilitando a reconfiguração de equipes e recursos conforme necessário.

— **Eficiência de recursos:** Os recursos humanos e materiais podem ser usados de forma mais eficiente, sendo alocados onde são mais necessários em qualquer momento.

— **Melhoria na comunicação e colaboração:** Promove a integração e colaboração entre diferentes áreas da empresa, melhorando a troca de informações e a resolução de problemas.

— **Foco em múltiplos objetivos:** Permite que a organização mantenha o foco em suas metas funcionais e de projetos simultaneamente, sem sacrificar um em detrimento do outro.

**Desvantagens:**

— **Conflitos de autoridade:** Funcionários podem receber instruções conflitantes de diferentes gerentes, o que pode gerar confusão e diminuir a eficácia.