

# CRF-MS

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO MATO  
GROSSO DO SUL

## Assistente Administrativo

**EDITAL Nº 1, DE 5 DE FEVEREIRO DE 2025**

CÓD: SL-061FV-25  
7908433270959

## Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	9
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais .....	11
3. Domínio da ortografia oficial .....	19
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual: emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e outros elementos de sequenciação textual.....	24
5. Emprego de tempos e modos verbais .....	26
6. Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	27
7. Emprego das classes de palavras .....	32
8. Emprego dos sinais de pontuação .....	40
9. Concordância verbal e nominal .....	42
10. Regência verbal e nominal.....	43
11. Emprego do sinal indicativo de crase.....	46
12. Colocação dos pronomes átonos e tônicos.....	46
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto; reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....	47
14. Significação das palavras: sinonímia, antonímia, paronímia, homonímia e polissemia. Denotação e conotação .....	48
15. Funções e figuras de linguagem.....	49
16. Redação oficial: aspectos gerais, características fundamentais, padrões, emprego e concordância dos pronomes de tratamento.....	52

## Raciocínio Lógico e Matemática

1. Princípios de contagem e probabilidade. Arranjos e permutações. Combinações.....	71
2. Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos .....	75
3. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais) .....	86
4. porcentagem.....	87
5. Regras de três simples e compostas .....	89
6. Compreensão de estruturas lógicas. Lógica de argumentação (analogias, inferênciasdeduções e conclusões). Diagramas lógicos. Formação de conceitos e discriminação de elementos.....	89
7. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando funções de raciocínio verbal .....	98
8. Raciocínio matemático.....	103
9. Raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal .....	112

## Noções de Informática

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos .....	119
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente microsoft office, versões 2010, 2013 e 365) .....	123
3. Noções de sistema operacional (ambiente windows, versões 7, 8 e 10).....	166
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de internet e intranet. Programas de navegação: mozilla firefox e google chrome. Sítios de busca e pesquisa na internet .....	197

5. Programa de correio eletrônico: ms outlook .....	201
6. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas .....	204
7. Segurança da informação: procedimentos de segurança .....	207
8. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.) .....	209
9. Procedimentos de backup .....	212

## Legislação E Ética Na Administração Pública

1. Ética e função pública: ética no setor público.....	219
2. Lei nº 8.429/1992 E suas alterações: medidas contra atos de improbidade administrativa .....	220
3. Lei nº 9.784/1999 E suas alterações: regula o processo administrativo na administração pública .....	229
4. Lei nº 12.527/2011 E decreto nº 7.724/2012: Acesso à informação (lai) .....	235
5. Lei nº 13.709/2018: Lei geral de proteção de dados pessoais (lgpd).....	253

## Atualidades

1. Política nacional e internacional: eventos políticos recentes no brasil e no mundo. Relações internacionais, tratados, acordos, conflitos, etc.....	271
2. Economia: eventos econômicos relevantes .....	272
3. Sociedade e cultura: questões sociais, como saúde, educação, segurança, meio ambiente. Tendências culturais e sociais. Avanços científicos e tecnológicos .....	273
4. Meio ambiente: mudanças climáticas e sustentabilidade. Eventos ambientais significativos. Questões relacionadas à conservação e preservação ambiental.....	275
5. Tecnologia e inovação: novas tecnologias e inovações. Desenvolvimentos na área de ciência da computação, internet e inteligência artificial.....	288
6. Relações internacionais: discussões sobre questões globais.....	289

## Noções de Administração

1. Processo administrativo; funções da administração: planejamento, organização, direção e controle; estrutura organizacional; cultura organizacional .....	293
2. Noções de gestão da qualidade .....	299
3. Noções de administração de recursos materiais .....	302
4. Noções de licitação pública: fases, modalidades, dispensa e inexigibilidade .....	303

## Noções de Funções administrativas

1. Planejamento, organização, direção e controle .....	323
2. Noções de administração financeira.....	323
3. Administração de pessoas .....	326
4. Administração de materiais .....	329
5. Noções de procedimentos administrativos e manuais administrativos.....	329

6. Noções de organização e métodos .....	331
--	-----

## Organização

1. Conceito e tipos de estrutura organizacional .....	339
2. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho .....	341
3. Noções de cidadania e relações públicas.....	347
4. Comunicação .....	349
5. Redação oficial de documentos oficiais .....	355
6. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos; expedição de correspondência: registro e encaminhamento.....	365

## Trabalho em equipe

1. Personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; servidor e opinião pública; o órgão e a opinião pública; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua .....	371
--	-----

## Atendimento ao público

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade .....	377
2. Postura profissional e relações interpessoais .....	380
3. Comunicação .....	381

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

### Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas. Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio no texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

### Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender. Compreender um texto é apreender de forma objetiva a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor. Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

### Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

### Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015  
Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



*“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”*

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa **incorreta**.  
(A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.

(B) As leis que garantem direitos podem ser mais ou menos severas.

(C) O direito à educação abrange todas as pessoas, deficientes ou não.

(D) Os deficientes temporários ou permanentes devem ser incluídos socialmente.

(E) “Educação para todos” inclui também os deficientes.

### Comentário da questão:

Em “A” – Errado: o texto é sobre direito à educação, incluindo as pessoas com deficiência, ou seja, inclusão de pessoas na sociedade.

Em “B” – Certo: o complemento “mais ou menos severas” se refere à “deficiências de toda ordem”, não às leis.

Em “C” – Errado: o advérbio “também”, nesse caso, indica a inclusão/adição das pessoas portadoras de deficiência ao direito à educação, além das que não apresentam essas condições.

Em “D” – Errado: além de mencionar “deficiências de toda ordem”, o texto destaca que podem ser “permanentes ou temporárias”.

Em “E” – Errado: este é o tema do texto, a inclusão dos deficientes.

**Resposta: Letra B.**

**IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO**

O tema é a ideia principal do texto. É com base nessa ideia principal que o texto será desenvolvido. Para que você consiga identificar o tema de um texto, é necessário relacionar as diferentes informações de forma a construir o seu sentido global, ou seja, você precisa relacionar as múltiplas partes que compõem um todo significativo, que é o texto.

Em muitas situações, por exemplo, você foi estimulado a ler um texto por sentir-se atraído pela temática resumida no título. Pois o título cumpre uma função importante: antecipar informações sobre o assunto que será tratado no texto.

Em outras situações, você pode ter abandonado a leitura porque achou o título pouco atraente ou, ao contrário, sentiu-se atraído pelo título de um livro ou de um filme, por exemplo. É muito comum as pessoas se interessarem por temáticas diferentes, dependendo do sexo, da idade, escolaridade, profissão, preferências pessoais e experiência de mundo, entre outros fatores.

Mas, sobre que tema você gosta de ler? Esportes, namoro, sexualidade, tecnologia, ciências, jogos, novelas, moda, cuidados com o corpo? Perceba, portanto, que as temáticas são praticamente infinitas e saber reconhecer o tema de um texto é condição essencial para se tornar um leitor hábil. Vamos, então, começar nossos estudos?

Propomos, inicialmente, que você acompanhe um exercício bem simples, que, intuitivamente, todo leitor faz ao ler um texto: reconhecer o seu tema. Vamos ler o texto a seguir?

**CACHORROS**

Os zoólogos acreditam que o cachorro se originou de uma espécie de lobo que vivia na Ásia. Depois os cães se juntaram aos seres humanos e se espalharam por quase todo o mundo. Essa amizade começou há uns 12 mil anos, no tempo em que as pessoas precisavam caçar para se alimentar. Os cachorros perceberam que, se não atacassem os humanos, podiam ficar perto deles e comer a comida que sobrava. Já os homens descobriram que os cachorros podiam ajudar a caçar, a cuidar de rebanhos e a tomar conta da casa, além de serem ótimos companheiros. Um colaborava com o outro e a parceria deu certo.

Ao ler apenas o título “Cachorros”, você deduziu sobre o possível assunto abordado no texto. Embora você imagine que o texto vai falar sobre cães, você ainda não sabia exatamente o que ele falaria sobre cães. Repare que temos várias informações ao longo do texto: a hipótese dos zoólogos sobre a origem dos cães, a associação entre eles e os seres humanos, a disseminação dos cães pelo mundo, as vantagens da convivência entre cães e homens.

As informações que se relacionam com o tema chamamos de subtemas (ou ideias secundárias). Essas informações se integram, ou seja, todas elas caminham no sentido de estabelecer uma unidade de sentido. Portanto, pense: sobre o que exatamente esse texto fala? Qual seu assunto, qual seu tema? Certamente você chegou à conclusão de que o texto fala sobre a relação entre homens e cães. Se foi isso que você pensou, parabéns! Isso significa que você foi capaz de identificar o tema do texto!

Fonte: <https://portuguesrapido.com/tema-ideia-central-e-ideias-secundarias/>

**ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DO TEXTO SEGUNDO O GÊNERO EM QUE SE INSCREVE**

Compreender um texto trata da análise e decodificação do que de fato está escrito, seja das frases ou das ideias presentes. Interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade. Interpretação trabalha com a subjetividade, com o que se entendeu sobre o texto.

Interpretar um texto permite a compreensão de todo e qualquer texto ou discurso e se amplia no entendimento da sua ideia principal. Compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

**Busca de sentidos**

Para a busca de sentidos do texto, pode-se retirar do mesmo os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na apreensão do conteúdo exposto.

Isso porque é ali que se fazem necessários, estabelecem uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se ater às ideias do autor, o que não quer dizer que o leitor precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não sejam criadas suposições vagas e inespecíficas.

**Importância da interpretação**

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. A leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente. Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas. Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

**Diferença entre compreensão e interpretação**

A compreensão de um texto é fazer uma análise objetiva do texto e verificar o que realmente está escrito nele. Já a interpretação imagina o que as ideias do texto têm a ver com a realidade. O leitor tira conclusões subjetivas do texto.

**RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS**

**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.

# RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICA

## PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE. ARRANJOS E PERMUTAÇÕES. COMBINAÇÕES

### ANÁLISE COMBINATÓRIA

A análise combinatória ou combinatória é a parte da Matemática que estuda métodos e técnicas que permitem resolver problemas relacionados com contagem<sup>1</sup>.

Muito utilizada nos estudos sobre probabilidade, ela faz análise das possibilidades e das combinações possíveis entre um conjunto de elementos.

#### Princípio Fundamental da Contagem

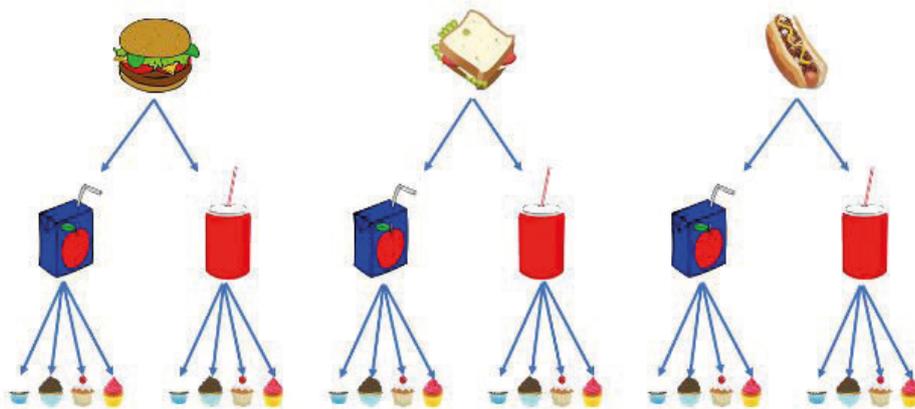
O princípio fundamental da contagem, também chamado de princípio multiplicativo, postula que:

“quando um evento é composto por  $n$  etapas sucessivas e independentes, de tal modo que as possibilidades da primeira etapa é  $x$  e as possibilidades da segunda etapa é  $y$ , resulta no número total de possibilidades de o evento ocorrer, dado pelo produto  $(x) \cdot (y)$ ”.

Em resumo, no princípio fundamental da contagem, multiplica-se o número de opções entre as escolhas que lhe são apresentadas.

Exemplo: Uma lanchonete vende uma promoção de lanche a um preço único. No lanche, estão incluídos um sanduíche, uma bebida e uma sobremesa. São oferecidas três opções de sanduíches: hambúrguer especial, sanduíche vegetariano e cachorro-quente completo. Como opção de bebida pode-se escolher 2 tipos: suco de maçã ou guaraná. Para a sobremesa, existem quatro opções: cupcake de cereja, cupcake de chocolate, cupcake de morango e cupcake de baunilha. Considerando todas as opções oferecidas, de quantas maneiras um cliente pode escolher o seu lanche?

Solução: Podemos começar a resolução do problema apresentado, construindo uma árvore de possibilidades, conforme ilustrado abaixo:



Acompanhando o diagrama, podemos diretamente contar quantos tipos diferentes de lanches podemos escolher. Assim, identificamos que existem 24 combinações possíveis.

Podemos ainda resolver o problema usando o princípio multiplicativo. Para saber quais as diferentes possibilidades de lanches, basta multiplicar o número de opções de sanduíches, bebidas e sobremesa.

Total de possibilidades:  $3 \cdot 2 \cdot 4 = 24$ .

Portanto, temos 24 tipos diferentes de lanches para escolher na promoção.

<sup>1</sup> <https://www.todamateria.com.br/analise-combinatoria/>

**Tipos de Combinatória**

O princípio fundamental da contagem pode ser usado em grande parte dos problemas relacionados com contagem. Entretanto, em algumas situações seu uso torna a resolução muito trabalhosa.

Desta maneira, usamos algumas técnicas para resolver problemas com determinadas características. Basicamente há três tipos de agrupamentos: arranjos, combinações e permutações.

Antes de conhecermos melhor esses procedimentos de cálculo, precisamos definir uma ferramenta muito utilizada em problemas de contagem, que é o fatorial.

O fatorial de um número natural é definido como o produto deste número por todos os seus antecessores. Utilizamos o símbolo ! para indicar o fatorial de um número.

Define-se ainda que o fatorial de zero é igual a 1.

Exemplo:

$$0! = 1.$$

$$1! = 1.$$

$$3! = 3.2.1 = 6.$$

$$7! = 7.6.5.4.3.2.1 = 5.040.$$

$$10! = 10.9.8.7.6.5.4.3.2.1 = 3.628.800.$$

Note que o valor do fatorial cresce rapidamente, conforme cresce o número. Então, frequentemente usamos simplificações para efetuar os cálculos de análise combinatória.

**— Arranjos**

Nos arranjos, os agrupamentos dos elementos dependem da ordem e da natureza dos mesmos.

Para obter o arranjo simples de n elementos tomados, p a p (p ≤ n), utiliza-se a seguinte expressão:

$$A_{n,p} = \frac{n!}{(n-p)!}$$

Exemplo: Como exemplo de arranjo, podemos pensar na votação para escolher um representante e um vice-representante de uma turma, com 20 alunos. Sendo que o mais votado será o representante e o segundo mais votado o vice-representante.

Dessa forma, de quantas maneiras distintas a escolha poderá ser feita? Observe que nesse caso, a ordem é importante, visto que altera o resultado.

$$A_{20,2} = \frac{20!}{(20-2)!} = \frac{20.19.\cancel{18!}}{\cancel{18!}} = 380$$

Logo, o arranjo pode ser feito de 380 maneiras diferentes.

**— Permutações**

As permutações são agrupamentos ordenados, onde o número de elementos (n) do agrupamento é igual ao número de elementos disponíveis.

Note que a permutação é um caso especial de arranjo, quando o número de elementos é igual ao número de agrupamentos. Desta maneira, o denominador na fórmula do arranjo é igual a 1 na permutação.

Assim a permutação é expressa pela fórmula:

$$P_n = n!$$

Exemplo: Para exemplificar, vamos pensar de quantas maneiras diferentes 6 pessoas podem se sentar em um banco com 6 lugares.

Como a ordem em que irão se sentar é importante e o número de lugares é igual ao número de pessoas, iremos usar a permutação:

$$P_6 = 6! = 6.5.4.3.2.1 = 720$$

Logo, existem 720 maneiras diferentes para as 6 pessoas se sentarem neste banco.

**— Combinações**

As combinações são subconjuntos em que a ordem dos elementos não é importante, entretanto, são caracterizadas pela natureza dos mesmos.

Assim, para calcular uma combinação simples de n elementos tomados p a p (p ≤ n), utiliza-se a seguinte expressão:

$$C_{n,p} = \frac{n!}{p!(n-p)!}$$

Exemplo: A fim de exemplificar, podemos pensar na escolha de 3 membros para formar uma comissão organizadora de um evento, dentre as 10 pessoas que se candidataram.

De quantas maneiras distintas essa comissão poderá ser formada?

Note que, ao contrário dos arranjos, nas combinações a ordem dos elementos não é relevante. Isso quer dizer que escolher Maria, João e José é equivalente a escolher João, José e Maria.

$$C_{10,3} = \frac{10!}{3!(10-3)!} = \frac{10.9.8.\cancel{7!}}{3!\cancel{7!}} = \frac{10.9.8}{3.2.1} = 120$$

Observe que para simplificar os cálculos, transformamos o fatorial de 10 em produto, mas conservamos o fatorial de 7, pois, desta forma, foi possível simplificar com o fatorial de 7 do denominador.

Assim, existem 120 maneiras distintas formar a comissão.

**Probabilidade e Análise Combinatória**

A Probabilidade permite analisar ou calcular as chances de obter determinado resultado diante de um experimento aleatório. São exemplos as chances de um número sair em um lançamento de dados ou a possibilidade de ganhar na loteria.

A partir disso, a probabilidade é determinada pela razão entre o número de eventos possíveis e número de eventos favoráveis, sendo apresentada pela seguinte expressão:

$$P(A) = \frac{n(A)}{n(\Omega)}$$

Sendo:

**P(A)**: probabilidade de ocorrer um evento A.

**n(A)**: número de resultados favoráveis.

**n(Ω)**: número total de resultados possíveis.

Para encontrar o número de casos possíveis e favoráveis, muitas vezes necessitamos recorrer as fórmulas estudadas em análise combinatória.

Exemplo: Qual a probabilidade de um apostador ganhar o prêmio máximo da Mega-Sena, fazendo uma aposta mínima, ou seja, apostar exatamente nos seis números sorteados?

Solução: Como vimos, a probabilidade é calculada pela razão entre os casos favoráveis e os casos possíveis. Nesta situação, temos apenas um caso favorável, ou seja, apostar exatamente nos seis números sorteados.

Já o número de casos possíveis é calculado levando em consideração que serão sorteados, ao acaso, 6 números, não importando a ordem, de um total de 60 números.

Para fazer esse cálculo, usaremos a fórmula de combinação, conforme indicado abaixo:

$$C_{60,6} = \frac{60!}{6!(60-6)!} = \frac{60.59.58.57.56.55.54!}{6!.54!} = \frac{36\ 045\ 979\ 200}{720}$$

$$C_{60,6} = 50\ 063\ 860$$

Assim, existem 50 063 860 modos distintos de sair o resultado. A probabilidade de acertarmos então será calculada como:

$$P = \frac{1}{50\ 063\ 860} = 0,00000002 = 0,000002\%$$

## PROBABILIDADE

A teoria da probabilidade é o campo da Matemática que estuda experimentos ou fenômenos aleatórios e através dela é possível analisar as chances de um determinado evento ocorrer<sup>2</sup>.

Quando calculamos a probabilidade, estamos associando um grau de confiança na ocorrência dos resultados possíveis de experimentos, cujos resultados não podem ser determinados antecipadamente. Probabilidade é a medida da chance de algo acontecer.

Desta forma, o cálculo da probabilidade associa a ocorrência de um resultado a um valor que varia de 0 a 1 e, quanto mais próximo de 1 estiver o resultado, maior é a certeza da sua ocorrência.

Por exemplo, podemos calcular a probabilidade de uma pessoa comprar um bilhete da loteria premiado ou conhecer as chances de um casal ter 5 filhos, todos meninos.

### Experimento Aleatório

Um experimento aleatório é aquele que não é possível conhecer qual resultado será encontrado antes de realizá-lo.

Os acontecimentos deste tipo quando repetidos nas mesmas condições, podem dar resultados diferentes e essa inconstância é atribuída ao acaso.

Um exemplo de experimento aleatório é jogar um dado não viciado (dado que apresenta uma distribuição homogênea de massa) para o alto. Ao cair, não é possível prever com total certeza qual das 6 faces estará voltada para cima.

### Fórmula da Probabilidade

Em um fenômeno aleatório, as possibilidades de ocorrência de um evento são igualmente prováveis.

Sendo assim, podemos encontrar a probabilidade de ocorrer um determinado resultado através da divisão entre o número de eventos favoráveis e o número total de resultados possíveis:

$$P(A) = \frac{n(A)}{n(\Omega)} = \frac{\text{número de casos favoráveis}}{\text{número de casos possíveis}}$$

Sendo:

**P(A)**: probabilidade da ocorrência de um evento A.

**n(A)**: número de casos favoráveis ou, que nos interessam (evento A).

**n(Ω)**: número total de casos possíveis.

<sup>2</sup> <https://www.todamateria.com.br/probabilidade/>

O resultado calculado também é conhecido como probabilidade teórica.

Para expressar a probabilidade na forma de porcentagem, basta multiplicar o resultado por 100.

Exemplo: Se lançarmos um dado perfeito, qual a probabilidade de sair um número menor que 3?

Solução: Sendo o dado perfeito, todas as 6 faces têm a mesma chance de caírem voltadas para cima. Vamos então, aplicar a fórmula da probabilidade.

Para isso, devemos considerar que temos 6 casos possíveis (1, 2, 3, 4, 5, 6) e que o evento “sair um número menor que 3” tem 2 possibilidades, ou seja, sair o número 1 ou 2. Assim, temos:

$$P(A) = \frac{n(A)}{n(\Omega)}$$

$$P(A) = \frac{2}{6} = \frac{1}{3}$$

$$P(A) \cong 0,33$$

Para responder na forma de uma porcentagem, basta multiplicar por 100.

$$P(A) \cong 0,33 \times 100 \cong 33\%$$

Portanto, a probabilidade de sair um número menor que 3 é de 33%.

#### Ponto Amostral

Ponto amostral é cada resultado possível gerado por um experimento aleatório.

Exemplo: Seja o experimento aleatório lançar uma moeda e verificar a face voltada para cima, temos os pontos amostrais cara e coroa. Cada resultado é um ponto amostral.

#### Espaço Amostral

Representado pela letra  $\Omega$  (ômega), o espaço amostral corresponde ao conjunto de todos os pontos amostrais, ou, resultados possíveis obtidos a partir de um experimento aleatório.

Por exemplo, ao retirar ao acaso uma carta de um baralho, o espaço amostral corresponde às 52 cartas que compõem este baralho.

Da mesma forma, o espaço amostral ao lançar uma vez um dado, são as seis faces que o compõem:

$$\Omega = \{1, 2, 3, 4, 5, 6\}.$$

A quantidade de elementos em um conjunto chama-se cardinalidade, expressa pela letra  $n$  seguida do símbolo do conjunto entre parênteses.

Assim, a cardinalidade do espaço amostral do experimento lançar um dado é  $n(\Omega) = 6$ .

#### Espaço Amostral Equiprovável

Equiprovável significa mesma probabilidade. Em um espaço amostral equiprovável, cada ponto amostral possui a mesma probabilidade de ocorrência.

Exemplo: Em uma urna com 4 esferas de cores: amarela, azul, preta e branca, ao sortear uma ao acaso, quais as probabilidades de ocorrência de cada uma ser sorteada?

Sendo experimento honesto, todas as cores possuem a mesma chance de serem sorteadas.

#### Tipos de Eventos

Evento é qualquer subconjunto do espaço amostral de um experimento aleatório.

##### – Evento certo

O conjunto do evento é igual ao espaço amostral.

Exemplo: Em uma delegação feminina de atletas, uma ser sorteada ao acaso e ser mulher.

##### – Evento Impossível

O conjunto do evento é vazio.

Exemplo: Imagine que temos uma caixa com bolas numeradas de 1 a 20 e que todas as bolas são vermelhas.

O evento “tirar uma bola vermelha” é um evento certo, pois todas as bolas da caixa são desta cor. Já o evento “tirar um número maior que 30”, é impossível, visto que o maior número na caixa é 20.

##### – Evento Complementar

Os conjuntos de dois eventos formam todo o espaço amostral, sendo um evento complementar ao outro.

Exemplo: No experimento lançar uma moeda, o espaço amostral é  $\Omega = \{\text{cara, coroa}\}$ .

Seja o evento A sair cara,  $A = \{\text{cara}\}$ , o evento B sair coroa é complementar ao evento A, pois,  $B = \{\text{coroa}\}$ . Juntos formam o próprio espaço amostral.

##### – Evento Mutuamente Exclusivo

Os conjuntos dos eventos não possuem elementos em comum. A intersecção entre os dois conjuntos é vazia.

Exemplo: Seja o experimento lançar um dado, os seguintes eventos são mutuamente exclusivos

A: ocorrer um número menor que 5,  $A = \{1, 2, 3, 4\}$ .

B: ocorrer um número maior que 5,  $A = \{6\}$ .

#### Adição de probabilidades

Sejam A e B dois eventos de um espaço amostral E, finito e não vazio. Tem-se:

$$P(A \cup B) = P(A) + P(B) - P(A \cap B)$$

# NOÇÕES DE INFORMÁTICA

## CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA: TIPOS DE COMPUTADORES, CONCEITOS DE HARDWARE E DE SOFTWARE, INSTALAÇÃO DE PERIFÉRICOS

A história da informática é marcada por uma evolução constante e revolucionária, que transformou a maneira como vivemos e trabalhamos. Desde os primeiros dispositivos de cálculo, como o ábaco, até os modernos computadores e dispositivos móveis, a informática tem sido uma força motriz no avanço da sociedade.

No século 17, Blaise Pascal inventou a Pascaline, uma das primeiras calculadoras mecânicas, capaz de realizar adições e subtrações. Mais tarde, no século 19, Charles Babbage projetou a Máquina Analítica, considerada o precursor dos computadores modernos, e Ada Lovelace, reconhecida como a primeira programadora, escreveu o primeiro algoritmo destinado a ser processado por uma máquina.

O século 20 testemunhou o nascimento dos primeiros computadores eletrônicos, como o ENIAC, que utilizava válvulas e era capaz de realizar milhares de cálculos por segundo. A invenção do transistor e dos circuitos integrados levou a computadores cada vez menores e mais poderosos, culminando na era dos microprocessadores e na explosão da computação pessoal.

Hoje, a informática está em todo lugar, desde smartphones até sistemas de inteligência artificial, e continua a ser um campo de rápido desenvolvimento e inovação.

### CONCEITOS BÁSICOS

– **Computador:** é uma máquina capaz de receber, armazenar, processar e transmitir informações. Os computadores modernos são compostos por hardware (componentes físicos, como processador, memória, disco rígido) e software (programas e sistemas operacionais).

– **Hardware e Software:** hardware refere-se aos componentes físicos do computador, enquanto o software refere-se aos programas e aplicativos que controlam o hardware e permitem a execução de tarefas.

– **Sistema Operacional:** é um software fundamental que controla o funcionamento do computador e fornece uma interface entre o hardware e os programas. Exemplos de sistemas operacionais incluem Windows, macOS, Linux, iOS e Android.

– **Periféricos:** são dispositivos externos conectados ao computador que complementam suas funcionalidades, como teclado, mouse, monitor, impressora, scanner, alto-falantes, entre outros.

– **Armazenamento de Dados:** refere-se aos dispositivos de armazenamento utilizados para guardar informações, como discos rígidos (HDs), unidades de estado sólido (SSDs), pen drives, cartões de memória, entre outros.

– **Redes de Computadores:** são sistemas que permitem a comunicação entre computadores e dispositivos, permitindo o compartilhamento de recursos e informações. Exemplos incluem a Internet, redes locais (LANs) e redes sem fio (Wi-Fi).

– **Segurança da Informação:** Refere-se às medidas e práticas utilizadas para proteger os dados e sistemas de computadores contra acesso não autorizado, roubo, danos e outros tipos de ameaças.

### TIPOS DE COMPUTADORES

– **Desktops:** são computadores pessoais projetados para uso em um único local, geralmente composto por uma torre ou gabinete que contém os componentes principais, como processador, memória e disco rígido, conectados a um monitor, teclado e mouse.

– **Laptops (Notebooks):** são computadores portáteis compactos que oferecem as mesmas funcionalidades de um desktop, mas são projetados para facilitar o transporte e o uso em diferentes locais.

– **Tablets:** são dispositivos portáteis com tela sensível ao toque, menores e mais leves que laptops, projetados principalmente para consumo de conteúdo, como navegação na web, leitura de livros eletrônicos e reprodução de mídia.

– **Smartphones:** são dispositivos móveis com capacidades de computação avançadas, incluindo acesso à Internet, aplicativos de produtividade, câmeras de alta resolução, entre outros.

– **Servidores:** são computadores projetados para fornecer serviços e recursos a outros computadores em uma rede, como armazenamento de dados, hospedagem de sites, processamento de e-mails, entre outros.

– **Mainframes:** são computadores de grande porte projetados para lidar com volumes massivos de dados e processamento de transações em ambientes corporativos e institucionais, como bancos, companhias aéreas e agências governamentais.

– **Supercomputadores:** são os computadores mais poderosos e avançados, projetados para lidar com cálculos complexos e intensivos em dados, geralmente usados em pesquisa científica, modelagem climática, simulações e análise de dados.

### HARDWARE

O hardware são as partes físicas de um computador. Isso inclui a Unidade Central de Processamento (CPU), unidades de armazenamento, placas mãe, placas de vídeo, memória, etc.. Outras partes extras chamados componentes ou dispositivos periféricos incluem o mouse, impressoras, modems, scanners, câmeras, etc.

Para que todos esses componentes sejam usados apropriadamente dentro de um computador, é necessário que a funcionalidade de cada um dos componentes seja traduzida para algo prático. Surge então a função do sistema operacional, que faz o intermédio desses componentes até sua função final, como, por exemplo, processar os cálculos na CPU que resultam em uma imagem no monitor, processar os sons de um arquivo MP3 e mandar para a placa de som do seu computador, etc. Dentro do sistema operacional você ainda terá os programas, que dão funcionalidades diferentes ao computador.

— **Gabinete**

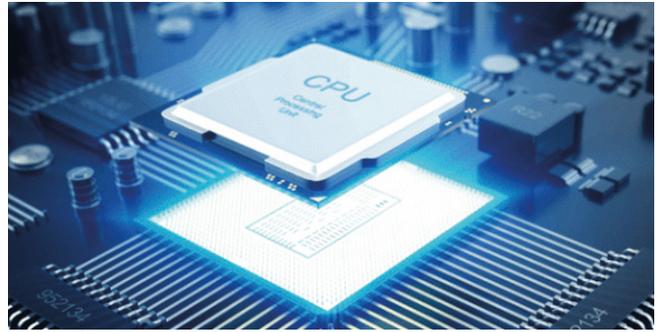
Também conhecido como torre ou caixa, é a estrutura que abriga os componentes principais de um computador, como a placa-mãe, processador, memória RAM, e outros dispositivos internos. Serve para proteger e organizar esses componentes, além de facilitar a ventilação.



Gabinete

— **Processador ou CPU (Unidade de Processamento Central)**

É o cérebro de um computador. É a base sobre a qual é construída a estrutura de um computador. Uma CPU funciona, basicamente, como uma calculadora. Os programas enviam cálculos para o CPU, que tem um sistema próprio de “fila” para fazer os cálculos mais importantes primeiro, e separar também os cálculos entre os núcleos de um computador. O resultado desses cálculos é traduzido em uma ação concreta, como por exemplo, aplicar uma edição em uma imagem, escrever um texto e as letras aparecerem no monitor do PC, etc. A velocidade de um processador está relacionada à velocidade com que a CPU é capaz de fazer os cálculos.



CPU

— **Cooler**

Quando cada parte de um computador realiza uma tarefa, elas usam eletricidade. Essa eletricidade usada tem como uma consequência a geração de calor, que deve ser dissipado para que o computador continue funcionando sem problemas e sem engasgos no desempenho. Os coolers e ventoinhas são responsáveis por promover uma circulação de ar dentro da case do CPU. Essa circulação de ar provoca uma troca de temperatura entre o processador e o ar que ali está passando. Essa troca de temperatura provoca o resfriamento dos componentes do computador, mantendo seu funcionamento intacto e prolongando a vida útil das peças.



Cooler

— **Placa-mãe**

Se o CPU é o cérebro de um computador, a placa-mãe é o esqueleto. A placa mãe é responsável por organizar a distribuição dos cálculos para o CPU, conectando todos os outros componentes externos e internos ao processador. Ela também é responsável por enviar os resultados dos cálculos para seus devidos destinos. Uma placa mãe pode ser on-board, ou seja, com componentes como placas de som e placas de vídeo fazendo parte da própria placa mãe, ou off-board, com todos os componentes sendo conectados a ela.



Placa-mãe

— Fonte

A fonte de alimentação é o componente que fornece energia elétrica para o computador. Ela converte a corrente alternada (AC) da tomada em corrente contínua (DC) que pode ser usada pelos componentes internos do computador.



Fonte

— Placas de vídeo

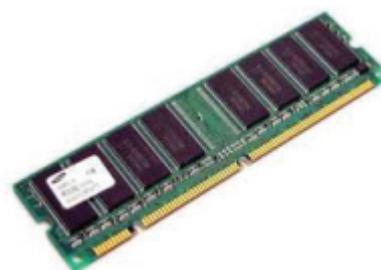
São dispositivos responsáveis por renderizar as imagens para serem exibidas no monitor. Elas processam dados gráficos e os convertem em sinais visuais, sendo essenciais para jogos, edição de vídeo e outras aplicações gráficas intensivas.



Placa de vídeo

— Memória RAM

Random Access Memory ou Memória de Acesso Randômico é uma memória volátil e rápida que armazena temporariamente os dados dos programas que estão em execução no computador. Ela perde o conteúdo quando o computador é desligado.



Memória RAM

— Memória ROM

Read Only Memory ou Memória Somente de Leitura é uma memória não volátil que armazena permanentemente as instruções básicas para o funcionamento do computador, como o BIOS (Basic Input/Output System ou Sistema Básico de Entrada/Saída). Ela não perde o conteúdo quando o computador é desligado.

— Memória cache

Esta é uma memória muito rápida e pequena que armazena temporariamente os dados mais usados pelo processador, para acelerar o seu desempenho. Ela pode ser interna (dentro do processador) ou externa (entre o processador e a memória RAM).

— Barramentos

Os barramentos são componentes críticos em computadores que facilitam a comunicação entre diferentes partes do sistema, como a CPU, a memória e os dispositivos periféricos. Eles são canais de comunicação que suportam a transferência de dados. Existem vários tipos de barramentos, incluindo:

— **Barramento de Dados:** Transmite dados entre a CPU, a memória e outros componentes.

— **Barramento de Endereço:** Determina o local de memória a partir do qual os dados devem ser lidos ou para o qual devem ser escritos.

– **Barramento de Controle:** Carrega sinais de controle que dirigem as operações de outros componentes.

– **Periféricos de entrada, saída e armazenamento**

São dispositivos externos que se conectam ao computador para adicionar funcionalidades ou capacidades.

São classificados em:

– **Periféricos de entrada:** Dispositivos que permitem ao usuário inserir dados no computador, como teclados, mouses, scanners e microfones.



*Periféricos de entrada*

– **Periféricos de saída:** Dispositivos que permitem ao computador transmitir dados para o usuário, como monitores, impressoras e alto-falantes.



*Periféricos de saída*

– **Periféricos de entrada e saída:** Dispositivos que podem receber dados do computador e enviar dados para ele, como drives de disco, monitores touchscreen e modems.



*Periféricos de entrada e saída*

– **Periféricos de armazenamento:** dispositivos usados para armazenar dados de forma permanente ou temporária, como discos rígidos, SSDs, CDs, DVDs e pen drives.



*Periféricos de armazenamento*

**Instalação de periféricos**

A instalação de periféricos em um computador é um processo fundamental para garantir que esses dispositivos externos funcionem corretamente e sejam reconhecidos pelo sistema operacional.

Os periféricos incluem uma ampla variedade de dispositivos, como impressoras, scanners, câmeras, teclados, mouse, alto-falantes, entre outros, que complementam as funcionalidades do computador.

A seguir, estão as etapas comuns para instalar periféricos em um computador:

– **Verificação de Compatibilidade:** antes de comprar qualquer periférico, é importante verificar se ele é compatível com o sistema operacional do computador. Muitos dispositivos vêm com drivers específicos para diferentes sistemas operacionais, portanto, é essencial garantir que o periférico suporte o sistema em uso.

– **Conexão Física:** o primeiro passo após a verificação de compatibilidade é conectar fisicamente o periférico ao computador. Isso geralmente envolve conectar um cabo USB, HDMI, VGA ou outro cabo a uma porta correspondente no computador. Certifique-se de seguir as instruções do fabricante para conectar corretamente o periférico.

## ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA: ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

### — Ética No Setor Público

A ética é a parte da filosofia que trata da reflexão sobre os princípios que fundamentam a moral. Pode ser entendida como uma teoria filosófica ou científica. Ética é um código moral que pretende ser o único conjunto de regras de conduta harmonicamente coerentes ao qual toda pessoa considerada moral deva obedecer<sup>1</sup>.

A necessidade de se definir os caminhos éticos a serem seguidos por profissionais de diversos ramos específicos fez multiplicar, nos últimos anos, os chamados “códigos de ética” relativos às mais diversas profissões (código de ética da advocacia, código de ética da medicina, etc.)<sup>2</sup>.

Os “códigos de ética” se caracterizam por princípios e regras que visam justamente definir condutas a serem seguidas por um determinado grupo de profissionais.

Não poderia ser diferente em relação à profissão dos servidores públicos, sobretudo quando se leva em consideração que a Administração Pública deve se pautar pelo princípio da moralidade, sendo exigido de seus agentes, aos quais se incumbe a materialização da vontade do Estado por meio de atos e procedimentos administrativos, um comportamento regido pela ética.

Os “códigos de ética” são mais que mero conjunto de leis a serem observadas por seus destinatários, no caso os servidores públicos, sob pena da sanção estatal; os “códigos de ética” são, na realidade um conjunto de normas a serem observadas, não por medo da violência do Estado por sua inobservância (sanção), mas por senso e consciência moral livre, autônoma e íntima, por convicção interna, de que os serviços públicos devem orientar-se à consecução do bem comum e prestígio à solidariedade social como meios de sobrevivência e harmonia da sociedade para o que se exige o estrito respeito ao elemento ético que deve compor todo o agir humano.

No que se refere aos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo Federal, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 1.171/94<sup>3</sup>, instituiu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Referido Decreto descreve regras de conduta a serem seguidas pelos agentes públicos (regras deontológicas), deveres fundamentais do servidor público e também vedações ao servidor público.

Da mesma forma, considerada um dos pilares da legislação anticorrupção, a Lei de Improbidade Administrativa (LIA), nome pela qual ficou conhecida a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992<sup>4</sup>, é dividida em três seções:

“I - Dos Atos de Improbidade Administrativa que Importam Enriquecimento Ilícito”;

II - “Dos Atos de Improbidade Administrativa que Causam Prejuízo ao Erário”; e

III - “Dos Atos de Improbidade Administrativa que Atentam Contra os Princípios da Administração Pública”.

Os Atos de improbidade administrativa atentam contra o Erário, resultam em enriquecimento ilícito ou atentam contra os princípios da administração pública. Entre as penas previstas estão o ressarcimento ao Erário, a indisponibilidade dos bens e a suspensão dos direitos políticos<sup>5</sup>.

Não obstante o reconhecimento da necessidade de atualização da Lei, seu texto sofreu alteração pela Lei nº 14.230, de 25 de outubro de 2021<sup>6</sup>, sendo alvo de intensos debates e controvérsias: para alguns críticos, houve uma flexibilização da LIA, para outros buscou-se evitar seu uso político.

Da lei original, apenas os artigos 15 e 19 não foram objeto de modificação. Todos os demais foram alterados ou revogados.

A principal alteração trazida pela novel legislação é a extinção da modalidade culposa de improbidade. Com efeito, só poderão ser punidos por improbidade administrativa aqueles que tiverem “a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito tipificado nos artigos 9º, 10 e 11, não bastando a voluntariedade do agente”. (Art. 1º, § 2º).

Destaque também para a atribuição de competência exclusiva do Ministério Público para propor ações, com exigência de que a inicial da ação de improbidade já contenha as provas ou indícios da prática do ato de improbidade, sob pena de litigância de má-fé (Art. 17, caput e § 6º, I e II).

Outro ponto relevante diz respeito à dosimetria das penas: a Lei nº 14.230/2021 acaba com a pena mínima de suspensão dos direitos políticos (de 8 anos), e aumenta a pena máxima, que passa a ser de 14 anos; estabelece ainda pena maior para o enriquecimento ilícito (Art. 12, I, II).

1 [ CAVA, Wilson; GOMES, Celso Augusto dos Santos. *ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: alguns apontamentos. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército*, 2018.]

2 [ BORTOLETO, Leandro; MÜLLER, Perla. *Noções de ética no serviço público*. Editora Jus Podivm, 2014.]

3 [ Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm).]

4 [ Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm).]

5 [ Alterações na Lei de Improbidade Administrativa - Lei nº 8.429/1992 (Lei nº 14.230/2021). CADIP – CENTRO DE APOIO AO DIREITO PÚBLICO. Coordenadoria do Cadip (biênio 2022-2023). São Paulo, 15 de março de 2023 (4ª edição).]

6 [ Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14230.htm#art1.1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14230.htm#art1.1).]

Como principais alvos de críticas, pode-se registrar a introdução da prescrição intercorrente (Art. 23, § 8º), a conversão da lista dos atos de improbidade de exemplificativa em taxativa no texto da lei (Art. 11, caput) e finalmente, a limitação de prazos para ressarcimento aos cofres públicos, restrição ausente no projeto original, que previa a imprescritibilidade de ressarcimento do dano ao patrimônio público.

**LEI Nº 8.429/1992 E SUAS ALTERAÇÕES: MEDIDAS CONTRA ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA**

**LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992**

*Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)*

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

**CAPÍTULO I  
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º O sistema de responsabilização por atos de improbidade administrativa tutelar a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções, como forma de assegurar a integridade do patrimônio público e social, nos termos desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Consideram-se atos de improbidade administrativa as condutas dolosas tipificadas nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, ressalvados tipos previstos em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º Considera-se dolo a vontade livre e consciente de alcançar o resultado ilícito tipificado nos arts. 9º, 10 e 11 desta Lei, não bastando a voluntariedade do agente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 3º O mero exercício da função ou desempenho de competências públicas, sem comprovação de ato doloso com fim ilícito, afasta a responsabilidade por ato de improbidade administrativa. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 4º Aplicam-se ao sistema da improbidade disciplinado nesta Lei os princípios constitucionais do direito administrativo sancionador. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 5º Os atos de improbidade violam a probidade na organização do Estado e no exercício de suas funções e a integridade do patrimônio público e social dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como da administração direta e indireta, no âmbito da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 6º Estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada que receba subvenção, benefício ou incentivo, fiscal ou creditício, de entes públicos ou governamentais, previstos no § 5º deste artigo. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 7º Independentemente de integrar a administração indireta, estão sujeitos às sanções desta Lei os atos de improbidade praticados contra o patrimônio de entidade privada para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra no seu patrimônio ou receita atual, limitado o ressarcimento de prejuízos, nesse caso, à repercussão do ilícito sobre a contribuição dos cofres públicos. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 8º Não configura improbidade a ação ou omissão decorrente de divergência interpretativa da lei, baseada em jurisprudência, ainda que não pacificada, mesmo que não venha a ser posteriormente prevalecte nas decisões dos órgãos de controle ou dos tribunais do Poder Judiciário. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021) (Vide ADI 7236)

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, consideram-se agente público o agente político, o servidor público e todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades referidas no art. 1º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. No que se refere a recursos de origem pública, sujeita-se às sanções previstas nesta Lei o particular, pessoa física ou jurídica, que celebra com a administração pública convênio, contrato de repasse, contrato de gestão, termo de parceria, termo de cooperação ou ajuste administrativo equivalente. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 3º As disposições desta Lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra dolosamente para a prática do ato de improbidade. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Os sócios, os cotistas, os diretores e os colaboradores de pessoa jurídica de direito privado não respondem pelo ato de improbidade que venha a ser imputado à pessoa jurídica, salvo se, comprovadamente, houver participação e benefícios diretos, caso em que responderão nos limites da sua participação. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º As sanções desta Lei não se aplicarão à pessoa jurídica, caso o ato de improbidade administrativa seja também sancionado como ato lesivo à administração pública de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 4º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 5º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 6º (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 7º Se houver indícios de ato de improbidade, a autoridade que conhecer dos fatos representará ao Ministério Público competente, para as providências necessárias. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. (Revogado). (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º O sucessor ou o herdeiro daquele que causar dano ao erário ou que se enriquecer ilicitamente estão sujeitos apenas à obrigação de repará-lo até o limite do valor da herança ou do patrimônio transferido. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 8º-A A responsabilidade sucessória de que trata o art. 8º desta Lei aplica-se também na hipótese de alteração contratual, de transformação, de incorporação, de fusão ou de cisão societária. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

Parágrafo único. Nas hipóteses de fusão e de incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e de fatos ocorridos antes da data da fusão ou da incorporação, exceto no caso de simulação ou de evidente intuito de fraude, devidamente comprovados. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

**CAPÍTULO II  
DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA**

**SEÇÃO I  
DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE  
IMPORTAM ENRIQUECIMENTO ILÍCITO**

Art. 9º Constitui ato de improbidade administrativa importando em enriquecimento ilícito auferir, mediante a prática de ato doloso, qualquer tipo de vantagem patrimonial indevida em razão do exercício de cargo, de mandato, de função, de emprego ou de atividade nas entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - receber, para si ou para outrem, dinheiro, bem móvel ou imóvel, ou qualquer outra vantagem econômica, direta ou indireta, a título de comissão, percentagem, gratificação ou presente de quem tenha interesse, direto ou indireto, que possa ser atingido ou amparado por ação ou omissão decorrente das atribuições do agente público;

II - perceber vantagem econômica, direta ou indireta, para facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem móvel ou imóvel, ou a contratação de serviços pelas entidades referidas no art. 1º por preço superior ao valor de mercado;

III - perceber vantagem econômica, direta ou indireta, para facilitar a alienação, permuta ou locação de bem público ou o fornecimento de serviço por ente estatal por preço inferior ao valor de mercado;

IV - utilizar, em obra ou serviço particular, qualquer bem móvel, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei, bem como o trabalho de servidores, de empregados ou de terceiros contratados por essas entidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para tolerar a exploração ou a prática de jogos de azar, de lenocínio, de narcotráfico, de contrabando, de usura ou de qualquer outra atividade ilícita, ou aceitar promessa de tal vantagem;

VI - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indireta, para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - adquirir, para si ou para outrem, no exercício de mandato, de cargo, de emprego ou de função pública, e em razão deles, bens de qualquer natureza, decorrentes dos atos descritos no caput deste artigo, cujo valor seja desproporcional à evolução do patrimônio ou à renda do agente público, assegurada a demonstração pelo agente da licitude da origem dessa evolução; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VIII - aceitar emprego, comissão ou exercer atividade de consultoria ou assessoramento para pessoa física ou jurídica que tenha interesse suscetível de ser atingido ou amparado por ação ou omissão decorrente das atribuições do agente público, durante a atividade;

IX - perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;

X - receber vantagem econômica de qualquer natureza, direta ou indiretamente, para omitir ato de ofício, providência ou declaração a que esteja obrigado;

XI - incorporar, por qualquer forma, ao seu patrimônio bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei;

XII - usar, em proveito próprio, bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei.

**SEÇÃO II  
DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE  
CAUSAM PREJUÍZO AO ERÁRIO**

Art. 10. Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário qualquer ação ou omissão dolosa, que enseje, efetiva e comprovadamente, perda patrimonial, desvio, apropriação, malbaratamento ou dilapidação dos bens ou haveres das entidades referidas no art. 1º desta Lei, e notadamente: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a indevida incorporação ao patrimônio particular, de pessoa física ou jurídica, de bens, de rendas, de verbas ou de valores integrantes do acervo patrimonial das entidades referidas no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores integrantes do acervo patrimonial das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

III - doar à pessoa física ou jurídica bem como ao ente despersonalizado, ainda que de fins educativos ou assistências, bens, rendas, verbas ou valores do patrimônio de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, sem observância das formalidades legais e regulamentares aplicáveis à espécie;

IV - permitir ou facilitar a alienação, permuta ou locação de bem integrante do patrimônio de qualquer das entidades referidas no art. 1º desta lei, ou ainda a prestação de serviço por parte delas, por preço inferior ao de mercado;

V - permitir ou facilitar a aquisição, permuta ou locação de bem ou serviço por preço superior ao de mercado;

VI - realizar operação financeira sem observância das normas legais e regulamentares ou aceitar garantia insuficiente ou inidônea;

VII - conceder benefício administrativo ou fiscal sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie;

VIII - frustrar a licitude de processo licitatório ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IX - ordenar ou permitir a realização de despesas não autorizadas em lei ou regulamento;

X - agir ilícitamente na arrecadação de tributo ou de renda, bem como no que diz respeito à conservação do patrimônio público; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - liberar verba pública sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular;

XII - permitir, facilitar ou concorrer para que terceiro se enriqueça ilícitamente;

XIII - permitir que se utilize, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de qualquer das entidades mencionadas no art. 1º desta lei, bem como o trabalho de servidor público, empregados ou terceiros contratados por essas entidades.

XIV - celebrar contrato ou outro instrumento que tenha por objeto a prestação de serviços públicos por meio da gestão associada sem observar as formalidades previstas na lei; (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XV - celebrar contrato de rateio de consórcio público sem suficiente e prévia dotação orçamentária, ou sem observar as formalidades previstas na lei. (Incluído pela Lei nº 11.107, de 2005)

XVI - facilitar ou concorrer, por qualquer forma, para a incorporação, ao patrimônio particular de pessoa física ou jurídica, de bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidades privadas mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVII - permitir ou concorrer para que pessoa física ou jurídica privada utilize bens, rendas, verbas ou valores públicos transferidos pela administração pública a entidade privada mediante celebração de parcerias, sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XVIII - celebrar parcerias da administração pública com entidades privadas sem a observância das formalidades legais ou regulamentares aplicáveis à espécie; (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

XIX - agir para a configuração de ilícito na celebração, na fiscalização e na análise das prestações de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XX - liberar recursos de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas sem a estrita observância das normas pertinentes ou influir de qualquer forma para a sua aplicação irregular. (Incluído pela Lei nº 13.019, de 2014, com a redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015)

XXI - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XXII - conceder, aplicar ou manter benefício financeiro ou tributário contrário ao que dispõem o caput e o § 1º do art. 8º-A da Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 1º Nos casos em que a inobservância de formalidades legais ou regulamentares não implicar perda patrimonial efetiva, não ocorrerá imposição de ressarcimento, vedado o enriquecimento sem causa das entidades referidas no art. 1º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

§ 2º A mera perda patrimonial decorrente da atividade econômica não acarretará improbidade administrativa, salvo se comprovado ato doloso praticado com essa finalidade. (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

#### SEÇÃO II-A

(Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 10-A. (Revogado pela Lei nº 14.230, de 2021)

#### SEÇÃO III

#### DOS ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA QUE ATENTAM CONTRA OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública a ação ou omissão dolosa que viole os deveres de honestidade, de imparcialidade e de legalidade, caracterizada por uma das seguintes condutas: (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

I - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

II - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

III - revelar fato ou circunstância de que tem ciência em razão das atribuições e que deva permanecer em segredo, propiciando beneficiamento por informação privilegiada ou colocando em risco a segurança da sociedade e do Estado; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

V - frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público, de chamamento ou de procedimento licitatório, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VI - deixar de prestar contas quando esteja obrigado a fazê-lo, desde que disponha das condições para isso, com vistas a ocultar irregularidades; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

VII - revelar ou permitir que chegue ao conhecimento de terceiro, antes da respectiva divulgação oficial, teor de medida política ou econômica capaz de afetar o preço de mercadoria, bem ou serviço.

VIII - descumprir as normas relativas à celebração, fiscalização e aprovação de contas de parcerias firmadas pela administração pública com entidades privadas; (Redação dada pela Lei nº 13.019, de 2014) (Vigência)

IX - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

X - (revogado); (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

XI - nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas; (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

## POLÍTICA NACIONAL E INTERNACIONAL: EVENTOS POLÍTICOS RECENTES NO BRASIL E NO MUNDO. RELAÇÕES INTERNACIONAIS, TRATADOS, ACORDOS, CONFLITOS, ETC

### Introdução

Em um mundo globalizado e interconectado, os eventos políticos nacionais e internacionais têm um impacto profundo na vida das pessoas e nas estruturas de poder. Estar atualizado com esses acontecimentos é essencial não apenas para a cidadania consciente, mas também para quem busca sucesso em concursos públicos, onde o domínio de temas de atualidades é crucial. As bancas, como FCC, Vunesp e FGV, frequentemente cobram questões relacionadas à política, tratados internacionais, crises globais e relações diplomáticas. Com isso, o estudo desses eventos vai além do entendimento geopolítico: é uma questão de preparação estratégica. Neste texto, abordaremos os principais eventos da política nacional, as relações internacionais do Brasil e o cenário global, incluindo conflitos e acordos que afetam a política externa do país.

### Política Nacional: Principais Eventos Recentes no Brasil

Nos últimos anos, a política brasileira tem sido marcada por mudanças estruturais significativas, tanto no âmbito econômico quanto no institucional. Entre os eventos mais notáveis, destacam-se as reformas propostas pelo governo federal, como a reforma tributária e administrativa, que visam modernizar o sistema público e torná-lo mais eficiente. As discussões em torno dessas reformas têm sido intensas no Congresso Nacional, e sua aprovação ou rejeição impactará diretamente a economia e o funcionamento do Estado.

Outro ponto relevante é a relação entre os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. Nos últimos meses, o Supremo Tribunal Federal (STF) tem desempenhado um papel central na mediação de conflitos, principalmente em questões que envolvem a separação de poderes e a constitucionalidade de leis. A relação entre o presidente da República e o Congresso também é um tema de destaque, especialmente no que se refere à articulação política para a aprovação de medidas de impacto.

O cenário eleitoral também tem gerado grande interesse. As eleições municipais e presidenciais são momentos-chave para a política nacional, e a proximidade das eleições gera especulações sobre possíveis candidatos e coligações. A polarização política, já presente nas últimas eleições, promete continuar como uma característica marcante do pleito futuro, com debates sobre economia, meio ambiente e questões sociais sendo os principais focos.

### Relações Internacionais do Brasil

O Brasil, como uma das maiores economias da América Latina, tem desempenhado um papel importante no cenário internacional, participando ativamente de negociações multilaterais e blocos econômicos. Entre os eventos mais recentes, destacam-se os esforços do país para reforçar sua posição no BRICS (bloco formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Nesse sentido, o Brasil tem buscado ampliar suas relações comerciais com essas nações, explorando novas oportunidades de exportação e importação.

No âmbito das Nações Unidas, o Brasil tem defendido pautas importantes, como o combate à fome e a promoção da sustentabilidade. A participação brasileira em fóruns como a ONU e a OMC (Organização Mundial do Comércio) reforça sua imagem de país comprometido com o desenvolvimento global, embora desafios internos, como o desmatamento da Amazônia, tragam críticas da comunidade internacional.

Além disso, o Brasil tem estreitado laços com parceiros estratégicos na América do Sul, como Argentina e Uruguai, especialmente no contexto do Mercosul. Recentemente, o bloco tem discutido acordos comerciais com a União Europeia, e as negociações para um tratado de livre comércio avançaram, apesar das preocupações europeias com a questão ambiental. A política externa brasileira também tem sido pautada por uma aproximação com países africanos, principalmente nas áreas de educação, saúde e segurança alimentar.

### Conflitos e Crises Globais: Impactos nas Relações Internacionais

No cenário internacional, os conflitos globais continuam a moldar as dinâmicas de poder entre as nações. A guerra na Ucrânia, por exemplo, é um dos eventos mais significativos em anos recentes. Iniciada em 2022, a invasão russa desencadeou uma série de sanções econômicas impostas por países ocidentais, com consequências diretas para o comércio mundial. O aumento no preço dos combustíveis e alimentos, além de uma maior instabilidade nas cadeias de suprimento globais, são alguns dos efeitos desse conflito.

O Oriente Médio também continua sendo um foco de instabilidade, com crises humanitárias em países como Síria e Iêmen, e tensões constantes entre Israel e Palestina. Esses conflitos afetam não só a segurança regional, mas também têm repercussões globais, como o fluxo de refugiados e o impacto nas negociações de paz em fóruns internacionais.

No contexto brasileiro, esses conflitos geram desafios econômicos e diplomáticos. A dependência do Brasil em relação a combustíveis importados faz com que oscilações no mercado de energia global, como as causadas pela guerra na Ucrânia, afetem diretamente os preços internos. Além disso, o país enfrenta o de-

safio de manter uma política externa que equilibre suas relações com potências ocidentais e com nações como Rússia e China, especialmente no âmbito do BRICS.

### Acordos Internacionais e Cooperação Multilateral

Nos últimos anos, o Brasil tem se empenhado em fortalecer sua participação em acordos internacionais voltados para a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico. Um exemplo recente é o Acordo de Paris, que visa combater as mudanças climáticas. O Brasil se comprometeu a reduzir suas emissões de gases de efeito estufa, mas a implementação de políticas ambientais internas continua sendo um ponto de debate, principalmente em relação ao desmatamento da Amazônia.

Além disso, o país tem se engajado em tratados comerciais que buscam integrar a economia brasileira ao mercado global de maneira mais competitiva. O acordo entre Mercosul e União Europeia, por exemplo, tem o potencial de impulsionar exportações brasileiras, especialmente no setor agrícola. No entanto, questões ambientais são um obstáculo para a conclusão desse acordo, já que a União Europeia exige garantias mais firmes sobre a preservação florestal.

O Brasil também participa ativamente de iniciativas de cooperação multilateral, como o G20, onde discute questões econômicas globais com as maiores economias do mundo. A cooperação em áreas como a saúde, durante a pandemia de Covid-19, mostrou a importância de alianças internacionais para enfrentar crises globais.

### Conclusão

Os eventos políticos recentes, tanto no Brasil quanto no mundo, demonstram a complexidade e a interconexão das dinâmicas globais. Para quem busca se preparar para concursos públicos, é fundamental compreender como as políticas internas e externas se relacionam, afetando diretamente as relações internacionais, a economia e a segurança global. O conhecimento sobre tratados, acordos, conflitos e reformas políticas é indispensável para a formação de um pensamento crítico e informado, tanto para as provas quanto para a vida em sociedade. A política, como ferramenta de organização social e econômica, segue moldando o futuro do Brasil e do mundo, e é essencial estar atento a essas transformações.

## ECONOMIA: EVENTOS ECONÔMICOS RELEVANTES

### Introdução

A economia global e nacional passa por constantes mudanças, e acompanhar os principais eventos econômicos é essencial para uma compreensão mais ampla das políticas públicas e dos impactos sociais. Nos concursos públicos, o conhecimento econômico é frequentemente cobrado, especialmente em temas relacionados a inflação, crescimento econômico, desemprego e crises globais. Além disso, entender esses eventos ajuda a interpretar melhor os desafios que o país enfrenta e como as decisões econômicas afetam a vida de todos. Neste texto, abordaremos alguns dos acontecimentos econômicos mais recentes e relevantes, tanto no Brasil quanto no mundo, e discutiremos suas implicações para a política, a sociedade e o mercado.

### Inflação e Políticas Monetárias no Brasil

A inflação tem sido um dos principais desafios econômicos no Brasil nos últimos anos. Com o impacto da pandemia de Covid-19, houve um aumento generalizado dos preços de bens e serviços, agravado por interrupções nas cadeias de suprimento globais e pelo aumento dos custos de produção. No Brasil, a inflação acumulada chegou a ultrapassar os 10% ao ano, gerando preocupação tanto para o governo quanto para os consumidores, que viram seu poder de compra diminuir.

Para controlar a inflação, o Banco Central do Brasil adotou políticas monetárias rigorosas, especialmente por meio do aumento da taxa Selic, a taxa básica de juros. O Comitê de Política Monetária (Copom) elevou a Selic em sucessivas reuniões, buscando reduzir o consumo e o crédito para frear o aumento dos preços. Esse tipo de política tem como objetivo desaquecer a economia, tornando o crédito mais caro e reduzindo a demanda por bens e serviços. No entanto, ela também pode gerar um efeito colateral ao frear o crescimento econômico e impactar negativamente o emprego.

O Conselho Monetário Nacional (CMN), responsável pela formulação da política monetária no Brasil, tem desempenhado um papel crucial no controle da inflação. As metas de inflação estabelecidas pelo CMN guiam as decisões do Banco Central, e o cumprimento dessas metas é fundamental para manter a credibilidade econômica do país, tanto para os investidores quanto para os consumidores. Em um contexto de inflação global, como o observado nos últimos anos, controlar os preços internos é um desafio ainda maior.

### Crescimento Econômico e Reforma Tributária

O crescimento econômico no Brasil tem sido tímido nos últimos anos, em grande parte devido aos efeitos da pandemia e das incertezas políticas e fiscais. Após uma contração significativa em 2020, o país voltou a crescer em 2021, mas a recuperação foi desigual entre os setores. O agronegócio e a indústria de base foram setores que demonstraram resiliência, enquanto o comércio e os serviços, principalmente os dependentes de atividades presenciais, enfrentaram mais dificuldades para retomar ao nível pré-pandêmico.

Uma das principais reformas em discussão no Congresso Nacional para impulsionar o crescimento econômico é a reforma tributária. O sistema tributário brasileiro é considerado um dos mais complexos do mundo, com múltiplos impostos e contribuições que geram altos custos de conformidade para empresas e cidadãos. A proposta de reforma busca simplificar a tributação, unificando impostos sobre consumo, como o ICMS e o ISS, em um único imposto sobre valor agregado, nos moldes adotados por diversos países desenvolvidos.

Além de simplificar o sistema, a reforma tributária visa tornar a economia mais competitiva, reduzindo as distorções causadas pela cumulatividade de impostos e promovendo uma maior eficiência econômica. No entanto, há desafios importantes na implementação dessa reforma, como a compensação para estados e municípios que poderiam perder receitas e a definição de como será a transição para o novo sistema. Se aprovada, a reforma poderá ter impactos positivos no ambiente de negócios e no crescimento de longo prazo, mas também dependerá de uma execução cuidadosa para evitar choques econômicos.

**Cenário Internacional: Crises Econômicas e Seus Efeitos Globais**

A economia global enfrenta desafios significativos, com crises que afetam diretamente as economias de diversos países, inclusive o Brasil. Um dos eventos econômicos mais importantes foi o impacto econômico da guerra na Ucrânia, iniciada em 2022. A invasão russa ao território ucraniano desencadeou sanções econômicas pesadas contra a Rússia, o que gerou instabilidade no mercado de energia e contribuiu para o aumento dos preços do petróleo e do gás natural. A Europa, dependente das importações de gás russo, foi uma das regiões mais afetadas.

Esses aumentos nos preços de energia resultaram em uma inflação global mais alta, impactando o custo de produção de diversos bens, desde alimentos até eletrônicos. As cadeias de suprimento globais, que já estavam pressionadas pela pandemia, enfrentaram novos gargalos com as sanções e a interrupção de exportações ucranianas, especialmente de grãos, fertilizantes e matérias-primas. Para países emergentes, como o Brasil, esse cenário trouxe tanto desafios quanto oportunidades. Por um lado, o aumento nos preços de commodities agrícolas beneficiou exportadores brasileiros, mas, por outro, o custo de importação de insumos e combustíveis pesou sobre a inflação interna.

Além da guerra, outros fatores, como a crise climática e as tensões comerciais entre grandes potências, continuam a pressionar a economia global. A política de juros elevados adotada por bancos centrais, como o Federal Reserve (Fed) nos Estados Unidos, para controlar a inflação, também tem gerado efeitos adversos para economias emergentes, que veem seus custos de financiamento aumentar. Nesse contexto, o Brasil precisa manter uma política econômica equilibrada para mitigar os impactos das crises externas, enquanto busca fortalecer sua economia interna.

**Desemprego, Mercado de Trabalho e Empreendedorismo**

A taxa de desemprego no Brasil tem apresentado uma ligeira recuperação após os picos observados durante a pandemia. Contudo, o cenário ainda é desafiador, especialmente para jovens e trabalhadores com baixa qualificação. O mercado de trabalho brasileiro, assim como em muitas outras partes do mundo, passou por mudanças profundas, com a adoção de novas formas de trabalho, como o remoto e o híbrido, e o crescimento da economia informal.

A informalidade, que já era alta no Brasil, aumentou durante a pandemia, com muitos trabalhadores autônomos ou microempreendedores tentando se adaptar às novas condições econômicas. Esse cenário reforçou a importância do empreendedorismo como uma saída para muitos brasileiros que, diante da falta de vagas no mercado formal, buscaram abrir seus próprios negócios. O governo, por meio do Sebrae e de outros programas, tem incentivado o empreendedorismo, oferecendo cursos de capacitação e linhas de crédito facilitadas para pequenos negócios.

Além disso, o governo tem adotado medidas para flexibilizar o mercado de trabalho, como a ampliação dos contratos temporários e a regulamentação de novas formas de trabalho, como o home office. Essas medidas visam reduzir o desemprego e aumentar a produtividade, mas também trazem desafios em termos de direitos trabalhistas e proteção social. O futuro do mercado de trabalho brasileiro dependerá da capacidade do país de se adaptar a essas novas realidades, garantindo tanto o crescimento econômico quanto a inclusão social.

**Conclusão**

Os eventos econômicos discutidos ao longo deste texto mostram como a economia é uma área dinâmica e interconectada, onde mudanças em uma parte do mundo podem ter repercussões globais. Para aqueles que se preparam para concursos públicos, entender esses eventos e suas implicações é fundamental, pois as questões econômicas afetam diretamente as políticas públicas, o orçamento do Estado e a vida dos cidadãos. Desde a inflação e as políticas monetárias no Brasil, passando pela reforma tributária, até os impactos das crises globais, todos esses temas são parte de um contexto mais amplo que define o rumo da economia nacional e internacional. Ficar atualizado sobre esses assuntos é essencial para compreender as transformações econômicas em curso e se preparar adequadamente para os desafios futuros, tanto nas provas quanto na vida cotidiana.

**SOCIEDADE E CULTURA: QUESTÕES SOCIAIS, COMO SAÚDE, EDUCAÇÃO, SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE. TENDÊNCIAS CULTURAIS E SOCIAIS. AVANÇOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS**

**Introdução**

As questões sociais e culturais têm papel central no desenvolvimento de qualquer sociedade. Temas como saúde, educação, segurança, meio ambiente e as tendências culturais moldam as políticas públicas e o comportamento coletivo, influenciando tanto o cotidiano quanto o futuro das nações. Nos concursos públicos, esses assuntos aparecem com frequência, exigindo dos candidatos um conhecimento profundo sobre as transformações que impactam a sociedade de maneira ampla. Além disso, entender o cenário social e cultural ajuda a formar cidadãos críticos e conscientes do seu papel na busca por uma sociedade mais justa e equilibrada. Este texto abordará os principais desafios e avanços nas áreas da saúde, educação, segurança, meio ambiente, além das tendências culturais e os progressos científicos e tecnológicos mais recentes.

**Saúde: Desafios e Conquistas Recentes**

A saúde pública é uma das questões sociais mais relevantes, especialmente em tempos de crise. O impacto da pandemia de Covid-19 evidenciou fragilidades nos sistemas de saúde ao redor do mundo, mas também trouxe avanços importantes na ciência e na tecnologia médica. No Brasil, a pandemia destacou a importância do Sistema Único de Saúde (SUS), que, apesar de enfrentar problemas crônicos de financiamento e infraestrutura, foi essencial no combate à crise sanitária.

Entre os desafios mais evidentes, estão a falta de acesso universal a serviços de saúde de qualidade, as desigualdades regionais e a carência de profissionais e equipamentos em áreas mais remotas. Além disso, questões como o envelhecimento da população e o aumento das doenças crônicas representam desafios para a sustentabilidade dos sistemas de saúde no longo prazo.

Por outro lado, os avanços científicos foram notáveis. O desenvolvimento de vacinas em tempo recorde, como as vacinas de mRNA, é um marco na história da medicina, abrindo portas para novas formas de tratamento para várias doenças. Além disso, tecnologias como a telemedicina ganharam força durante a

pandemia, permitindo que pacientes tivessem acesso a consultas e diagnósticos à distância, algo que se consolidou como uma tendência irreversível no cuidado à saúde.

Essas inovações, somadas à maior conscientização sobre a importância de sistemas de saúde fortes, colocam a saúde pública como um tema central para os governos. A capacidade de gerenciar futuras crises sanitárias e garantir um acesso equitativo a serviços de qualidade é, sem dúvida, um dos principais desafios para os próximos anos.

### **Educação: Transformações e Desafios na Educação Básica e Superior**

A educação também passou por transformações profundas nos últimos anos, especialmente devido à pandemia de Covid-19, que acelerou a adoção de tecnologias digitais no ensino. O ensino a distância (EAD), que já era uma realidade para muitos cursos de nível superior, tornou-se essencial na educação básica durante o período de isolamento social. No entanto, essa transição não foi fácil. A desigualdade no acesso à internet e à tecnologia expôs as disparidades entre estudantes de diferentes regiões e classes sociais, aprofundando o fosso educacional no país.

Políticas públicas para mitigar esses efeitos estão em discussão, como a ampliação do acesso à internet em áreas mais pobres e o investimento em formação de professores para o uso de tecnologias digitais em sala de aula. Além disso, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) continua sendo implementada em todo o país, buscando padronizar e elevar a qualidade do ensino em todos os níveis, com foco no desenvolvimento de habilidades e competências que preparem os estudantes para o século XXI.

Outro ponto crucial é a valorização dos professores. Embora o ensino remoto tenha destacado a importância desses profissionais, o Brasil ainda enfrenta dificuldades em termos de salários e condições de trabalho, fatores que impactam diretamente a qualidade do ensino. A formação continuada e a oferta de melhores condições são essenciais para que o país possa melhorar seus indicadores educacionais e garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

### **Segurança e Políticas Públicas para Redução da Violência**

A segurança pública é um dos principais desafios sociais enfrentados pelo Brasil. O país continua apresentando altos índices de violência, especialmente nas grandes cidades e em áreas dominadas pelo tráfico de drogas e pelo crime organizado. O número de homicídios, apesar de uma leve queda nos últimos anos, ainda coloca o Brasil entre os países mais violentos do mundo. Além disso, crimes como roubo, sequestro e violência doméstica seguem sendo questões alarmantes.

Diante desse cenário, políticas públicas voltadas à segurança têm buscado soluções integradas, que vão além do aumento do policiamento. Programas de segurança comunitária, como o “Pacto pela Vida” em Pernambuco, mostraram que a redução da violência passa por um trabalho conjunto entre a polícia, a comunidade e o setor de políticas sociais. Investir em educação, lazer e oportunidades de emprego para os jovens em áreas vulneráveis tem se mostrado eficaz na prevenção do crime.

Outro aspecto importante no debate sobre segurança é a cibersegurança. Com a digitalização cada vez maior da sociedade, crimes cibernéticos, como fraudes financeiras e roubo de dados, têm se tornado mais comuns. Nesse contexto, garantir a segu-

rança digital de cidadãos e empresas é um desafio que requer investimentos em tecnologia e a criação de novas legislações que acompanhem a evolução do mundo digital.

### **Meio Ambiente: Sustentabilidade e Desafios Climáticos**

A questão ambiental se tornou um dos temas mais urgentes no cenário global. A crise climática tem gerado discussões importantes sobre a sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento econômico adotados pelos países. O Brasil, que possui a maior floresta tropical do mundo – a Amazônia –, tem sido um dos focos dessas discussões, especialmente devido ao aumento do desmatamento e às queimadas.

Em termos de políticas públicas, o Brasil enfrenta a necessidade de conciliar o crescimento econômico com a preservação ambiental. Programas como o Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia (PPCDAm) e iniciativas de cooperação internacional, como o Acordo de Paris, são essenciais para garantir que o país cumpra seus compromissos de redução de emissões de carbono. No entanto, a implementação dessas políticas enfrenta desafios, incluindo a pressão por exploração econômica de áreas preservadas e a falta de fiscalização efetiva em áreas de fronteira agrícola.

O desenvolvimento sustentável é uma necessidade crescente, e o Brasil possui um papel estratégico no combate às mudanças climáticas, tanto pela riqueza de sua biodiversidade quanto por seu potencial em energias renováveis, como a energia solar e a eólica. A adoção de uma economia verde, que alia crescimento à sustentabilidade, é um caminho que vem sendo defendido por muitos especialistas, mas que requer uma mudança significativa na maneira como o país lida com suas questões ambientais.

### **Tendências Culturais e Avanços Científicos e Tecnológicos**

As tendências culturais e os avanços científicos e tecnológicos moldam profundamente a sociedade contemporânea. A globalização, impulsionada pela tecnologia, tem facilitado o intercâmbio cultural, criando uma sociedade mais conectada, mas também mais homogênea em muitos aspectos. A digitalização da cultura, com o aumento das plataformas de streaming e redes sociais, transformou a maneira como consumimos conteúdo, ao mesmo tempo em que gera desafios sobre a preservação da diversidade cultural e a proteção de direitos autorais.

No campo dos avanços científicos, a inteligência artificial (IA) tem sido um dos maiores protagonistas. Suas aplicações vão desde a automação de processos industriais até o uso em diagnósticos médicos e tomadas de decisão. A biotecnologia também avança rapidamente, com promessas de novas terapias genéticas e tratamentos personalizados para doenças crônicas.

Essas inovações têm impactos profundos no mercado de trabalho, criando novas oportunidades, mas também eliminando postos de trabalho tradicionais. A automação, por exemplo, substitui trabalhadores em indústrias, ao mesmo tempo em que demanda novas habilidades, especialmente na área de tecnologia da informação. Assim, a educação e a capacitação profissional são essenciais para garantir que os cidadãos possam se adaptar às transformações que estão por vir.

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSO ADMINISTRATIVO; FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE; ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; CULTURA ORGANIZACIONAL**

## FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Planejamento, organização, direção e controle:



### — Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento.

O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial.
- É uma maneira de ampliar as chances de sucesso.
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la.
- Lida com o futuro: porém, não se trata de adivinhar o futuro.

– Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro.

– Organização ser PROATIVA e não REATIVA.

– Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências.

– O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva).

Idalberto Chiavenato diz: “Planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los”.

– **Processo:** Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO.

– **Estabelecer objetivos:** Processo de estabelecer um fim.

– **Definir a maneira:** um meio, maneira de como alcançar.

### Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

### — Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte”: direcionamento.
- Ajudar a focar esforços.
- Definir parâmetro de controle.
- Ajuda na motivação.
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

### — Processo de planejamento

#### Planejamento estratégico ou institucional

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

– Global – Objetivos gerais e genéricos – Diretrizes estratégicas – Longo prazo – Visão forte do ambiente externo.

#### Fases do Planejamento Estratégico:

- Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
- Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
- Formulação da estratégia;
- Implantação;
- Controle.

#### Planejamento tático ou intermediário

Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

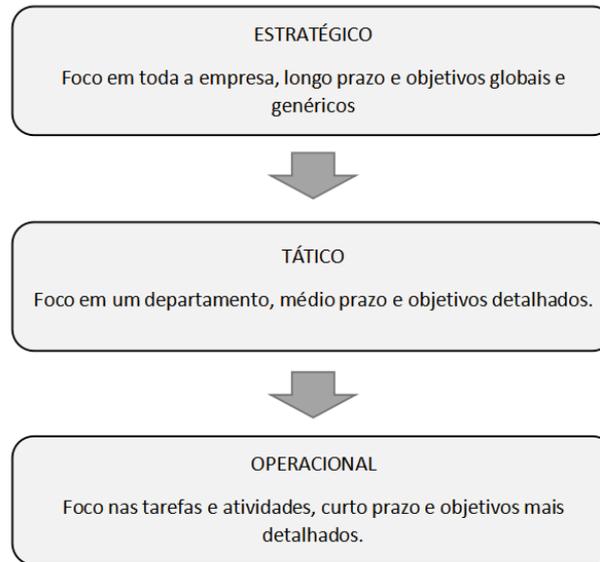
- Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico.
- Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento.
- Médio prazo.

#### Planejamento operacional ou chão de fábrica

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curtíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático.
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante.

– Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



### Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade a organização.

– **Negócio:** O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

– **Missão:** Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.

– **Visão:** Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.

– **Valores:** Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

### Análise SWOT

*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.*

### Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

– **Ambiente Interno:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

– **Ambiente Externo:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

### Matriz GUT

#### Gravidade + Urgência + Tendência

**Gravidade:** Pode afetar os resultados da Organização.

**Urgência:** Quando ocorrerá o problema.

**Tendência:** Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

### Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

### Análise competitiva e estratégias genéricas

**Gestão Estratégica:** “É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos”.

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das “estratégias competitivas genéricas”.

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

**1. Estratégia de Diferenciação:** Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

**2. Estratégia de Liderança em custos:** Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

**3. Estratégia de Foco ou Enfoque:** Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

### As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

**1 – Grau de Rivalidade entre os concorrentes:** com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

**2 – Ameaça de Produtos substitutos:** ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

**3 – Ameaça de novos entrantes:** ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

**4 – Poder de Barganha dos Fornecedores:** Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

**5 – Poder de Barganha dos Clientes:** Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

### Redes e alianças

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

**Tipos:** *Joint ventures* – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

**Vantagens:** Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

### Administração por objetivos

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

### Balanced scorecard

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

### Processo decisório

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

## — Organização

### Estrutura organizacional

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação. Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e

estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

**Estrutura Formal (Estável):** A estrutura formal é projetada, planejada e registrada. Ela tem uma hierarquia clara com funções claramente definidas. Essa estrutura foi desenvolvida para aumentar a produtividade, a coordenação e o controle dentro da empresa. Processos formais, como revisões organizacionais, mudanças de cargos ou redistribuição de recursos, geralmente são necessários para alterar a estrutura formal. Como resultado, a estrutura formal geralmente é mais estável e menos instável.

**Estrutura Informal (Instável):** Interações pessoais, comunicações não oficiais e relações sociais constituem a base da estrutura informal. À medida que as pessoas interagem e criam conexões dentro da organização, ela pode se desenvolver e evoluir de forma orgânica. A estrutura informal é mais adaptável e adaptável porque não é formalmente documentada. No entanto, a estrutura informal é menos estruturada e, portanto, mais vulnerável a mudanças rápidas. Isso pode ocorrer devido a mudanças nas relações pessoais, objetivos individuais ou cultura organizacional.

### Tipos de departamentalização

É uma forma de sistematização da **estrutura organizacional**, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

– **Departamentalização funcional ou por funções:** É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

**Vantagens:** especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

**Desvantagens:** falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

– **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

**Vantagem:** facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

**Desvantagens:** dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de

## PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

*Prezado (a), o tema acima supracitado, já foi abordado na matéria de Noções de Administração.*

*Bons estudos!*

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Administração financeira é o conjunto de atividades e estratégias que visam a gestão eficiente e eficaz dos recursos financeiros de uma organização. Ela envolve a análise, planejamento, controle e tomada de decisões sobre investimentos, financiamentos, orçamentos, fluxo de caixa, entre outros aspectos financeiros. O objetivo da administração financeira é maximizar a rentabilidade e minimizar os riscos financeiros da organização, de forma a garantir sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Algumas das principais áreas de atuação da administração financeira incluem:

– **Análise financeira:** análise e interpretação de demonstrativos financeiros para avaliar a saúde financeira da organização e identificar oportunidades de melhoria.

– **Planejamento financeiro:** elaboração de planos financeiros de curto, médio e longo prazo, incluindo orçamentos e projeções de fluxo de caixa.

– **Gestão de ativos e passivos:** administração do portfólio de investimentos e das fontes de financiamento da organização.

– **Controle financeiro:** acompanhamento e monitoramento dos resultados financeiros e implementação de medidas corretivas quando necessário.

– **Gestão de riscos financeiros:** identificação, avaliação e mitigação dos riscos financeiros da organização.

A administração financeira é essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente do seu porte ou setor de atuação. Uma gestão financeira eficiente e estratégica pode trazer diversos benefícios, como a redução de custos, aumento da rentabilidade, melhoria do fluxo de caixa e maior capacidade de investimento em projetos de crescimento e expansão.

### — Objetivos Econômicos e Financeiros

A administração financeira é uma área essencial para a gestão de empresas, pois é responsável pela gestão dos recursos financeiros disponíveis para garantir a sustentabilidade do

negócio a longo prazo. Nesse sentido, os objetivos econômicos e financeiros são fundamentais para orientar as decisões de investimento, financiamento e distribuição de lucros.

Os objetivos econômicos dizem respeito à maximização da riqueza dos proprietários da empresa, ou seja, o objetivo é aumentar o valor da empresa ao longo do tempo. Isso é alcançado através de investimentos rentáveis e uso eficiente dos recursos disponíveis. Para isso, a administração financeira deve avaliar constantemente as oportunidades de investimento em ativos que possam gerar retornos positivos para a empresa.

Já os objetivos financeiros são aqueles relacionados à estrutura de capital da empresa, ou seja, à maneira como a empresa é financiada. O objetivo é obter a combinação ideal de dívida e capital próprio para maximizar o valor da empresa e minimizar o custo de capital. Para isso, é necessário considerar a estrutura de capital atual da empresa e avaliar as alternativas de financiamento disponíveis no mercado.

Além disso, a administração financeira deve se preocupar com a distribuição de lucros aos acionistas. Isso pode ser feito através do pagamento de dividendos ou recompra de ações. A decisão sobre a distribuição de lucros deve ser tomada considerando os objetivos econômicos e financeiros da empresa, bem como a necessidade de manter recursos disponíveis para investimentos futuros.

Em resumo, a administração financeira tem como objetivo garantir que a empresa utilize seus recursos financeiros de forma eficiente e rentável, ao mesmo tempo em que busca a maximização do valor da empresa para seus proprietários. Os objetivos econômicos e financeiros são fundamentais para orientar as decisões nesse sentido, e devem ser avaliados constantemente para garantir a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

### — Funções do Gestor Financeiro

O gestor financeiro é responsável por gerenciar os recursos financeiros da empresa de forma estratégica, garantindo a eficiência e eficácia das operações financeiras.

Dentre as principais funções do gestor financeiro, podemos destacar:

– **Planejamento financeiro:** O gestor financeiro é responsável por elaborar o planejamento financeiro da empresa, que tem como objetivo estabelecer metas e objetivos financeiros a serem alcançados. Para isso, ele deve analisar o histórico financeiro da organização, bem como os cenários econômicos e as tendências do mercado.

– **Gestão do fluxo de caixa:** O gestor financeiro deve gerir o fluxo de caixa da empresa, garantindo que haja recursos disponíveis para o pagamento de despesas e investimentos. Ele deve monitorar o caixa diariamente, identificando as entradas e saídas de recursos e tomando decisões estratégicas para manter a saúde financeira da organização.

– **Análise de investimentos:** O gestor financeiro deve avaliar as oportunidades de investimento disponíveis para a empresa, identificando as alternativas mais rentáveis e adequadas ao perfil da organização. Ele deve realizar análises de viabilidade financeira, considerando o retorno sobre o investimento, o risco envolvido e outros fatores relevantes.

– **Controle financeiro:** O gestor financeiro deve manter um controle rigoroso sobre as finanças da empresa, monitorando as despesas e receitas e mantendo registros contábeis precisos. Ele deve identificar possíveis problemas financeiros e tomar ações corretivas para minimizar impactos negativos.

– **Gestão de riscos financeiros:** O gestor financeiro deve avaliar e gerenciar os riscos financeiros da empresa, tais como a variação cambial, flutuações de juros e oscilações de preços de commodities. Ele deve implementar estratégias de gestão de riscos, como a contratação de seguros e a diversificação de investimentos.

Em resumo, as funções do gestor financeiro são cruciais para o sucesso financeiro da empresa. Ele deve ser capaz de tomar decisões estratégicas, gerenciar o fluxo de caixa, analisar oportunidades de investimento, manter um controle financeiro rigoroso e gerenciar riscos financeiros.

#### — A demonstração do resultado

A demonstração do resultado é uma das principais ferramentas utilizadas pelos gestores financeiros para avaliar o desempenho financeiro de uma empresa em um determinado período de tempo. Ela apresenta informações sobre as receitas e despesas da empresa e permite que sejam feitas análises de lucratividade, rentabilidade e capacidade de geração de caixa.

A demonstração do resultado é composta por receitas, custos e despesas. As receitas correspondem aos valores gerados pela empresa em suas atividades principais, enquanto os custos e despesas correspondem aos gastos necessários para a produção e venda dos produtos ou serviços da empresa. A diferença entre as receitas e os custos e despesas é o lucro líquido, que representa o resultado final da empresa.

Para entender melhor a demonstração do resultado, é importante compreender as principais categorias de receitas, custos e despesas. As receitas são classificadas em receitas operacionais e não operacionais. As receitas operacionais são aquelas geradas pelas atividades principais da empresa, como a venda de produtos ou serviços. Já as receitas não operacionais são geradas por atividades secundárias, como a venda de ativos.

Os custos e despesas também são divididos em duas categorias: custos e despesas operacionais e não operacionais. Os custos operacionais são aqueles relacionados diretamente à produção e venda dos produtos ou serviços da empresa, como a matéria-prima e a mão de obra. As despesas operacionais são os gastos necessários para manter a empresa em funcionamento, como os salários dos funcionários e as contas de luz e água. Já os custos e despesas não operacionais são aqueles relacionados a atividades secundárias, como gastos com juros e perdas de investimentos.

Além de permitir a análise da lucratividade e rentabilidade da empresa, a demonstração do resultado também é útil para identificar possíveis problemas financeiros, como altos custos

e despesas em relação às receitas. Com base nas informações apresentadas, o gestor financeiro pode tomar decisões estratégicas para otimizar os resultados financeiros da empresa.

Em resumo, a demonstração do resultado é uma ferramenta fundamental para a gestão financeira de uma empresa. Ela apresenta informações sobre as receitas, custos e despesas, permitindo a análise da lucratividade e rentabilidade da empresa, além de identificar possíveis problemas financeiros e auxiliar na tomada de decisões estratégicas.

#### — Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial da gestão financeira, que permite controlar as movimentações financeiras de uma empresa em um determinado período. Trata-se de uma análise das entradas e saídas de recursos financeiros de uma empresa, permitindo o acompanhamento do saldo disponível e a tomada de decisões com base nesses dados.

O fluxo de caixa é importante porque fornece informações precisas sobre as movimentações financeiras de uma empresa, permitindo a identificação de receitas e despesas em um determinado período. Com essa análise, é possível identificar os principais motivos para a variação do saldo, avaliar a capacidade de pagamento de dívidas e a necessidade de financiamento, além de possibilitar o planejamento financeiro e orçamentário.

A elaboração de um fluxo de caixa é relativamente simples, mas requer atenção aos detalhes. As principais etapas para a elaboração do fluxo de caixa são: identificar todas as receitas e despesas de um período, classificá-las em categorias e subcategorias, definir um período de análise e registrar todas as movimentações financeiras que ocorrerem nesse período.

Além disso, existem dois tipos de fluxo de caixa: o fluxo de caixa operacional e o fluxo de caixa livre. O fluxo de caixa operacional refere-se às movimentações financeiras relacionadas às atividades operacionais da empresa, como vendas e compras. Já o fluxo de caixa livre refere-se às movimentações financeiras relacionadas às atividades de investimento e financiamento, como investimentos em equipamentos, empréstimos e pagamentos de dívidas.

A gestão do fluxo de caixa é uma das principais funções do gestor financeiro. Ele deve monitorar constantemente as movimentações financeiras da empresa, identificar as principais fontes de receita e as maiores despesas, avaliar a necessidade de ajustes na política de crédito e cobrança, bem como planejar o uso dos recursos disponíveis. Além disso, o gestor financeiro deve estar atento às mudanças do mercado e às oportunidades de investimento, visando sempre a maximização dos resultados financeiros da empresa.

Em resumo, o fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para a gestão financeira de uma empresa, permitindo o controle das movimentações financeiras e a tomada de decisões baseada em informações precisas. A função do gestor financeiro é garantir o equilíbrio entre as receitas e despesas, monitorando constantemente as movimentações financeiras e planejando o uso dos recursos disponíveis.

### — Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma das principais demonstrações financeiras que uma empresa deve produzir. Ele é um relatório contábil que reflete a posição financeira de uma empresa em um determinado período, geralmente anual, e apresenta o patrimônio líquido, ativos e passivos da empresa.

O patrimônio líquido representa o valor residual dos ativos após a dedução de todos os passivos, ou seja, é a parcela que pertence aos proprietários da empresa. Os ativos são bens e direitos que a empresa possui, como dinheiro em caixa, contas a receber, estoques, máquinas e equipamentos, entre outros. Já os passivos são obrigações que a empresa tem com terceiros, como fornecedores, funcionários, impostos a pagar, empréstimos e financiamentos.

O balanço patrimonial é importante para a gestão financeira de uma empresa, pois permite uma visão geral da sua situação financeira e patrimonial. Através dele, é possível avaliar a capacidade de pagamento da empresa, sua saúde financeira, seus pontos fortes e fracos, além de auxiliar na tomada de decisões.

Para elaborar o balanço patrimonial, o gestor financeiro precisa seguir algumas etapas, como a identificação de todos os ativos e passivos da empresa, a classificação deles em ordem de liquidez, ou seja, daqueles que podem ser convertidos em dinheiro mais rapidamente para os que levam mais tempo, e por fim, a elaboração do balanço em si, que mostra a relação entre ativos, passivos e patrimônio líquido.

Além disso, o gestor financeiro deve estar atento às normas contábeis que regem a elaboração do balanço patrimonial, como as definições dos critérios de avaliação dos ativos e passivos e as regras para registro de receitas e despesas.

Em resumo, o balanço patrimonial é uma ferramenta fundamental para a gestão financeira de uma empresa, pois permite uma visão clara da sua posição financeira e patrimonial, auxiliando na tomada de decisões e no planejamento estratégico.

### — Indicadores de desempenho, Tipo e Variáveis

A administração financeira pode ser dividida em áreas de atuação, que podem ser entendidas como tipos de meios de transações ou negócios financeiros:

#### Finanças Corporativas

Abrangem na maioria, relações com cooperações (sociedades anônimas). As finanças corporativas abrangem todas as decisões da empresa que tenham implicações financeiras, não importando que área funcional reivindique responsabilidade sobre ela.

#### Investimentos

São recursos depositados de forma temporária ou permanente em certo negócio ou atividade da empresa, em que se deve levar em conta os riscos e retornos potenciais ligados ao investimento em um ativo financeiro, o que leva a formar, determinar ou definir o preço ou valor agregado de um ativo financeiro, tal como a melhor composição para os tipos de ativos financeiros.

Os ativos financeiros são classificados no Balanço Patrimonial em investimentos temporários e em ativo permanente (ou imobilizado), este último, deve ser investido com sabedoria e estratégia haja vista que o que traz mais resultados é se trabalhar com recursos circulantes por causa do alto índice de liquidez apresentado.

### Instituições financeiras

São empresas intimamente ligadas às finanças, onde analisam os diversos negócios disponíveis no mercado de capitais — podendo ser aplicações, investimentos ou empréstimos, entre outros —determinando qual apresentará uma posição financeira suficiente à atingir determinados objetivos financeiros, analisados por meio da avaliação dos riscos e benefícios do empreendimento, certificando-se sua viabilidade.

### Finanças Internacionais

Como o próprio nome supõe, são transações diversas podendo envolver cooperativas, investimentos ou instituições, mas que serão feitas no exterior, sendo preciso um analista financeiro internacional que conheça e compreenda este ramo de mercado.

### — Princípios gerais de alavancagem operacional e financeira

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro. As atividades do porte financeiro têm como base de estudo e análise dados retirados do Balanço Patrimonial, mas principalmente do fluxo de caixa da empresa já que daí, é que se percebe a quantidade real de seu disponível circulante para financiamentos e novas atividades. As funções típicas do administrador financeiro são:

#### — Análise, planejamento e controle financeiro

Baseia-se em coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da empresa, por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados contábeis de resultado, analisar a capacidade de produção, tomar decisões estratégicas com relação ao rumo total da empresa, buscar sempre alavancar suas operações, verificar não somente as contas de resultado por competência, mas a situação do fluxo de caixa desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento e fluxos de caixa adequados para se obter retorno financeiro tal como oportunidade de aumento dos investimentos para o alcance das metas da empresa.

#### — Tomada de decisões de investimento

Consiste na decisão da aplicação dos recursos financeiros em ativos correntes (circulantes) e não correntes (ativo realizável a longo prazo e permanente), o administrador financeiro estuda a situação na busca de níveis desejáveis de ativos circulantes, também é ele quem determina quais ativos permanentes devem ser adquiridos e quando os mesmos devem ser substituídos ou liquidados, busca sempre o equilíbrio e níveis otimizados entre os ativos correntes e não-correntes, observa e decide quando investir, como e o custo, se valerá a pena adquirir um bem ou direito, e sempre evita desperdícios e gastos desnecessários ou de riscos irremediável, e até mesmo a imobilização dos recursos correntes, com altíssimos gastos com imóveis e bens que trarão pouco retorno positivo e muita depreciação no seu valor, que impossibilitam o funcionamento do fenômeno imprescindível para a empresa, o ‘capital de giro’.

Como critérios de decisão de investimentos entre projetos mutuamente exclusivos, pode haver conflito entre o VAL (Valor Atual Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade). Estes conflitos devem ser resolvidos usando o critério do VAL.

– **Tomada de decisões de financiamentos**

Diz respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou a longo prazo. O administrador financeiro pesquisa fontes de financiamento confiáveis e viáveis, com ênfase no equilíbrio entre juros, benefícios e formas de pagamento. É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independentemente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas.

– **Planejamento financeiro de curto e longo prazo**

A administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas que podem ser denominadas como: vice-presidente de finanças (conhecido como Chief Financial Officer – CFO), *controller* e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro.

Sendo que, independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, coordenando o diretor financeiro e este coordena a contabilidade, a tesouraria com relação ao diretor financeiro encontram-se a níveis hierárquicos iguais, onde existem distinções entre as funções definidas pelo organograma da empresa.

Contudo, é necessário deixar bem claro que, cada empresa possui e apresenta um específico organograma e divisões deste setor, dependendo bastante de seu tamanho. Em empresas pequenas, o funcionamento, controle e análise das finanças, são feitas somente no departamento contábil — até mesmo, por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos, pelo fato de seu pequeno porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo da capacitação do responsável desse setor, poderá muito bem arcar com as duas funções: de tesouraria e controladoria. Porém, à medida que a empresa cresce, o funcionamento e gerenciamento das finanças evoluem e se desenvolvem para um departamento separado, conectado diretamente ao diretor-financeiro, associado à parte contábil da empresa, já que esta possibilita as informações para a análise e tomada de decisão.

No caso de uma empresa de grande porte, é imprescindível esta divisão, para não ocorrer confusão e sobrecarga. Deste modo, a tesouraria (ou gerência financeira) cuida da parte específica das finanças em espécie, da administração do caixa, do planejamento financeiro, da captação de recursos, da tomada de decisão de desembolso e despesas de capital, assim como o gerenciamento de crédito e fundo de pensão. Já a controladoria (ou contabilidade) é responsável com a contabilidade de finanças e custos, assim como, do gerenciamento de impostos — ou seja, cuida do controle contábil do patrimônio total da empresa.

– **Conceitos básicos de análise de balanços e demonstrações financeiras**

Todo administrador da área de finanças deve levar em conta, os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para daí sim, alcançar seus próprios objetivos. Pois conduzindo bem o negócio — cuidando eficazmente da parte financeira — consequentemente ocasionará o desenvolvimento e prosperidade da empresa, de seus proprietários, sócios, colaboradores internos e externos — stakeholders (grupos de pessoas participantes internas ou externas do negócio da empresa, direta ou indiretamente) — e, logicamente, de si próprio (no que tange ao retorno financeiro, mas principalmente a sua realização como profissional e pessoal).

Podemos verificar que existem diversos objetivos e metas a serem alcançadas nesta área, dependendo da situação e necessidade, e de que ponto de vista e posição serão escolhidos estes objetivos. Mas, no geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante de um mercado repleto de concorrência, proporcionando, deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores. Existem muitas empresas que, mesmo fora do contexto operacional, alocam as suas poupanças em investimentos financeiros, com o objetivo de maximizarem os lucros das mesmas.

Subdivisões da administração financeira:

- Valor e orçamento de capital;
- Análise de retorno e risco financeiro;
- Análise da estrutura de capital financeira;
- Análise de financiamentos de longo prazo ou curto prazo;
- Administração de caixa ou caixa financeira.

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem

# ORGANIZAÇÃO

## CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### Organização

O Prof. Antonio C. A. Maximiano define organização como “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho” (2010, p.3).

Maximiano explica:

– **Objetivos** – o principal é fornecer alguma combinação de produtos e serviços, do qual decorrem outros objetivos, tais como satisfazer clientes, gerar lucros para sócios, gerar empregos, promover bem-estar social etc.

– **Recursos** – as pessoas são o principal recurso tangível das organizações; além dos recursos humanos são necessários recursos materiais, recursos financeiros e recursos intangíveis (tempo, conhecimentos, tecnologias).

– **Processos de transformação** – os processos viabilizam o alcance dos resultados, pois são um conjunto ou sequência de atividades interligadas com início, meio e fim, combinando os recursos para fornecer produtos ou serviços. É a estrutura de ação de um sistema, sendo os mais importantes: processo de produção (transformação de matérias-primas) e processo de administração de recursos humanos (transformação de necessidades de mão-de-obra em pessoas capacitadas e motivadas para atuarem na organização).

– **Divisão do trabalho** – cada pessoa e cada grupo de pessoas são especializadas em tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização, sendo que a especialização faz superar limitações individuais. A soma das especializações de cada um produz sinergia, um resultado maior que o trabalho individual.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2012, p.127), organização “é a ordenação e agrupamento de funções, alocação de recursos e atribuição de trabalho em um departamento para que as atividades possam ser realizadas conforme o planejado”.

Segundo Chiavenato (2009), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, que cooperam entre si, comunicando-se e participando em ações conjuntas a fim de alcançarem um objetivo comum. Continua o autor em uma abordagem mais ampla:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou que se descobrem meios melhores para atingi-los

com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças (CHIAVENATO, 2009, p.12-13).

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e aos recursos humanos como participantes ativos dos destinos dessa organização.

No que se refere à importância econômica e social, a organização permite o emprego dos fatores de produção (terra, capital, trabalho, tecnologia etc.) para satisfazer necessidades humanas de modo racional e sustentável, uma vez que os bens são escassos e as necessidades são ilimitadas.

Com a transformação de recursos em produtos e serviços, a sociedade se beneficia com a geração de renda, empregos, tributos, infra-estrutura, serviços públicos e o equilíbrio do mercado.

Quanto aos tipos de organização, as organizações podem ser públicas ou privadas; com fins econômicos (lucrativos) ou não. Como pessoas jurídicas, sua tipologia segue o Código Civil (Lei 10.406, de 2002):

– **Pessoas jurídicas de direito público interno** – União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios, autarquias (inclusive as associações públicas) e demais entidades de caráter público criadas por lei (art. 41);

– **Pessoas jurídicas de direito público externo** – Estados estrangeiros e todas as pessoas regidas pelo direito internacional público (art. 42);

– **Pessoas jurídicas de direito privado** – associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos (art. 44). Destas, somente as sociedades possuem fins econômicos.

Funções organizacionais são as tarefas especializadas que ocorrem nos processos da organização, resultando em produtos e serviços. De acordo com Maximiano, as funções mais importantes são:

– **Operações** – também chamada de produção, é a responsável pelo fornecimento do produto ou serviço, por meio da transformação dos recursos.

– **Marketing** – seu objetivo básico é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo, realizando atividades de desenvolvimento de produtos, definição de preços, propaganda e vendas etc. É uma função que ocorre tanto em organizações lucrativas como naquelas que não visam lucro em suas operações.

– **Finanças** – responsável pelo dinheiro da organização, busca a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, inclusive a maximização do lucro quando se trata de empresas.

Preocupa-se com a liquidez para saldar obrigações da organização e abrange financiamento (busca de recursos financeiros), investimento (aplicação), controle do desempenho financeiro e destinação dos resultados.

– **Recursos humanos** – também chamada de gestão de pessoas, busca encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades anteriores à contratação do funcionário e posteriores ao seu desligamento, tais como: planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração etc.

– **Pesquisa e Desenvolvimento** – busca transformar as informações de marketing, as ideias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços. Identifica e introduz novas tecnologias, bem como melhora os processos produtivos para redução de custos.

#### – Estrutura organizacional

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação.

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é estável e está sujeita a controle, porém a estrutura formal é instável e não está sujeita a controle.

#### – Tipos de departamentalização

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

– **Departamentalização funcional ou por funções:** É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

**Vantagens:** especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

**Desvantagens:** falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

– **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

**Vantagem:** facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

**Desvantagens:** dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

– **Por processos:** Resume-se em agregar as atividades da organização nos processos mais importantes para a organização. Sendo assim, busca ganhar eficiência e agilidade na produção de produtos/serviços, evitando o desperdício de recursos na produção organizacional. É muito utilizada em linhas de produção.

**Vantagem:** facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento e da mão-de-obra e possibilita um melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos, aumentando a eficiência e ganhos em produtividade.

– **Departamentalização por produtos:** A organização se estrutura em torno de seus diferentes tipos de produtos ou serviços. Justificando-se quando a organização possui uma gama muito variada de produtos que utilizem tecnologias bem diversas entre si, ou mesmo que tenham especificidades na forma de escoamento da produção ou na prestação de cada serviço.

**Vantagem:** facilitar a coordenação entre os departamentos envolvidos em um determinado nicho de produto ou serviço, possibilitando maior inovação na produção.

**Desvantagem:** a “pulverização” de especialistas ao longo da organização, dificultando a coordenação entre eles.

– **Departamentalização geográfica:** Ou departamentalização territorial, trata-se de critério de departamentalização em que a empresa se estabelece em diferentes pontos do país ou do mundo, alocando recursos, esforços e produtos conforme a demanda da região.

Aqui, pensando em uma organização Multinacional, supondo-se que há uma filial em Israel e outra no Brasil. Obviamente, os interesses, hábitos e costumes de cada povo justificarão que cada filial tenha suas especificidades, exatamente para atender a cada povo. Assim, percebemos que, dentro de cada filial nacional, poderão existir subdivisões, para atender às diferentes regiões de cada país, com seus costumes e desejos. Como cada filial estará estabelecida em uma determinada região geográfica e as filiais estarão focadas em atender ao público dessa região. Logo, provavelmente haverá dificuldade em conciliar os interesses de cada filial geográfica com os objetivos gerais da empresa.

– **Departamentalização por projetos:** Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

**Vantagem:** grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

**Desvantagem:** as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

### – Departamentalização matricial

Também é chamada de organização em grade, e é uma mistura da departamentalização funcional (mais verticalizada), com uma outra mais horizontalizada, que geralmente é a por projetos.

Nesse contexto, há sempre autoridade dupla ou dual, por responder ao comando da linha funcional e ao gerente da horizontal. Assim, há a matricial forte, a fraca e a equilibrada ou balanceada:

– Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;

– Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;

– Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

Porém, não há consenso na literatura se a departamentalização matricial de fato é um critério de departamentalização, ou um tipo de estrutura organizacional.

**Desvantagens:** filiais, ou projetos, possuem grande autonomia para realizar seu trabalho, dificultando o processo administrativo geral da empresa. Além disso, a dupla subordinação a que os empregados são submetidos pode gerar ambiguidade de decisões e dificuldade de coordenação.

### – Organização formal e informal

Organização formal trata-se de uma organização onde duas ou mais pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum com um relacionamento legal e oficial. A organização é liderada pela alta administração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

### Tipos de estruturas de organização formal:

- Organização de Linha
- Organização de linha e equipe
- Organização funcional
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais, portanto, eles são mutuamente exclusivos.

### RELAÇÕES HUMANAS, DESEMPENHO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO

#### – Trabalho em equipe

Trabalho em equipe pode ser definido como os esforços conjuntos de um grupo ou sociedade visando a solução de um problema. Ou seja, um grupo ou conjunto de pessoas que se dedicam a realizar determinada tarefa estão trabalhando em equipe.

Essa denominação se origina da época logo após a Primeira Guerra Mundial. O trabalho em equipe, através da ação conjunta, possibilita a troca de conhecimentos entre especialistas de diversas áreas.

Como cada pessoa é responsável por uma parte da tarefa, o trabalho em equipe oferece também maior agilidade e dinamismo.

Para que o trabalho em equipe funcione bem, é essencial que o grupo possua metas ou objetivos compartilhados. Também é necessário que haja comunicação eficiente e clareza na delegação de cada tarefa.

Um bom exemplo de trabalho em equipe é a forma que times esportivos são divididos. Cada jogador possui uma função específica, devendo desempenhá-la bem sem invadir o espaço e função dos seus companheiros de time.

Cada vez mais as organizações valorizam colaboradores que apresentam facilidade com trabalho em equipe. Como a grande maioria das tarefas e serviços requerem a atuação de diferentes setores profissionais, colaborar e se comunicar bem é mais do que essencial.

A capacidade para trabalho em equipe possibilita que você apresente melhores resultados e mais eficiência. Além disso, um ambiente corporativo composto por pessoas que se comunicam bem e colaboram sem problemas é mais harmonioso, melhorando muito a qualidade de vida de todos os envolvidos.

O trabalho em equipe é uma habilidade fundamental para bons líderes. Por isso, se a liderança está no seu plano de carreira, você precisa desenvolver essa capacidade.

De uma forma geral, pessoas que possuem facilidade com trabalho em equipe são mais contratáveis, trabalham melhor, têm mais qualidade de vida no trabalho e mais possibilidades de receber uma promoção.

**Quais as principais competências para trabalhar bem em equipe**

O trabalho em equipe é uma competência composta de diferentes habilidades. São capacidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas, e que devem ser trabalhadas por todos os profissionais. Independente da sua área, o autoconhecimento visando a melhoria nunca deve cessar.

A seguir, confira quais habilidades precisam ser desenvolvidas para aprimorar sua capacidade de trabalho em equipe.

**– Gerenciar conflitos**

Grande parte dos profissionais procura evitar os conflitos a todo custo. No entanto, muitas vezes eles aparecem, e ignorá-los não é uma maneira saudável ou eficiente de proceder. Para trabalhar em equipe efetivamente, é preciso identificar, gerenciar e resolver conflitos.

Para isso, é necessário desenvolver um conjunto de habilidades sociais. Destacam-se a empatia e a assertividade. A empatia é fundamental para que você consiga acessar o ponto de vista das outras pessoas, compreendendo a situação por diferentes perspectivas. Já a assertividade ajudará a não fugir das situações socialmente desconfortáveis e estabelecer os seus limites sem agressividade.

Falando na agressividade, a inteligência emocional é outra habilidade importantíssima tanto para a gestão de conflitos quanto para o ambiente profissional como um todo.

**– Comunicação eficiente**

Se comunicar de forma clara e eficiente é essencial para um bom trabalho em equipe. Alinhar as metas e objetivos é o primeiro passo para que tudo funcione sem problemas. Quando todos os colaboradores entendem qual a direção que devem seguir com o trabalho, é mais fácil orquestrar a execução.

A comunicação também é importante para que todas as partes saibam o que é esperado delas. A delegação de tarefas deve ser clara, e ser respeitada. Novamente, a assertividade será uma habilidade essencial para a boa comunicação.

Quando um colaborador não sabe expressar seus limites, pode acabar pressionado a aceitar prazos que não pode cumprir ou tarefas que não sabe realizar. Isso prejudicará tanto o desempenho da equipe, quanto a confiança dos colaboradores. E claro, o produto final também será amplamente afetado.

Por isso a comunicação pode ser vista como um dos principais pilares do bom trabalho em equipe.

**– Proatividade**

A proatividade é antecipar necessidades e, de forma autônoma, todas as atitudes para atendê-las. Para o bom trabalho em equipe, é preciso que todos os colaboradores tenham a habilidade de identificar situações-problema antes que elas aconteçam. O mais importante, no entanto, é tomar uma atitude e oferecer soluções.

Uma equipe formada por colaboradores proativos tem um funcionamento mais eficiente. Os resultados são melhores e obtidos de forma mais rápida. Essa característica também possibilita que os processos sejam otimizados, elevando a qualidade do trabalho como um todo.

Para que funcionários sejam proativos, no entanto, é necessário que o estilo de liderança da organização seja flexível. A abertura a feedbacks, sugestões e opiniões entre os gestores é essencial para estimular a proatividade.

**– Inovação**

A criatividade e inovação são habilidades capazes de transformar a forma que uma equipe interage. Para o bom trabalho em equipe, é preciso que seus integrantes estejam sempre inovando os processos e procurando soluções criativas. Isso possibilita a obtenção de melhores resultados, aumento da eficiência e otimização dos processos.

Da mesma forma que a proatividade, a criatividade na equipe precisa de espaço concedido pela liderança para florescer. Estimular a autogestão na equipe possibilita que os profissionais criem soluções inovativas para realizar suas tarefas.

**– Confiança**

Não existe trabalho em equipe sem confiança mútua. Afinal, cada um precisa fazer a sua parte das tarefas e acreditar no potencial de seus companheiros. Quando você confia no resto na sua equipe, consegue delegar tarefas sem temer pela qualidade do produto final.

Isso é especialmente verdadeiro para os líderes. Muitos gestores cometem o erro de praticar a microgestão, tentando controlar todos os aspectos das tarefas de toda a equipe. Isso passa aos colaboradores a mensagem de que o líder não confia em suas habilidades, afetando o relacionamento entre a equipe, a autoconfiança e a motivação.

Para delegar, é preciso confiar. Se sua equipe sentir que a liderança e seus pares confiam em seu trabalho, tem muito mais chances de realizar as tarefas eficientemente e com motivação.

**– Respeito**

O respeito mútuo é importantíssimo para o bom trabalho em equipe. Colaboradores que não se respeitam como profissionais e como pessoas jamais terão um bom relacionamento. Sem o respeito, nenhuma outra habilidade que citamos anteriormente é possível.

Para estimular o respeito entre a equipe, é necessário trabalhar as habilidades de empatia e construir uma boa convivência entre os membros. Dinâmicas e exercícios de team building são ferramentas valiosíssimas nesse cenário.

# TRABALHO EM EQUIPE

**PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO; EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL; SERVIDOR E OPINIÃO PÚBLICA; O ÓRGÃO E A OPINIÃO PÚBLICA; FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO; COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO; EMPATIA; COMPREENSÃO MÚTUA**

Bem como lidar com o público, lidar com a equipe interna de uma empresa também não é tarefa simples. Seres humanos são complexos e possuem peculiaridades, diferentes personalidades, se comportam de maneiras distintas e até se comunicam de diversos jeitos. Ainda assim, quanto mais uma equipe trabalha, pensa e se move em prol dos objetivos de maneira homogênea e unânime, maior a probabilidade do sucesso de uma empresa. Para tal, é preciso levar em consideração alguns pontos a serem desenvolvidos em equipe, confira.

## **Personalidade e relacionamento**

O modo como os relacionamentos se estabelecem no trabalho devem ser exclusivamente profissionais, mas isto não significa que uma equipe não pode ser amigável ou ter qualquer tipo de proximidade amigável dentro dos padrões éticos de cada órgão, corporação ou instituição. A realidade é que é fácil fazer amizade e integrar-se com aqueles com quem possuímos mais afinidade, por questões de personalidade e interesses em comum, cujas raízes costumam estar em aspectos de fora do próprio trabalho, o que não necessariamente seria capaz fomentar e incentivar o trabalho em equipe em prol dos objetivos da empresa.

Personalidade é um aspecto da individualidade de cada pessoa responsáveis por caracterizar suas ações e reações, seu humor, sua forma de se falar, seu temperamento e questões ligadas à autoestima, extroversão ou introversão. Existem muitos tipos de personalidades em uma empresa; indivíduos mais tímidos e quietos, outros mais falantes e ativos; alguns mais sérios, reservados; outros mais engraçados e explosivos; são diversas as combinações, e nem sempre a personalidade de um integrante da equipe é equivalente a de outro, um fato que pode explicar a origem de conflitos e desavenças, que surgem quando questões pessoais são colocadas em primeiro plano em detrimento ao objetivo comum de uma equipe.

Cada indivíduo possui características únicas e exclusivas capazes de enriquecer equipes e fortalece-la usando os pontos positivos e fortes de cada um em seu benefício. Um bom relacionamento em equipe, ainda que ele não seja de maneira íntima do lado de fora do trabalho, pode incentivar e motivar colaboradores e trazer bons resultados para a empresa, fazendo com que ela se beneficie desta relação.

## **Eficácia no comportamento interpessoal**

As mesmas regras que se aplicam ao atendimento ao cliente, podem ser aproveitadas para explicar como garantir a eficácia das relações interpessoais. Cada indivíduo tem competências singulares que se combinadas podem trazer sucesso. Enquanto isso é uma verdade, deve-se ter em mente que para realizar essa combinação de forma eficaz é preciso saber se relacionar com as pessoas.

O comportamento interpessoal é algo que deve ser exercitado pois nem sempre é natural para alguns (os mais introvertidos) e muitas vezes precisa ser podado ou lapidado para outros (os mais extrovertidos). Desenvolver a empatia, saber se colocar no lugar do outro é um dos comportamentos mais necessários para estabelecer boas relações interpessoais, bem como saber escutar o outro e promover a inclusão de todos durante rodas de conversas, discussões importantes e compartilhamento de opiniões e ideais, de forma respeitosa e humana.

## **Servidor e opinião pública**

Muitas vezes a opinião pública sobre o funcionário público é estereotipada, pois parte do princípio do negativo, focando naquilo que se observa de longe sobre alguns funcionários do Estado que ficam em evidência, como vereadores e deputados. Este tipo de visão faz com que a população não se atente à outros tipos de funções exercidas por servidores públicos que podem e devem ser avaliadas e observadas pelo povo com lentes renovadas.

A população tem o direito de opinar sobre o trabalho realizado pelos servidores públicos, fóruns, enquetes, votações e reclamações podem ser realizadas através dos sites governamentais oficiais. Estas informações se tornam relatórios que são enviados para os responsáveis diretores e presidentes de cada órgão, a fim de que eles ou até mesmo seus superiores realizem as devidas alterações e mudanças cabíveis, como destituição de cargos, alterações hierárquicas, aberturas ou fechamentos de órgãos e ministérios.

Este recurso é um benefício democrático que apenas uma pequena parcela da população costuma se interessar, mas que pode fazer toda a diferença na vida da população que usufrui de serviços públicos como hospitais, creches, cartórios, entre outros. O servidor, por sua vez, está sujeito à opinião pública tanto quanto um funcionário de uma empresa está sujeito a opinião de um cliente. Algumas profissões tem esse tipo de interação mais presente, como no caso de freelancers, prestadores de serviços, que trabalham diretamente com o cliente. Desse modo, a fim de proporcionar o melhor serviço possível à população, os servidores precisam combinar forças para que, em conjunto, possam ouvir, aprender e colocar em prática planos de ação capazes de fortalecer a equipe e proporcionar melhores serviços aos usuários.

### O órgão e a opinião pública

A fim de aperfeiçoar o trabalho dos órgãos governamentais, a opinião pública é de suma importância. Desde 1991, uma ação efetiva foi implantada a fim de desburocratizar e melhorar a gestão pública, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Além de incentivar maior participação dos cidadãos nas decisões públicas, ele foi capaz de melhorar a transparência dos serviços realizados através de relatórios disponíveis para toda a população.

Um dos recursos utilizados para incentivar o avanço das melhorias do serviço público é o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), uma pesquisa de opinião que coleta dados sobre o índice de satisfação dos usuários com o serviço público. Este tipo de relação fomenta a democratização do país, o que é importante para ambas as partes, pois oferece conhecimento à população sobre o que o Estado e seus órgãos tem feito em prol dela e de que maneira ela tem se beneficiado do que os órgãos públicos de cada estado oferecem.

### Fatores positivos do relacionamento

Em questão de trabalho em equipe, alguns fatores positivos podem ser observados na relação em conjunto. O ato de comunicar, dialogar e debater soluções diariamente com uma equipe ajuda a desenvolver habilidades interpessoais e comunicativas que serão úteis em todas as áreas da vida, além de proporcionar aprendizagem àqueles que ainda não possuem suas habilidades comunicativas bem desenvolvidas com a ajuda de outros membros do grupo. Além disso, quando em conjunto se busca soluções para um mesmo problema, com a combinação das diversas habilidades e formações dos membros de um time, diferentes ideias e soluções surgem, inclusive em maior quantidade, o que pode agilizar a resolução do problema.

Um dos fatores mais positivos do relacionamento em equipe é desenvolver respeito mútuo e cordialidade; investir apenas um profissional de maneira isolada pode não ser suficiente para melhorar o desempenho de uma equipe inteira. Entender, porém, os pontos fortes e fracos de todo um grupo pode ser um guia em direção aos objetivos de uma empresa. O senso de compromisso e comprometimento também é outro fator positivo desenvolvido com o relacionamento em equipe, melhorando o ambiente de trabalho, promovendo mais tolerância e harmonia.

### Comportamento receptivo e defensivo

Diante de um novo acontecimento, uma nova informação, tarefa ou serviço, indivíduos esboçam diferentes reações. Por vezes, o inconsciente pode interpretar uma situação nova como um alerta de perigo e, assim, o indivíduo age em prol de sua autodefesa, chamamos este tipo de reação de comportamento defensivo. Este comportamento parte de um olhar desconfiado em relação ao que o outro diz ou à forma como ele age. Isto ocorre devido ao medo ou à ansiedade de ser prejudicado diante de situações desconhecidas, quando a mensagem recebida é distorcida em sua perspectiva. Como um mecanismo a fim de preservar sua autoimagem positiva, sua compostura, sanidade e bem-estar físico ou mental, o indivíduo age de maneira defensiva inconscientemente. Este comportamento, no entanto, pode ser benéfico quando se trata de fato de operações ou situações de risco, podendo proteger o indivíduo e sua integridade física, mental, financeira, entre outras.

Por outro lado, em outras personalidades existe o comportamento receptivo. O indivíduo com comportamento receptivo geralmente analisa, percebe e aceita as possibilidades que os demais podem vir a descartar, por entender o potencial de algo novo em sua vida. Este indivíduo costuma ser otimista e ter mente aberta a mudanças, sem preconceitos contra alterações de percurso e novos desafios. Este tipo de personalidade é movido pela curiosidade, o que o torna mais suscetível a correr riscos e se colocar em situações de perigo sem que ele perceba. Uma pessoa, porém, que abraça causas e aceita novas propostas e abordagens sem medo pode ser uma boa aliada para se trabalhar em equipe. Mas para isso, deve-se ter um senso crítico e analítico apurado, capaz de separar boas oportunidades de armadilhas, boas ideias de ideias medíocres.

Geralmente estas personalidades entram em conflito dentro de uma equipe quando não são bem gerenciadas, o ideal neste caso é ter um mediador que possa interferir e realizar a gestão da equipe de maneira sábia. Assegurar às personalidades mais defensivas sobre a assertividade de novas propostas, através de prospecções, estatísticas e planos de ação, podem garantir que estes indivíduos fiquem mais tranquilos e ajam de maneira mais aberta e responsiva. Expor os pontos negativos e planos alternativos de maneira honesta também pode ajudar as personalidades mais receptivas a não pularem de cabeça em uma ideia sem antes a analisarem com cautela. Tudo depende da abordagem e de uma boa gestão de pessoas.

### Empatia

Nem sempre é tarefa fácil identificar o que o outro está sentindo, pensando ou prever a forma como ele irá reagir ou lidar com uma situação. Uma tarefa comum do dia-a-dia de trabalho de um professor, como por exemplo fazer uma atividade de dia dos pais com os alunos, pode parecer algo banal de se realizar no ambiente escolar; no, entanto, para um professor que perdeu o pai ou que não tem contato com seu pai, esta tarefa pode ser desgastante, árdua e até mesmo difícil de realizar. Um gestor ou colega de trabalho pode muitas vezes não enxergar essa realidade por não conhecer bem a realidade do professor em questão ou por ser incapaz de compreender uma realidade diferente da sua própria.

Para que este tipo de situação desconfortável, capaz de desmotivar equipes inteiras, é necessário ter em mente que a empatia é a chave para construir boas relações interpessoais. A empatia pode ser definida como a capacidade de colocar-se no lugar do outro, respeitando-o em suas escolhas, decisões e sentimentos. Para exercer a empatia é necessário estabelecer diálogo, uma comunicação franca e aberta em equipe é capaz de criar laços de empatia que irão fortalecer o grupo. Respeito e consideração são atitudes necessárias para tratar bem o outro, além da escuta ativa e consciente. Quando projetamos a personalidade de alguém em nós mesmos, aprendemos a valorizar a individualidade do outro e suas emoções, bem como valorizamos e nos atentamos às nossas. A busca pela compreensão das emoções alheias deve ser realizada de maneira profunda e racional, a fim de sentir o que o outro sentiria em sua própria pele de maneira fiel e sem deixar de lado a razão.

**Compreensão mútua**

Todo indivíduo possui uma origem, sua criação, as referências que tem da infância à vida adulta, o ambiente em que vive e as influências que recebe a partir de sua convivência social moldam seu caráter, seus valores e o modo como este age e enxerga a vida. Diferenças são inevitáveis, elas fazem parte de um processo natural de construção social. As diferenças podem gerar conflitos e desavenças quando não há compreensão mútua por parte dos indivíduos.

Compreensão mútua refere-se à compreensão fundamentada em respeito entre duas ou mais partes. Este tipo de relação se estabelece quando há respeito e entendimento entre pessoas, mesmo em meio à diferentes opiniões. Para compreender o outro, é necessário desenvolver boa comunicação interpessoal. A maneira como as relações se estabelecem no ambiente de trabalho são determinantes para o progresso de uma equipe e de uma empresa inteira. Compreensão mútua é um recurso humano da empatia capaz de implementar bons relacionamentos em qualquer ambiente.

*Referências*

<http://metodologiaincientifica-rosilda.blogspot.com/2008/12/servidor-e-opinio-pblica.html>  
<https://artia.com/blog/5-vantagens-do-trabalho-em-equipe/>  
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conheca-os-beneficios-do-trabalho-em-equipe/>  
<http://metodologiaincientifica-rosilda.blogspot.com/2010/04/comportamento-receptivo-e-defensivo.html>  
<https://www.idj.com.br/fique-sabendo/308-voce-sabe-o-que-e-postura-profissional#:~:text=A%20postura%20profissional%20%C3%A9%20o,%2C%20conhecimentos%2C%20comportamentos%20e%20atitudes.>  
<https://www.edools.com/comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/#:~:text=A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20C3%A9%20respons%C3%A1vel%20por,aprimorar%20a%20rotina%20de%20trabalho.&text=De%20maneira%20geral%2C%20melhorar%20a,de%20maneira%20clara%20e%20objetiva.>  
<https://www.idj.com.br/fique-sabendo/308-voce-sabe-o-que-e-postura-profissional#:~:text=A%20postura%20profissional%20%C3%A9%20o,%2C%20conhecimentos%2C%20comportamentos%20e%20atitudes>

**QUESTÕES**

1. Quadrix - 2024

Em relação ao comportamento receptivo e defensivo, à empatia e à compreensão mútua, julgue os itens a seguir.

I O comportamento defensivo decorre do fato de que as pessoas têm a necessidade de uma autoimagem positiva e a necessidade de aprovar o próprio comportamento.

II O comportamento receptivo é uma característica dos indivíduos que não possuem preconceitos com novas ideias.

III A empatia diz respeito à capacidade de uma pessoa se colocar no lugar do outro e de compreender as necessidades deste.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Apenas o item I está certo.
- (B) Apenas os itens I e II estão certos.
- (C) Apenas os itens I e III estão certos.
- (D) Apenas os itens II e III estão certos.
- (E) Todos os itens estão certos.

2. Quadrix - 2024

Quanto à personalidade e ao relacionamento, é correto afirmar que

- (A) o temperamento é biologicamente determinado e a personalidade é moldada, sendo fruto de um ambiente social.
- (B) a personalidade é um componente aprendido do caráter.
- (C) a personalidade é biologicamente determinada e o temperamento é moldado, sendo fruto de um ambiente social.
- (D) o temperamento é um componente aprendido do caráter.
- (E) o temperamento é componente aprendido da personalidade.

3. Quadrix - 2024

Acerca da personalidade e do relacionamento, assinale a alternativa correta.

- (A) A personalidade representa a peculiaridade e a intensidade individual dos afetos psíquicos e da estrutura dominante de humor e de motivação.
- (B) O temperamento representa a peculiaridade e a intensidade individual dos afetos psíquicos e da estrutura dominante de humor e de motivação.
- (C) Ao passo que a personalidade pode ser identificada, já cedo, na infância, as características temperamentais são moldadas durante os períodos de desenvolvimento infantil.
- (D) O bom funcionamento de uma equipe dependerá, exclusivamente, do relacionamento entre eles, e não da personalidade de cada um.
- (E) A administração deve observar o comportamento dos grupos e tratar os funcionários de forma individual, prescindindo de incentivar o trabalho em equipe.

4. Quadrix - 2024

Assinale a alternativa correta quanto à personalidade e ao relacionamento.

- (A) A personalidade representa a peculiaridade e a intensidade individual dos afetos psíquicos e da estrutura dominante de humor e de motivação.
- (B) O temperamento é formado durante as etapas do desenvolvimento psicoafetivo, pelas quais passa a criança desde a gestação.
- (C) O caráter é a forma com que a pessoa se mostra ao mundo, com seu temperamento e sua personalidade.
- (D) A personalidade é entendida como uma disposição inata e particular de cada pessoa, pronta a reagir aos estímulos ambientais, ou seja, é a maneira interna de ser e agir de uma pessoa, que é geneticamente determinada.
- (E) O temperamento inclui tanto os elementos geneticamente herdados como também os adquiridos do meio ambiente no qual a criança está inserida.

5. Quadrix - 2024

Em relação à personalidade e ao relacionamento, julgue os itens a seguir.

I É possível conceituar a personalidade como a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicofísicos do indivíduo que determinam seu ajuste individual ao ambiente.

II O caráter é um componente biologicamente determinado, que pode ser identificado desde cedo na infância.

III O temperamento representa as consequências das experiências que vivemos e que influenciam na nossa maneira de ser, modulando as predisposições e tendências psicológicas.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Somente o item I está certo.
- (B) Somente os itens I e II estão certos.
- (C) Somente os itens I e III estão certos.
- (D) Somente os itens II e III estão certos.
- (E) Todos os itens estão certos.

6. Quadrix - 2024

No que diz respeito aos fatores positivos do relacionamento, do comportamento receptivo e defensivo, da empatia e da compreensão mútua, julgue os itens a seguir.

I No comportamento defensivo, as pessoas buscam se defender inconscientemente da ansiedade que sentem diante de uma situação perturbadora, seja distorcendo a realidade, seja enganando a si mesmas.

II No comportamento receptivo, as pessoas tendem a reduzir a defesa quanto à outra parte, quando buscam experimentar e explorar novas situações.

III A empatia não tem relação com tentar colaborar na solução de um problema permitindo à outra parte designar seus próprios objetivos, de modo a criar um clima receptivo.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Somente o item I está certo.
- (B) Somente os itens I e II estão certos.
- (C) Somente os itens I e III estão certos.
- (D) Somente os itens II e III estão certos.
- (E) Todos os itens estão certos.

7. Quadrix - 2024

Em relação aos fatores positivos do relacionamento, julgue os itens a seguir.

I A principal característica de uma equipe é que seus membros têm como prioridade atingir as metas da equipe.

II O trabalho em equipe traz benefícios e resultados vantajosos tanto para seus membros como para a organização em que trabalham, pois nela a competição individual é exacerbada.

III No trabalho em equipes bem-sucedidas, há a compreensão da importância de se fazer circular as informações de que os membros necessitam para operar de forma mais eficaz, de modo que essa informação não flua de forma livre.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Apenas o item I está certo.
- (B) Apenas o item II está certo.
- (C) Apenas o item III está certo.
- (D) Apenas os itens I e II estão certos.
- (E) Apenas os itens I e III estão certos.

8. Sobre a importância da equipe dentro de uma organização, é correto afirmar que:

- (A) A diversidade de personalidades na equipe prejudica o trabalho e gera conflitos inevitáveis.
- (B) Uma equipe eficiente deve ser homogênea, sem diferenças de pensamento e comportamento.
- (C) A afinidade pessoal entre colegas de trabalho é o único fator determinante para o sucesso da equipe.
- (D) O alinhamento dos esforços da equipe em prol dos objetivos organizacionais contribui para o sucesso da empresa.
- (E) A equipe deve evitar qualquer tipo de interação amigável para manter o profissionalismo.

9. A respeito do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, assinale a alternativa correta.

- (A) Um relacionamento saudável entre colegas deve ser fundamentado apenas em laços pessoais.
- (B) A empatia e o respeito são essenciais para um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.
- (C) A comunicação interpessoal não interfere no desempenho de uma equipe.
- (D) O comportamento receptivo deve ser evitado, pois pode comprometer a disciplina do grupo.
- (E) O relacionamento interpessoal não é relevante para o sucesso da organização.

10. No contexto organizacional, como a empatia pode influenciar as relações interpessoais?

- (A) Facilita o entendimento entre colegas, promovendo um ambiente de respeito e colaboração.
- (B) Deve ser evitada, pois compromete a objetividade e a imparcialidade profissional.
- (C) Favorece apenas relações pessoais, sem impacto no desempenho profissional.
- (D) Torna a comunicação mais burocrática e limitada.
- (E) É um fator irrelevante para a dinâmica de equipe.

11. Sobre o comportamento defensivo no ambiente de trabalho, assinale a alternativa incorreta.

- (A) O comportamento defensivo pode ser uma reação inconsciente a novas situações.
- (B) Pode gerar resistência a mudanças e dificultar a colaboração dentro da equipe.
- (C) Esse comportamento sempre prejudica a equipe e deve ser eliminado completamente.
- (D) A gestão eficaz pode ajudar a minimizar os efeitos negativos do comportamento defensivo.
- (E) Ele pode ser benéfico em situações de risco, protegendo o indivíduo.

12. No que diz respeito ao comportamento receptivo no trabalho, pode-se afirmar que:

- (A) Está associado a indivíduos que aceitam novas ideias e desafios com otimismo.
- (B) É um comportamento que deve ser evitado, pois leva à falta de disciplina.
- (C) Sempre resulta em melhores decisões dentro de uma equipe.

# ATENDIMENTO AO PÚBLICO

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO: COMUNICABILIDADE; APRESENTAÇÃO; ATENÇÃO; CORTESIA; INTERESSE; PRESTEZA; EFICIÊNCIA; TOLERÂNCIA; DISCRICÃO; CONDUTA; OBJETIVIDADE**

No ambiente de negócios atual, a qualidade no atendimento ao público tornou-se um fator decisivo para o sucesso e a reputação de qualquer organização. Mais do que oferecer produtos e serviços, as empresas precisam se preocupar em criar experiências positivas que fortaleçam a relação com seus clientes e transmitam uma imagem de profissionalismo, empatia e eficiência. Um atendimento de qualidade é fundamental para estabelecer confiança, fidelizar o cliente e destacar-se em um mercado cada vez mais competitivo.

O atendimento ao público vai além de simplesmente responder a perguntas ou solucionar problemas; ele envolve a capacidade de compreender as necessidades, expectativas e emoções do cliente, oferecendo respostas e soluções de forma clara, objetiva e cortês. A interação entre o cliente e o atendente representa a imagem da empresa e pode determinar se o cliente terá uma experiência positiva ou negativa, influenciando diretamente a percepção e a reputação da organização.

## — Princípios Básicos do Atendimento ao Público

Um atendimento de qualidade ao público é fundamentado em princípios que norteiam a forma como as interações devem ocorrer, garantindo que o cliente se sinta valorizado, compreendido e respeitado. Esses princípios, quando aplicados de forma eficaz, são capazes de transformar simples contatos em experiências memoráveis, fortalecendo a relação entre cliente e empresa. A seguir, destacamos os principais pilares que sustentam um atendimento ao público de excelência:

### Comunicabilidade

A comunicabilidade é a habilidade de transmitir uma mensagem de forma clara, eficaz e compreensível, garantindo que o cliente receba as informações de maneira correta e precisa. Uma comunicação bem elaborada vai além do uso de palavras; inclui a entonação, a linguagem corporal e a capacidade de ouvir ativamente. Para assegurar a compreensão, é importante que o atendente adapte sua linguagem ao perfil do cliente, evitando jargões técnicos ou termos complicados que possam dificultar o entendimento.

Além disso, a clareza na transmissão das informações é essencial para evitar mal-entendidos. Por exemplo, ao explicar procedimentos, políticas ou soluções, o atendente deve ser direto e objetivo, utilizando frases curtas e exemplos práticos, se necessário. Isso cria uma atmosfera de confiança e transparência, fatores essenciais para um bom relacionamento com o cliente.

### Apresentação

A apresentação pessoal é o primeiro aspecto que o cliente percebe ao interagir com o atendente, sendo um dos fatores que contribuem para a formação da primeira impressão. O profissional deve se apresentar de maneira adequada, com um vestuário condizente com a cultura da empresa e a situação de atendimento, garantindo também a higiene pessoal e o cuidado com a aparência.

Além do aspecto físico, a postura e a atitude também fazem parte da apresentação. Manter uma postura ereta, demonstrar segurança e exibir um sorriso amigável transmitem confiança e credibilidade, elementos que influenciam positivamente a percepção do cliente em relação ao profissional e à empresa que ele representa.

### Atenção

A atenção é a capacidade de estar presente e plenamente focado nas necessidades do cliente durante o atendimento. Demonstrar interesse genuíno e escutar atentamente o que o cliente tem a dizer são atitudes que mostram respeito e valorização, criando um ambiente propício para a construção de um relacionamento de confiança.

Quando o atendente pratica a escuta ativa, ele capta não apenas as palavras do cliente, mas também as nuances e emoções por trás delas, permitindo uma compreensão mais profunda do que realmente está sendo solicitado. Essa habilidade é fundamental para oferecer soluções que atendam às expectativas do cliente de forma personalizada, tornando o atendimento mais eficaz e satisfatório.

### Cortesia

A cortesia é um reflexo da educação, respeito e profissionalismo do atendente. Trata-se de agir com gentileza, paciência e empatia, independentemente da situação ou do comportamento do cliente. Mesmo diante de clientes difíceis ou em momentos de conflito, manter a calma e ser educado é essencial para conduzir o atendimento de forma positiva e para preservar a imagem da empresa.

Pequenos gestos, como cumprimentar o cliente pelo nome, agradecer pela preferência e utilizar expressões de gentileza, fazem toda a diferença na percepção do cliente em relação ao atendimento. A cortesia, portanto, não é apenas uma questão de boas maneiras, mas uma ferramenta poderosa para criar um ambiente de acolhimento e respeito.

### Interesse

Demonstrar interesse vai além de simplesmente prestar atenção; envolve a atitude proativa de se colocar à disposição do cliente e buscar compreender suas necessidades de forma inte-

gral. Um atendente interessado faz perguntas, oferece sugestões e mostra-se empenhado em encontrar a melhor solução para o cliente, mesmo quando a demanda não é claramente expressa.

O interesse também se manifesta na forma como o atendente lida com as críticas e sugestões. Ao mostrar-se receptivo a feedbacks, o profissional não só demonstra humildade e desejo de melhorar, mas também contribui para a construção de um relacionamento de confiança e transparência com o cliente.

#### — Práticas para um Atendimento de Qualidade

Para que o atendimento ao público seja eficaz e ofereça uma experiência positiva ao cliente, é essencial que os princípios básicos anteriormente mencionados sejam incorporados em práticas diárias. A aplicação dessas práticas de forma consistente e alinhada com os valores da empresa contribui para um serviço de qualidade, capaz de atender e superar as expectativas dos clientes. A seguir, apresentamos as principais práticas que devem ser adotadas para um atendimento ao público de excelência:

##### **Presteza e Eficiência**

Ser ágil e eficiente no atendimento é uma das principais características de um serviço de qualidade. A presteza envolve atender o cliente prontamente, evitando esperas desnecessárias e demonstrando disposição para ajudar. Já a eficiência refere-se à capacidade de resolver as solicitações do cliente de forma rápida e eficaz, proporcionando soluções claras e objetivas.

Para garantir essa eficiência, o atendente deve ter conhecimento dos produtos, serviços e processos da empresa, bem como estar preparado para agir em diferentes situações. O domínio da informação é crucial para oferecer respostas precisas, evitando a necessidade de transferências ou retornos desnecessários, que podem gerar frustração no cliente.

##### **Tolerância e Discrição**

O atendimento ao público muitas vezes envolve lidar com pessoas de diferentes temperamentos e emoções, e a tolerância é uma qualidade indispensável para manter a calma e o profissionalismo em qualquer situação. É fundamental que o atendente seja capaz de ouvir reclamações e críticas com paciência, sem se deixar abalar, e responder de forma educada e empática, mesmo quando o cliente estiver nervoso ou insatisfeito.

Além disso, a discrição é um componente essencial para garantir a confiança e a privacidade do cliente. O profissional deve tratar informações confidenciais com sigilo e respeitar a intimidade do cliente, evitando compartilhar dados pessoais ou detalhes do atendimento com terceiros. Isso demonstra respeito e reforça a credibilidade e a seriedade da empresa.

##### **Conduta e Objetividade**

A conduta do atendente reflete diretamente a imagem da empresa, por isso é importante manter um comportamento que seja coerente com os valores e a ética da organização. A postura profissional, a cordialidade e o respeito devem estar presentes em todas as interações, independentemente da situação.

A objetividade, por sua vez, é uma habilidade que facilita a comunicação e torna o atendimento mais eficiente. Ao se comunicar com clareza e precisão, o atendente evita mal-entendidos e permite que o cliente compreenda facilmente as informações e

soluções apresentadas. O uso de uma linguagem simples e direta é fundamental para garantir que a mensagem seja transmitida de forma clara e sem ambiguidades.

##### **Aprimoramento Contínuo e Treinamento**

A busca constante por aperfeiçoamento é uma prática que distingue um atendimento de qualidade. É essencial que os profissionais envolvidos no atendimento ao público participem regularmente de treinamentos e capacitações para desenvolver suas habilidades e atualizar-se em relação aos produtos, serviços e políticas da empresa.

O treinamento não apenas aprimora o conhecimento técnico, mas também capacita os atendentes a lidar com diferentes perfis de clientes, aprimorar a comunicação e aprimorar a capacidade de resolução de problemas. Investir no desenvolvimento contínuo da equipe de atendimento reflete o compromisso da empresa com a excelência e a satisfação do cliente.

##### **Personalização do Atendimento**

Cada cliente é único e merece ser tratado de forma personalizada. A prática de utilizar o nome do cliente, adaptar a abordagem de acordo com o perfil e mostrar interesse genuíno em suas necessidades e preferências cria uma experiência de atendimento diferenciada. A personalização faz com que o cliente se sinta valorizado e ouvido, fortalecendo o vínculo com a empresa.

Para isso, o atendente deve ser capaz de identificar as particularidades de cada cliente e ajustar sua comunicação e soluções de acordo com essas especificidades. Quando o atendimento é adaptado às necessidades individuais, a empresa demonstra que se preocupa em oferecer um serviço que vai além do padrão, gerando uma impressão positiva e memorável.

##### **Resolução Eficaz de Problemas e Reclamações**

A maneira como um problema ou reclamação é tratado pode ser determinante para a satisfação do cliente e sua percepção sobre a empresa. Portanto, é essencial que o atendente esteja preparado para lidar com essas situações de forma rápida, eficaz e cortês.

Ao enfrentar uma reclamação, é importante ouvir o cliente com atenção, reconhecer o problema e demonstrar empatia. Oferecer uma solução imediata ou encaminhar o caso para alguém que possa resolver é fundamental para mostrar ao cliente que a empresa se preocupa em solucionar suas questões. Além disso, é importante acompanhar a resolução do problema para garantir que o cliente esteja satisfeito com o resultado.

##### **Uso Adequado da Tecnologia no Atendimento**

A tecnologia é uma grande aliada na melhoria do atendimento ao público. Ferramentas como chatbots, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e plataformas de atendimento omnichannel facilitam a comunicação, tornam os processos mais ágeis e permitem um acompanhamento mais eficiente das interações com os clientes.

No entanto, o uso da tecnologia deve ser equilibrado e humanizado. A tecnologia deve complementar o atendimento e não substituí-lo completamente, garantindo que o cliente tenha a opção de falar com um atendente humano quando necessário. Isso é especialmente importante em situações mais complexas ou sensíveis, onde a empatia e a compreensão são essenciais.

A implementação dessas práticas contribui para a construção de um atendimento ao público eficiente, humanizado e de alto padrão. Ao combinar a presteza e eficiência, a tolerância e discrição, a conduta e objetividade, o aprimoramento contínuo, a personalização, a resolução eficaz de problemas e o uso adequado da tecnologia, a empresa cria um ambiente propício para oferecer um atendimento que vai ao encontro das expectativas do cliente.

— **Desafios e Soluções no Atendimento ao Público**

O atendimento ao público é uma atividade que, apesar de essencial para o sucesso de uma organização, está sujeita a diversos desafios que podem impactar a experiência do cliente e, conseqüentemente, a reputação da empresa. Superar esses obstáculos requer não apenas habilidades técnicas e emocionais por parte dos atendentes, mas também estratégias eficazes para lidar com diferentes situações. A seguir, destacamos alguns dos principais desafios enfrentados no atendimento ao público e as soluções que podem ser adotadas para superá-los.

**Lidar com Clientes Insatisfeitos e Conflitantes**

Um dos maiores desafios no atendimento ao público é lidar com clientes que estão insatisfeitos ou que se comportam de forma conflituosa. A insatisfação pode ser causada por diversos fatores, como expectativas não atendidas, problemas com o produto ou serviço, ou mesmo por falhas no atendimento anterior.

**Solução:** A chave para lidar com esses clientes é manter a calma, ser empático e mostrar-se disposto a ajudar. O atendente deve ouvir atentamente as reclamações, reconhecendo a validade das preocupações do cliente e oferecendo uma solução adequada de forma educada e respeitosa. É importante evitar confrontos e buscar um diálogo que seja construtivo, deixando claro que a empresa está comprometida em resolver a situação. Ter treinamento em gestão de conflitos e habilidades de comunicação assertiva pode ser extremamente útil para a equipe de atendimento.

**Gerenciar Expectativas dos Clientes**

Outro desafio comum é gerenciar as expectativas dos clientes, que muitas vezes esperam soluções imediatas ou resultados que nem sempre são possíveis de alcançar. A falta de clareza ou a má comunicação durante o processo de atendimento pode levar a mal-entendidos e frustrações.

**Solução:** A objetividade e a transparência são fundamentais para gerenciar as expectativas do cliente. Desde o primeiro contato, o atendente deve comunicar de forma clara os procedimentos, prazos e limitações que possam existir. Isso evita que o cliente crie expectativas irreais e permite que ele compreenda o que pode esperar da empresa. Quando não for possível atender a uma solicitação, o atendente deve explicar as razões e apresentar alternativas viáveis.

**Adaptar-se a Diferentes Perfis de Clientes**

Cada cliente possui um perfil e uma forma de se comunicar, o que pode representar um desafio para o atendente, que precisa adaptar sua abordagem para se conectar com cada tipo de pessoa. Desde clientes que preferem um atendimento mais formal até aqueles que são mais informais e descontraídos, o atendente deve ser capaz de ajustar sua comunicação.

**Solução:** Desenvolver a habilidade de reconhecer rapidamente o perfil do cliente e ajustar o estilo de atendimento é essencial. A flexibilidade e a inteligência emocional desempenham um papel crucial nesse processo, permitindo que o atendente se adapte ao tom e ao ritmo do cliente, tornando a interação mais agradável e efetiva. O treinamento em técnicas de comunicação e atendimento personalizado ajuda a equipe a se tornar mais versátil e eficaz na adaptação a diferentes perfis de clientes.

**Lidar com Alta Demanda e Longas Filas de Espera**

Em momentos de alta demanda, é comum que os atendentes enfrentem pressão para atender a um grande volume de clientes em um curto espaço de tempo, o que pode resultar em longas filas de espera e, conseqüentemente, na insatisfação dos clientes.

**Solução:** Para lidar com essa situação, é fundamental que a empresa tenha uma estratégia de gestão de filas e priorização de atendimentos. O uso de tecnologias, como sistemas de agendamento e atendimento online, pode ajudar a reduzir o tempo de espera e otimizar o fluxo de atendimento. Além disso, é importante que a equipe de atendimento esteja treinada para agir com eficiência e agilidade, sem comprometer a qualidade do serviço. A comunicação constante com os clientes que estão aguardando – explicando a situação e agradecendo pela paciência – também contribui para reduzir a ansiedade e a frustração.

**Manter a Motivação da Equipe de Atendimento**

Trabalhar no atendimento ao público pode ser desgastante, principalmente em situações de estresse e pressão, o que pode levar à desmotivação e ao esgotamento dos colaboradores. Uma equipe desmotivada tende a prestar um atendimento de menor qualidade, o que impacta negativamente a experiência do cliente.

**Solução:** Para manter a motivação da equipe, é essencial criar um ambiente de trabalho saudável, oferecer reconhecimento e recompensas pelo bom desempenho, e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional. Programas de bem-estar e pausas regulares durante a jornada de trabalho também ajudam a reduzir o estresse e a manter o ânimo dos colaboradores. Além disso, investir em treinamentos e capacitações permite que os atendentes se sintam mais preparados e confiantes para lidar com as demandas do dia a dia.

**Lidar com Problemas Técnicos e Falhas no Sistema**

Problemas técnicos, como falhas no sistema ou na conexão, podem interromper o atendimento e causar insatisfação nos clientes, especialmente quando eles esperam por soluções rápidas. Esse é um desafio comum que exige soluções imediatas para minimizar os impactos negativos.

**Solução:** Para lidar com problemas técnicos, é importante que a empresa invista em sistemas de atendimento robustos e mantenha uma equipe de suporte técnico disponível para resolver falhas rapidamente. Além disso, o atendente deve estar preparado para lidar com esses imprevistos de forma proativa, informando o cliente sobre o problema e fornecendo atualizações frequentes até que a situação seja resolvida. A transparência nesse momento é fundamental para manter a confiança do cliente.

**Oferecer Atendimento Consistente em Múltiplos Canais**

Com a evolução da tecnologia, os clientes esperam ser atendidos em diferentes canais – telefone, e-mail, chat, redes sociais – e muitas vezes alternam entre eles durante o processo de atendimento. Garantir a consistência da comunicação e a continuidade do atendimento nesses diferentes canais é um desafio.

Solução: Implementar uma estratégia de atendimento omnichannel é a solução mais eficaz para oferecer uma experiência integrada e consistente. Um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) que unifique as interações em todos os canais permite que o atendente acesse o histórico do cliente e ofereça um atendimento personalizado, independentemente do canal utilizado. Treinar a equipe para utilizar esses sistemas e para adaptar a abordagem de acordo com o canal de atendimento também é essencial para garantir a qualidade do serviço.

O atendimento ao público é uma área que exige preparação, paciência e resiliência, pois os desafios enfrentados são diversos e muitas vezes imprevisíveis. No entanto, ao adotar estratégias eficazes e investir no treinamento e desenvolvimento da equipe, é possível transformar esses desafios em oportunidades de melhoria e crescimento. A capacidade de superar obstáculos com profissionalismo e empatia reflete diretamente na experiência do cliente, reforçando a reputação da empresa e contribuindo para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros.

Com um enfoque estratégico e a implementação das soluções apresentadas, a empresa estará preparada para oferecer um atendimento ao público que não apenas atenda, mas também supere as expectativas, consolidando-se como referência em qualidade e excelência.

**POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Dentro de uma corporação, a postura profissional é a combinação entre as características particulares de um indivíduo e suas atitudes dentro do ambiente de trabalho. A postura de um indivíduo é formada por sua conduta, valores, ética, crenças, hábitos, conhecimentos e, principalmente, suas atitudes.

Existe uma postura adequada para cada tipo de trabalho, mas de maneira geral, algumas práticas contribuem para que o colaborador seja visto com um verdadeiro profissional em todos os ambientes.

- As relações interpessoais, a forma como o indivíduo se relaciona com os demais stakeholders e colaboradores de uma empresa, compõem conexões fundamentais para passar uma boa imagem profissional;

- Uma boa postura física também envia a mensagem ao outro de autoconfiança e, portanto, confiança em seu próprio trabalho, o que também é crucial para uma boa postura profissional;

- As vestimentas são um aspecto não-verbal que influenciam a forma como as pessoas enxergarão o indivíduo dentro de determinado ambiente de trabalho; ela age, muitas vezes, como um cartão de visita e, se feita de forma adequada aos padrões profissionais, transmite profissionalismo em qualquer situação, mesmo andando na rua, em um ambiente fora do próprio trabalho;

- Tratar das próprias questões durante o período de trabalho é um exemplo do que não fazer, um colaborador com postura profissional não responde e-mails, mensagens ou realiza tele-

fonemas de cunho pessoal durante o expediente; os aparelhos celulares podem ser grandes inimigos da produtividade e tem potencial para desviarem o foco dos que desejam ter um bom desempenho e serem bem vistos no trabalho.

- Fofocas, rumores e qualquer tipo de propagação de informação desnecessária sobre colegas de trabalho podem atrapalhar o andamento de equipes inteiras, além de denunciar uma gritante falta de profissionalismo, pois quanto mais homogêneas e orgânicas são as relações entre os membros de uma empresa, maiores são as chances desta ser bem sucedida e obter melhores resultados; este tipo maléfico de conversa, no entanto, pode contaminar o ambiente e torná-lo tóxico.

Estas dicas e observações sobre postura profissional e relações interpessoais, apesar de úteis, configuram apenas uma pequena parte da discussão deste tema. Mas devem ser levadas em consideração de maneira geral, apesar de cada empresa possuir seus próprios valores e códigos de conduta — que são excelentes formas de adquirir uma postura mais profissional e adequada para seu ambiente de trabalho, mas que devem vir acompanhadas do bom senso e da ética em toda e qualquer situação.

**— Imagem do profissional**

A imagem de um profissional, seja da área privada como da área pública, abrange aspectos relacionados à sua aparência, aos seus modos, à postura e cortesia. O profissional deve prezar por sua imagem, de sorte a inspirar credibilidade, confiança e eficiência à sua clientela e a todos os que com ele se relaciona.

**A imagem do profissional do setor público:** o reflexo da boa imagem nesse âmbito é a satisfação da sociedade com a prestação de serviços oferecidos pelo Estado, nos seus variados setores, dando aos cidadãos garantias de que o governo está comprometido em atender suas necessidades e expectativas. Com isso, de modo geral, o Estado cumpre sua função social, de tornar o ambiente público acessível a todos.

**Alicerces da imagem profissional:** comportamentos, hábitos, posturas, ética e moral.

**O impacto de uma boa imagem profissional:** o primeiro reflexo dela é a credibilidade. Em relação à aparência, o que mais chama a atenção são:

- Higiene pessoal;
- Expressão facial;
- Postura corporal;
- Uso de uma comunicação eficiente e eficaz.

**Comunicação no ambiente de trabalho:** é importante fazer uso tanto do tom quanto da velocidade da voz do interlocutor, para garantir a sintonia necessária e forma como se expressa faz grande diferença, pois se identifica de imediato, quando se age com respeito, cordialidade, gentileza, ironia, grosseria ou arrogância.

- Adequação das palavras: esse aspecto se refere especialmente à atenção no uso de palavras condizentes e pertinentes ao momento, sem erros de pronúncia, vícios de linguagem, gírias, expressões que denotem intimidade, frases feitas sem originalidade e piadinhas. Estes elementos são eficazes para uma perfeita comunicação.