



CÓD: OP-031JH-22  
7908403523290

# **CRMV-RJ**

**CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA  
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Agente Fiscal

**EDITAL Nº 1, DE 18 DE MAIO DE 2022**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. . . . .	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. . . . .	7
3. Domínio da ortografia oficial. . . . .	8
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual. . . . .	8
5. Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras. . . . .	9
6. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. 5.3 Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. . . . .	15
7. Emprego dos sinais de pontuação. . . . .	17
8. Concordância verbal e nominal. . . . .	18
9. Regência verbal e nominal. . . . .	20
10. Emprego do sinal indicativo de crase. . . . .	21
11. Colocação dos pronomes átonos. . . . .	21
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto. . . . .	21
13. Significação das palavras. Substituição de palavras ou de trechos de texto. . . . .	22
14. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. . . . .	25
15. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade. . . . .	25
16. Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República). Aspectos gerais da redação oficial. Finalidade dos expedientes oficiais. Adequação da linguagem ao tipo de documento. Adequação do formato do texto ao gênero. . . . .	25

## ***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. . . . .	41
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365). . . . .	42
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10). . . . .	47
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. Programa de correio eletrônico: MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet. . . . .	54
5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas. . . . .	61
6. Segurança da informação: procedimentos de segurança. . . . .	64
7. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.). . . . .	66
8. Procedimentos de backup. . . . .	67

## ***Raciocínio Lógico e Matemática***

1. Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação). Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos. . . . .	71
2. Princípios de contagem e probabilidade. Arranjos e permutações. Combinações. . . . .	80
3. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas). . . . .	85
4. Equações e inequações. . . . .	89
5. Sistemas de medidas. Volumes. . . . .	93
6. Compreensão de estruturas lógicas. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões). Diagramas lógicos. . . . .	95

## ***Legislação e Ética na Administração Pública***

1. Ética e função pública. Ética no Setor Público. . . . .	119
2. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações. . . . .	121
3. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (processo administrativo). . . . .	129
4. Acesso à informação: Lei nº 12.527/2011; . . . . .	137
5. Decreto nº 7.724/2012. . . . .	143
6. Decreto nº 9.830/2019. . . . .	151

---

## ***Atualidades (Digital)***

1. Tópicos atuais e relevantes de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia. . . . . 157

## ***Noções De Direito Administrativo***

1. Estado, governo e Administração Pública: conceitos; elementos; poderes; organização; natureza; fins; e princípios. . . . . 159
2. Organização administrativa da União: administração direta e indireta. . . . . 161
3. Agentes públicos: espécies e classificação; poderes, deveres e prerrogativas; cargo, emprego e função pública. . . . . 168
4. Poderes administrativos: poder hierárquico; poder disciplinar; poder regulamentar; poder de polícia; uso e abuso do poder. . . 179
5. Serviços públicos: conceito, classificação, regulamentação e controle; forma, meios e requisitos; delegação (concessão, permissão e autorização). . . . . 181
6. Controle e responsabilização da Administração: controle administrativo; controle judicial; controle legislativo; . . . . . 186
7. Responsabilidade civil do Estado. . . . . 189
8. Lei n. o 14.133/2021. 7.1 Licitações: conceito; objeto; finalidades; princípios; obrigatoriedade; dispensa; inexigibilidade; vedação; modalidades; procedimentos; fases; revogação; invalidação; desistência; e controle. . . . . 193

## ***Noções De Administração Pública***

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional; natureza; finalidades; e critérios de departamentalização. Processo organizacional: planejamento; direção; comunicação; controle; e avaliação. . . . . 213
2. Gestão de processos. . . . . 226
3. Gestão da qualidade. . . . . 228
4. Gestão de projetos. . . . . 228

## ***Gestão Da Qualidade E Modelo De Excelência Gerencial***

1. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ciclo PDCA. Ferramentas de gestão da qualidade. . . . . 233

## ***Noções De Gestão De Processos***

1. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. . . . . 247

## ***Atendimento Ao Público***

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade . . . . . 259

## ***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. . . . . 263

## ***Postura Profissional e Relações Interpessoais***

1. Postura profissional e relações interpessoais. . . . . 267
-

## **Comunicação**

1. Comunicação.....	275
---------------------	-----

## **Legislação Do Sistema Cfmv/Crmvs**

1. Lei Federal nº 5.517/1968 .....	279
2. Lei Federal nº 5.550/1968 .....	282
3. Decreto nº 64.704/1969.....	283
4. Decreto nº 69.134/1971.....	287
5. Resolução CFMV nº 587/1992.....	289
6. Resolução CFMV nº 591/1992.....	289
7. Resolução CFMV nº 672/2000.....	293
8. Resolução CFMV nº 682/2001.....	294
9. Resolução CFMV nº 683/2001.....	295
10. Resolução CFMV nº 867/2007.....	296
11. Resolução CFMV nº 1041/2013.....	297
12. Resolução CFMV nº 1049/2014.....	303
13. Resolução CFMV nº 1138/2016.....	305
14. Resolução CFMV nº 1177/2017.....	310
15. Resolução CFMV nº 1267/2019.....	311
16. Resolução CFMV nº 1275/2019.....	316
17. Resolução CFMV nº 1298/2019.....	318
18. Resolução CFMV nº 1330/2020. E as devidas alterações posteriores .....	328

---

# LÍNGUA PORTUGUESA

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

### Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

## RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

### Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

<b>TEXTO NARRATIVO</b>	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
<b>TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO</b>	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
<b>TEXTO EXPOSITIVO</b>	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
<b>TEXTO DESCRITIVO</b>	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
<b>TEXTO INJUNTIVO</b>	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

### Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail

- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

### DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

#### Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios** e **abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

#### Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

#### Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

#### Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento (ex: muçarela)

### Os diferentes porquês

<b>POR QUE</b>	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
<b>PORQUE</b>	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
<b>POR QUÊ</b>	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
<b>PORQUÊ</b>	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

### Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

**Ex:** *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

### DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL. EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL

A coerência e a coesão são essenciais na escrita e na interpretação de textos. Ambos se referem à relação adequada entre os componentes do texto, de modo que são independentes entre si. Isso quer dizer que um texto pode estar coeso, porém incoerente, e vice-versa.

Enquanto a coesão tem foco nas questões gramaticais, ou seja, ligação entre palavras, frases e parágrafos, a coerência diz respeito ao conteúdo, isto é, uma sequência lógica entre as ideias.

#### Coesão

A coesão textual ocorre, normalmente, por meio do uso de **conectivos** (preposições, conjunções, advérbios). Ela pode ser obtida a partir da **anáfora** (retoma um componente) e da **catáfora** (antecipa um componente).

Confira, então, as principais regras que garantem a coesão textual:

REGRA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
REFERÊNCIA	Pessoal (uso de pronomes pessoais ou possessivos) – anafórica Demonstrativa (uso de pronomes demonstrativos e advérbios) – catafórica Comparativa (uso de comparações por semelhanças)	João e Maria são crianças. <i>Eles</i> são irmãos. Fiz todas as tarefas, exceto <i>esta</i> : colonização africana. Mais um ano <i>igual aos outros</i> ...
SUBSTITUIÇÃO	Substituição de um termo por outro, para evitar repetição	Maria está triste. <i>A menina</i> está cansada de ficar em casa.
ELIPSE	Omissão de um termo	No quarto, apenas quatro ou cinco convidados. (omissão do verbo “haver”)
CONJUNÇÃO	Conexão entre duas orações, estabelecendo relação entre elas	Eu queria ir ao cinema, <i>mas</i> estamos de quarentena.
COESÃO LEXICAL	Utilização de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos ou palavras que possuem sentido aproximado e pertencente a um mesmo grupo lexical.	A minha <i>casa</i> é clara. Os <i>quartos</i> , a <i>sala</i> e a <i>cozinha</i> têm janelas grandes.

### Coerência

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio.

Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

- **Princípio da não contradição:** não deve haver ideias contraditórias em diferentes partes do texto.
- **Princípio da não tautologia:** a ideia não deve estar redundante, ainda que seja expressa com palavras diferentes.
- **Princípio da relevância:** as ideias devem se relacionar entre si, não sendo fragmentadas nem sem propósito para a argumentação.
- **Princípio da continuidade temática:** é preciso que o assunto tenha um seguimento em relação ao assunto tratado.
- **Princípio da progressão semântica:** inserir informações novas, que sejam ordenadas de maneira adequada em relação à progressão de ideias.

de ideias.

Para atender a todos os princípios, alguns fatores são recomendáveis para garantir a coerência textual, como amplo **conhecimento de mundo**, isto é, a bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida; **inferências** acerca do conhecimento de mundo do leitor; e **informatividade**, ou seja, conhecimentos ricos, interessantes e pouco previsíveis.

## EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO. EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

CLASSE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADJETIVO	Expressar características, qualidades ou estado dos seres Sofre variação em número, gênero e grau	Menina <i>inteligente</i> ... Roupa <i>azul-marinho</i> ... Brincadeira <i>de criança</i> ... Povo <i>brasileiro</i> ...
ADVÉRBIO	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i>muito</i> . Ele dirigia <i>mal</i> .
ARTIGO	Determina os substantivos (de modo definido ou indefinido) Varia em gênero e número	A galinha botou <i>um ovo</i> . <i>Uma</i> menina deixou <i>a</i> mochila no ônibus.
CONJUNÇÃO	Liga ideias e sentenças (conhecida também como conectivos) Não sofre variação	Não gosto de refrigerante <i>nem</i> de pizza. Eu vou para a praia <i>ou</i> para a cachoeira?
INTERJEIÇÃO	Exprime reações emotivas e sentimentos Não sofre variação	<i>Ah!</i> Que calor... Escapei por pouco, <i>ufa!</i>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.

# 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

### Hardware

Hardware refere-se a parte física do computador, isto é, são os dispositivos eletrônicos que necessitamos para usarmos o computador. Exemplos de hardware são: CPU, teclado, mouse, disco rígido, monitor, scanner, etc.

### Software

Software, na verdade, **são os programas usados para fazer tarefas e para fazer o hardware funcionar**. As instruções de software são programadas em uma linguagem de computador, traduzidas em linguagem de máquina e executadas por computador.

O software pode ser categorizado em dois tipos:

- Software de sistema operacional
- Software de aplicativos em geral

#### • Software de sistema operacional

O software de sistema é o responsável pelo funcionamento do computador, é a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

#### • Software de aplicação

O software de aplicação é aquele utilizado pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos de software de aplicativos incluem Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, etc.

Para não esquecer:

<b>HARDWARE</b>	É a parte física do computador
<b>SOFTWARE</b>	São os programas no computador (de funcionamento e tarefas)

### Periféricos

Periféricos são os dispositivos externos para serem utilizados no computador, ou mesmo para aprimora-lo nas suas funcionalidades. Os dispositivos podem ser essenciais, como o teclado, ou aqueles que podem melhorar a experiência do usuário e até mesmo melhorar o desempenho do computador, tais como design, qualidade de som, alto falantes, etc.

Tipos:

<b>PERIFÉRICOS DE ENTRADA</b>	Utilizados para a entrada de dados;
<b>PERIFÉRICOS DE SAÍDA</b>	Utilizados para saída/visualização de dados

#### • Periféricos de entrada mais comuns.

- O teclado é o dispositivo de entrada mais popular e é um item essencial. Hoje em dia temos vários tipos de teclados ergonômicos para ajudar na digitação e evitar problemas de saúde muscular;
- Na mesma categoria temos o scanner, que digitaliza dados para uso no computador;
- O mouse também é um dispositivo importante, pois com ele podemos apontar para um item desejado, facilitando o uso do computador.

#### • Periféricos de saída populares mais comuns

- Monitores, que mostra dados e informações ao usuário;
- Impressoras, que permite a impressão de dados para material físico;
- Alto-falantes, que permitem a saída de áudio do computador;
- Fones de ouvido.

### Sistema Operacional

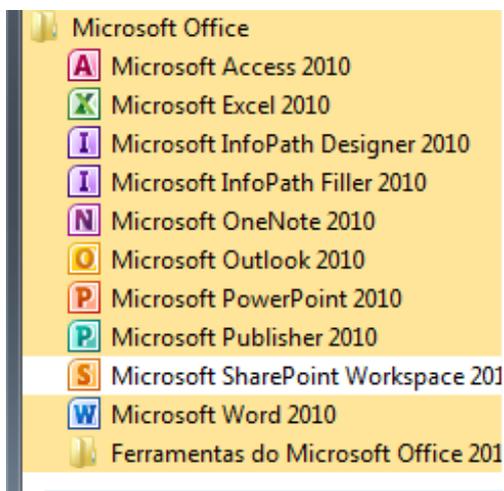
O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

#### • Aplicativos e Ferramentas

São softwares utilizados pelos usuários para execução de tarefas específicas. Exemplos: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Access, além de ferramentas construídas para fins específicos.

**EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES  
(AMBIENTE MICROSOFT OFFICE, VERSÕES 2010, 2013 E 365)**

**Microsoft Office**



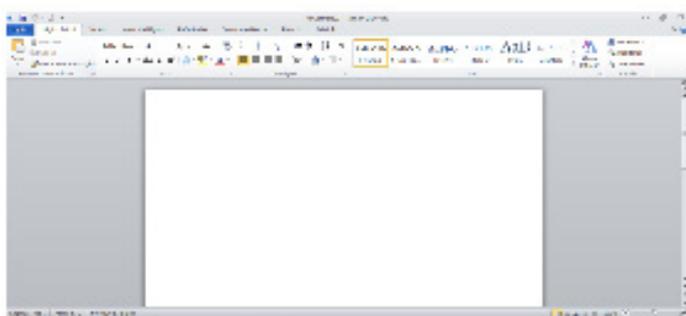
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização mais comum:

**Word**

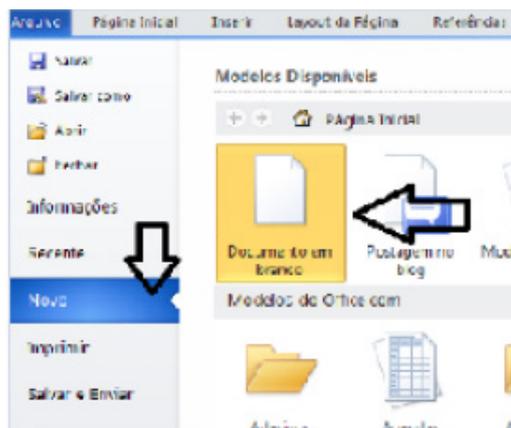
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

**• Área de trabalho do Word**

Nesta área podemos digitar nosso texto e formata-lo de acordo com a necessidade.



**• Iniciando um novo documento**



A partir deste botão retornamos para a área de trabalho do Word, onde podemos digitar nossos textos e aplicar as formatações desejadas.

**• Alinhamentos**

Ao digitar um texto, frequentemente temos que alinhá-lo para atender às necessidades. Na tabela a seguir, verificamos os alinhamentos automáticos disponíveis na plataforma do Word.

GUIA PÁGINA INICIAL	ALINHAMENTO	TECLA DE ATALHO
	Justificar (arruma a direita e a esquerda de acordo com a margem)	Ctrl + J
	Alinhamento à direita	Ctrl + G
	Centralizar o texto	Ctrl + E
	Alinhamento à esquerda	Ctrl + Q

**• Formatação de letras (Tipos e Tamanho)**

Presente em *Fonte*, na área de ferramentas no topo da área de trabalho, é neste menu que podemos formatar os aspectos básicos de nosso texto. Bem como: tipo de fonte, tamanho (ou pontuação), se será maiúscula ou minúscula e outros itens nos recursos automáticos.



GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
	Tipo de letra
	Tamanho
	Aumenta / diminui tamanho
	Recursos automáticos de caixa-altas e baixas

	Limpa a formatação
---	--------------------

• **Marcadores**

Muitas vezes queremos organizar um texto em tópicos da seguinte forma:

- **Item 1**
- **Item 2**
- **Item 2**

Podemos então utilizar na página inicial os botões para operar diferentes tipos de marcadores automáticos:



• Outros Recursos interessantes:

GUIA	ÍCONE	FUNÇÃO
Página inicial		- Mudar Forma - Mudar cor de Fundo - Mudar cor do texto
Inserir		- Inserir Tabelas - Inserir Imagens
Revisão		Verificação e correção ortográfica
Arquivo		Salvar

**Excel**

O Excel é um editor que permite a criação de tabelas para cálculos automáticos, análise de dados, gráficos, totais automáticos, dentre outras funcionalidades importantes, que fazem parte do dia a dia do uso pessoal e empresarial.

São exemplos de planilhas:

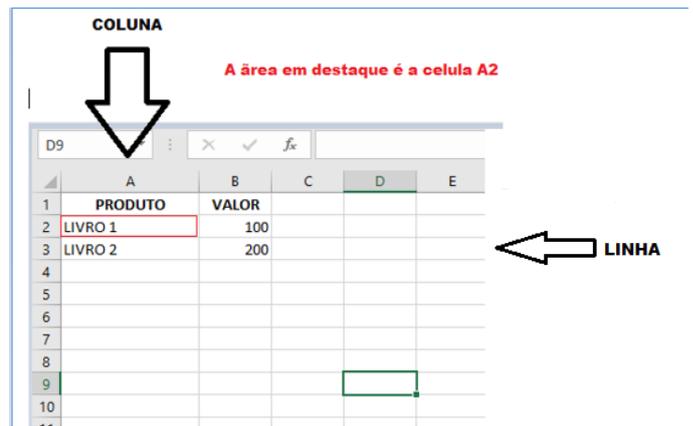
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

Desta forma ao inserirmos dados, os valores são calculados automaticamente.

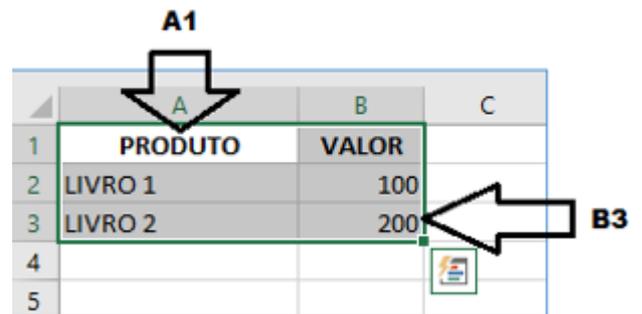
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

- Quando inseridos em alguma célula da planilha, os dados são calculados automaticamente mediante a aplicação de fórmulas específicas do aplicativo.

- A unidade central do Excel nada mais é que o cruzamento entre a linha e a coluna. No exemplo coluna A, linha 2 ( A2 )

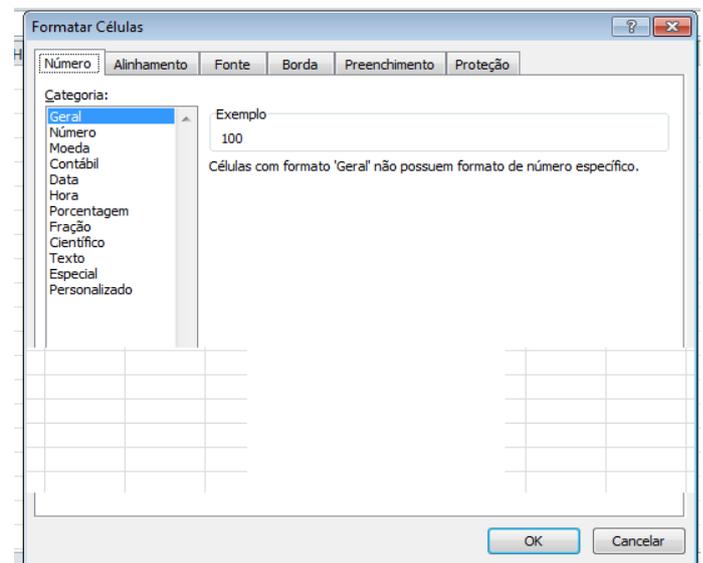


- Podemos também ter o intervalo A1..B3



- Para inserirmos dados, basta posicionarmos o cursor na célula, selecionarmos e digitarmos. Assim se dá a iniciação básica de uma planilha.

• **Formatação células**



• **Fórmulas básicas**

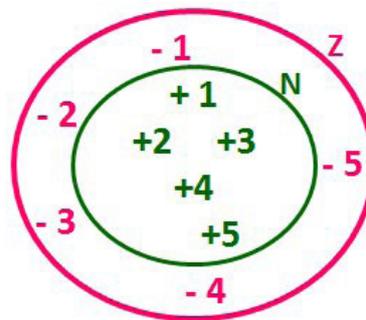
ADIÇÃO	=SOMA(célulaX;célulaY)
SUBTRAÇÃO	=(célulaX-célulaY)
MULTIPLICAÇÃO	=(célulaX*célulaY)
DIVISÃO	=(célulaX/célulaY)

# RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICA

OPERAÇÕES, PROPRIEDADES E APLICAÇÕES (SOMA, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO). CONJUNTOS NUMÉRICOS (NÚMEROS NATURAIS, INTEIROS, RACIONAIS E REAIS) E OPERAÇÕES COM CONJUNTOS

## Conjunto dos números inteiros - z

O conjunto dos números inteiros é a reunião do conjunto dos números naturais  $N = \{0, 1, 2, 3, 4, \dots, n, \dots\}$  ( $N \subset Z$ ); o conjunto dos opostos dos números naturais e o zero. Representamos pela letra Z.



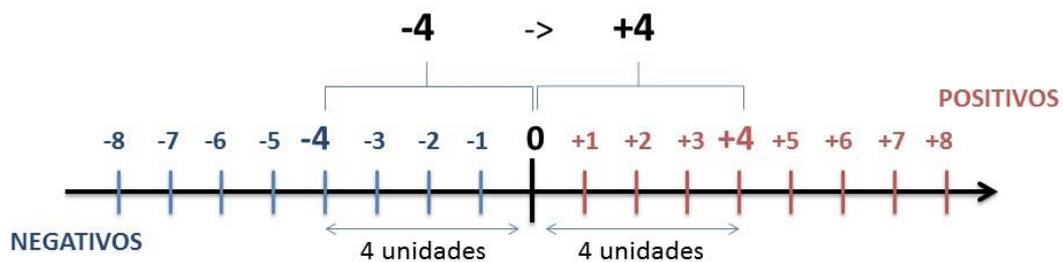
$N \subset Z$  (N está contido em Z)

Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	$Z^*$	Conjunto dos números inteiros <b>não nulos</b>
+	$Z_+$	Conjunto dos números inteiros <b>não negativos</b>
* e +	$Z^*_+$	Conjunto dos números inteiros <b>positivos</b>
-	$Z_-$	Conjunto dos números inteiros <b>não positivos</b>
* e -	$Z^*_-$	Conjunto dos números inteiros <b>negativos</b>

Observamos nos números inteiros algumas características:

- **Módulo:** distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Representa-se o módulo por  $| \cdot |$ . O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.
- **Números Opostos:** dois números são opostos quando sua soma é zero. Isto significa que eles estão a mesma distância da origem (zero).



Somando-se temos:  $(+4) + (-4) = (-4) + (+4) = 0$

**Operações**

• **Soma ou Adição:** Associamos aos números inteiros positivos a ideia de ganhar e aos números inteiros negativos a ideia de perder.

**ATENÇÃO:** O sinal (+) antes do número positivo pode ser dispensado, mas o sinal (-) antes do número negativo nunca pode ser dispensado.

• **Subtração:** empregamos quando precisamos tirar uma quantidade de outra quantidade; temos duas quantidades e queremos saber quanto uma delas tem a mais que a outra; temos duas quantidades e queremos saber quanto falta a uma delas para atingir a outra. A subtração é a operação inversa da adição. O sinal sempre será do maior número.

**ATENÇÃO:** todos parênteses, colchetes, chaves, números, ..., entre outros, precedidos de sinal negativo, tem o seu sinal invertido, ou seja, é dado o seu oposto.

**Exemplo:**

**(FUNDAÇÃO CASA – AGENTE EDUCACIONAL – VUNESP)** Para zelar pelos jovens internados e orientá-los a respeito do uso adequado dos materiais em geral e dos recursos utilizados em atividades educativas, bem como da preservação predial, realizou-se uma dinâmica elencando “atitudes positivas” e “atitudes negativas”, no entendimento dos elementos do grupo. Solicitou-se que cada um classificasse suas atitudes como positiva ou negativa, atribuindo (+4) pontos a cada atitude positiva e (-1) a cada atitude negativa. Se um jovem classificou como positiva apenas 20 das 50 atitudes anotadas, o total de pontos atribuídos foi

- (A) 50.
- (B) 45.
- (C) 42.
- (D) 36.
- (E) 32.

**Resolução:**

50-20=30 atitudes negativas  
 20.4=80  
 30.(-1)=-30  
 80-30=50

**Resposta: A**

• **Multiplicação:** é uma adição de números/ fatores repetidos. Na multiplicação o produto dos números *a* e *b*, pode ser indicado por ***a x b***, ***a . b*** ou ainda ***ab*** sem nenhum sinal entre as letras.

• **Divisão:** a divisão exata de um número inteiro por outro número inteiro, diferente de zero, dividimos o módulo do dividendo pelo módulo do divisor.

**ATENÇÃO:**

- 1) No conjunto Z, a divisão não é comutativa, não é associativa e não tem a propriedade da existência do elemento neutro.
- 2) Não existe divisão por zero.
- 3) Zero dividido por qualquer número inteiro, diferente de zero, é zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

Na multiplicação e divisão de números inteiros é muito importante a **REGRA DE SINAIS:**

Sinais iguais (+) (+); (-) (-) = resultado sempre <b>positivo</b> .
Sinais diferentes (+) (-); (-) (+) = resultado sempre <b>negativo</b> .

**Exemplo:**

**(PREF.DE NITERÓI)** Um estudante empilhou seus livros, obtendo uma única pilha 52cm de altura. Sabendo que 8 desses livros possui uma espessura de 2cm, e que os livros restantes possuem espessura de 3cm, o número de livros na pilha é:

- (A) 10
- (B) 15
- (C) 18
- (D) 20
- (E) 22

**Resolução:**

São 8 livros de 2 cm:  $8 \cdot 2 = 16$  cm  
 Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:  
 $52 - 16 = 36$  cm de altura de livros de 3 cm  
 $36 : 3 = 12$  livros de 3 cm  
 O total de livros da pilha:  $8 + 12 = 20$  livros ao todo.

**Resposta: D**

• **Potenciação:** A potência  $a^n$  do número inteiro *a*, é definida como um produto de *n* fatores iguais. O número *a* é denominado a **base** e o número *n* é o **expoente**.  $a^n = a \times a \times a \times \dots \times a$ , *a* é multiplicado por *a* *n* vezes. Tenha em mente que:

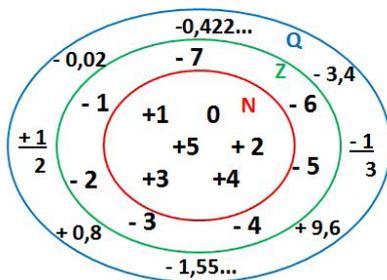
- Toda potência de **base positiva** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente par** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente ímpar** é um número **inteiro negativo**.

**Propriedades da Potenciação**

- 1) Produtos de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e somam-se os expoentes.  $(-a)^3 \cdot (-a)^6 = (-a)^{3+6} = (-a)^9$
- 2) Quocientes de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes.  $(-a)^8 : (-a)^6 = (-a)^{8-6} = (-a)^2$
- 3) Potência de Potência: Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes.  $[(-a)^5]^2 = (-a)^{5 \cdot 2} = (-a)^{10}$
- 4) Potência de expoente 1: É sempre igual à base.  $(-a)^1 = -a$  e  $(+a)^1 = +a$
- 5) Potência de expoente zero e base diferente de zero: É igual a 1.  $(+a)^0 = 1$  e  $(-b)^0 = 1$

**Conjunto dos números racionais – Q**

Um número racional é o que pode ser escrito na forma  $\frac{m}{n}$ , onde  $m$  e  $n$  são números inteiros, sendo que  $n$  deve ser diferente de zero. Frequentemente usamos  $m/n$  para significar a divisão de  $m$  por  $n$ .



**N C Z C Q (N está contido em Z que está contido em Q)**

Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	$Q^*$	Conjunto dos números racionais <b>não nulos</b>
+	$Q_+$	Conjunto dos números racionais <b>não negativos</b>
* e +	$Q^*_+$	Conjunto dos números racionais <b>positivos</b>
-	$Q_-$	Conjunto dos números racionais <b>não positivos</b>
* e -	$Q^*_-$	Conjunto dos números racionais <b>negativos</b>

**Representação decimal**

Podemos representar um número racional, escrito na forma de fração, em número decimal. Para isso temos duas maneiras possíveis:

**1º)** O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, um número finito de algarismos. Decimais Exatos:

$$\frac{2}{5} = 0,4$$

**2º)** O numeral decimal obtido possui, após a vírgula, infinitos algarismos (nem todos nulos), repetindo-se periodicamente Decimais Periódicos ou Dízimas Periódicas:

$$\frac{1}{3} = 0,333...$$

**Representação Fracionária**

É a operação inversa da anterior. Aqui temos duas maneiras possíveis:

**1)** Transformando o número decimal em uma fração numerador é o número decimal sem a vírgula e o denominador é composto pelo numeral 1, seguido de tantos zeros quantas forem as casas decimais do número decimal dado. Ex.:

$$0,035 = 35/1000$$

**2)** Através da fração geratriz. Aí temos o caso das dízimas periódicas que podem ser simples ou compostas.

– *Simples*: o seu período é composto por um mesmo número ou conjunto de números que se repete infinitamente. Exemplos:

\* 0,444...  
Período: 4 (1 algarismo)

$$0,444... = \frac{4}{9}$$

\* 0,313131...  
Período: 31 (2 algarismos)

$$0,313131... = \frac{31}{99}$$

\* 0,278278278...  
Período: 278 (3 algarismos)

$$0,278278278... = \frac{278}{999}$$

Procedimento: para transformarmos uma dízima periódica simples em fração basta utilizarmos o dígito 9 no denominador para cada quantos dígitos tiver o período da dízima.

# LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA. ÉTICA NO SETOR PÚBLICO

Função pública é a competência, atribuição ou encargo para o exercício de determinada função. Ressalta-se que essa função não é livre, devendo, portanto, estar o seu exercício sujeito ao interesse público, da coletividade ou da Administração. Segundo Maria Sylvia Z. Di Pietro, função “é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego”.

No exercício das mais diversas funções públicas, os servidores, além das normatizações vigentes nos órgãos e entidades públicas que regulamentam e determinam a forma de agir dos agentes públicos, devem respeitar os valores éticos e morais que a sociedade impõe para o convívio em grupo. A não observação desses valores acarreta uma série de erros e problemas no atendimento ao público e aos usuários do serviço, o que contribui de forma significativa para uma imagem negativa do órgão e do serviço.

Um dos fundamentos que precisa ser compreendido é o de que o padrão ético dos servidores públicos no exercício de sua função pública advém de sua natureza, ou seja, do caráter público e de sua relação com o público.

O servidor deve estar atento a esse padrão não apenas no exercício de suas funções, mas 24 horas por dia durante toda a sua vida. O caráter público do seu serviço deve se incorporar à sua vida privada, a fim de que os valores morais e a boa-fé, amparados constitucionalmente como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada, se insiram e seja uma constante em seu relacionamento com os colegas e com os usuários do serviço.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal estabelece no primeiro capítulo valores que vão muito além da legalidade.

II – O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal.

Cumprir as leis e ser ético em sua função pública. Se ele cumprir a lei e for antiético, será considerada uma conduta ilegal, ou seja, para ser irrepreensível tem que ir além da legalidade.

Os princípios constitucionais devem ser observados para que a função pública se integre de forma indissociável ao direito. Esses princípios são:

– Legalidade – todo ato administrativo deve seguir fielmente os meandros da lei.

– Impessoalidade – aqui é aplicado como sinônimo de igualdade: todos devem ser tratados de forma igualitária e respeitando o que a lei prevê.

– Moralidade – respeito ao padrão moral para não comprometer os bons costumes da sociedade.

– Publicidade – refere-se à transparência de todo ato público, salvo os casos previstos em lei.

– Eficiência – ser o mais eficiente possível na utilização dos meios que são postos a sua disposição para a execução do seu trabalho.

### A GESTÃO PÚBLICA NA BUSCA DE UMA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA ÉTICA

Com a vigência da Carta Constitucional de 1988, a Administração Pública em nosso país passou a buscar uma gestão mais eficaz e moralmente comprometida com o bem comum, ou seja, uma gestão ajustada aos princípios constitucionais insculpidos no artigo 37 da Carta Magna.

Para isso a Administração Pública vem implementando políticas públicas com enfoque em uma gestão mais austera, com revisão de métodos e estruturas burocráticas de governabilidade.

Aliado a isto, temos presenciado uma nova gestão preocupada com a preparação dos agentes públicos para uma prestação de serviços eficientes que atendam ao interesse público, o que engloba uma postura governamental com tomada de decisões políticas responsáveis e práticas profissionais responsáveis por parte de todo o funcionalismo público.

Neste sentido, Cristina Seijo Suárez e Noel Añez Tellería, em artigo publicado pela URBE, descrevem os princípios da ética pública, que, conforme afirmam, devem ser positivos e capazes de atrair ao serviço público, pessoas capazes de desempenhar uma gestão voltada ao coletivo. São os seguintes os princípios apresentados pelas autoras:

– Os processos seletivos para o ingresso na função pública devem estar ancorados no princípio do mérito e da capacidade, e não só o ingresso como carreira no âmbito da função pública;

– A formação continuada que se deve proporcionar aos funcionários públicos deve ser dirigida, entre outras coisas, para transmitir a ideia de que o trabalho a serviço do setor público deve realizar-se com perfeição, sobretudo porque se trata de trabalho realizado em benefícios de “outros”;

– A chamada gestão de pessoal e as relações humanas na Administração Pública devem estar presididas pelo bom propósito e uma educação esmerada. O clima e o ambiente laboral devem ser positivos e os funcionários devem se esforçar para viver no cotidiano esse espírito de serviço para a coletividade que justifica a própria existência da Administração Pública;

– A atitude de serviço e interesse visando ao coletivo deve ser o elemento mais importante da cultura administrativa. A mentalidade e o talento se encontram na raiz de todas as considerações sobre a ética pública e explicam por si mesmos, a importância do trabalho administrativo;

– Constitui um importante valor deontológico potencializar o orgulho são que provoca a identificação do funcionário com os fins do organismo público no qual trabalha. Trata-se da lealdade institucional, a qual constitui um elemento capital e uma obrigação central para uma gestão pública que aspira à manutenção de comportamentos éticos;

– A formação em ética deve ser um ingrediente imprescindível nos planos de formação dos funcionários públicos. Ademais se devem buscar fórmulas educativas que tornem possível que esta disciplina se incorpore nos programas docentes prévios ao acesso à função pública. Embora, deva estar presente na formação contínua do funcionário. No ensino da ética pública deve-se ter presente que os conhecimentos teóricos de nada servem se não se interiorizam na práxis do servidor público;

– O comportamento ético deve levar o funcionário público à busca das fórmulas mais eficientes e econômicas para levar a cabo sua tarefa;

– A atuação pública deve estar guiada pelos princípios da igualdade e não discriminação. Ademais a atuação de acordo com o interesse público deve ser o “normal” sem que seja moral receber retribuições diferentes da oficial que se recebe no organismo em que se trabalha;

– O funcionário deve atuar sempre como servidor público e não deve transmitir informação privilegiada ou confidencial. O funcionário como qualquer outro profissional, deve guardar o sigilo de ofício;

– O interesse coletivo no Estado social e democrático de Direito existe para ofertar aos cidadãos um conjunto de condições que torne possível seu aperfeiçoamento integral e lhes permita um exercício efetivo de todos os seus direitos fundamentais. Para tanto, os funcionários devem ser conscientes de sua função promocional dos poderes públicos e atuar em consequência disto. (tradução livre).”

Por outro lado, a nova gestão pública procura colocar à disposição do cidadão instrumentos eficientes para possibilitar uma fiscalização dos serviços prestados e das decisões tomadas pelos governantes. As ouvidorias instituídas nos Órgãos da Administração Pública direta e indireta, bem como junto aos Tribunais de Contas e os sistemas de transparência pública que visam a prestar informações aos cidadãos sobre a gestão pública são exemplos desses instrumentos fiscalizatórios.

Tais instrumentos têm possibilitado aos Órgãos Públicos responsáveis pela fiscalização e tutela da ética na Administração apresentar resultados positivos no desempenho de suas funções, cobrando atitudes coadunadas com a moralidade pública por parte dos agentes públicos. Ressaltando-se que, no sistema de controle atual, a sociedade tem acesso às informações acerca da má gestão por parte de alguns agentes públicos ímprobos.

Entretanto, para que o sistema funcione de forma eficaz é necessário despertar no cidadão uma consciência política alavancada pelo conhecimento de seus direitos e a busca da ampla democracia.

Tal objetivo somente será possível através de uma profunda mudança na educação, onde os princípios de democracia e as noções de ética e de cidadania sejam despertados desde a infância, antes mesmo de o cidadão estar apto a assumir qualquer função pública ou atingir a plenitude de seus direitos políticos.

Pode-se dizer que a atual Administração Pública está desperdiçando para essa realidade, uma vez que tem investido fortemente na preparação e aperfeiçoamento de seus agentes públicos para que os mesmos atuem dentro de princípios éticos e condizentes com o interesse social.

Além, dos investimentos em aprimoramento dos agentes públicos, a Administração Pública passou a instituir códigos de ética para balizar a atuação de seus agentes. Dessa forma, a cobrança de um comportamento condizente com a moralidade administrativa é mais eficaz e facilitada.

Outra forma eficiente de moralizar a atividade administrativa tem sido a aplicação da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) pelo Poder Judiciário, onde o agente público que desvia sua atividade dos princípios constitucionais a que está obrigado responde pelos seus atos, possibilitando à sociedade resgatar uma gestão sem vícios e voltada ao seu objetivo maior que é o interesse social.

Assim sendo, pode-se dizer que a atual Administração Pública está caminhando no rumo de quebrar velhos paradigmas consubstanciados em uma burocracia viciosa eivada de corrupção e desvio de finalidade. Atualmente se está avançando para uma gestão pública comprometida com a ética e a eficiência.

Para isso, deve-se levar em conta os ensinamentos de Andrés Sanz Mulas que em artigo publicado pela Escuela de Relaciones Laborales da Espanha, descreve algumas tarefas importantes que devem ser desenvolvidas para se possa atingir ética nas Administrações.

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

– Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;

– Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;

– Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;

– Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;

– Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.” (tradução livre).

#### **Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos**

Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento e do relacionamento que tem como foco principal o usuário.

São eles:

– “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e

– “tratar com urbanidade as pessoas”.

Presteza e urbanidade nem sempre são fáceis de avaliar, uma vez que não têm o mesmo sentido para todas as pessoas, como demonstram as situações descritas a seguir.

• Serviços realizados em dois dias úteis, por exemplo, podem não corresponder às reais necessidades dos usuários quanto ao prazo.

• Um atendimento cortês não significa oferecer ao usuário aquilo que não se pode cumprir. Para minimizar as diferentes interpretações para esses procedimentos, uma das opções é a utilização do bom senso:

• Quanto à presteza, o estabelecimento de prazos para a entrega dos serviços tanto para os usuários internos quanto para os externos pode ajudar a resolver algumas questões.

• Quanto à urbanidade, é conveniente que a organização inclua tal valor entre aqueles que devem ser potencializados nos setores em que os profissionais que ali atuam ainda não se conscientizaram sobre a importância desse dever.

Não é à toa que as organizações estão exigindo habilidades intelectuais e comportamentais dos seus profissionais, além de apurada determinação estratégica. Entre outros requisitos, essas habilidades incluem:

- atualização constante;
- soluções inovadoras em resposta à velocidade das mudanças;
- decisões criativas, diferenciadas e rápidas;
- flexibilidade para mudar hábitos de trabalho;
- liderança e aptidão para manter relações pessoais e profissionais;
- habilidade para lidar com os usuários internos e externos.

Encerramos esse tópico com o trecho de um texto de Andrés Sanz Mulas:

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de “Norma Fundamental”, uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, “bem viver”.

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da “impessoalidade”, deixando claro que o termo é sinônimo de “igualdade”, esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, “todos são iguais perante a lei”.

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica, portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Pública encontra terreno fértil para se reproduzir, pois o comportamento de autoridades públicas está longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Poder Público.

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido à falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos “é como uma lei”, isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se “há cidadão neste país”? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdaram de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol “cultural” de aproveitamento em benefício próprio.

## LEI Nº 8.429/1992 E SUAS ALTERAÇÕES

### 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)



# NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

## ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS; ELEMENTOS; PODERES; ORGANIZAÇÃO; NATUREZA; FINS; E PRINCÍPIOS

### CONCEITOS

#### Estado

O Estado soberano, traz como regra, um governo, indispensável por ser o elemento condutor política do Estado, o povo que irá representar o componente humano e o território que é o espaço físico que ele ocupa.

São Características do Estado:

- *Soberania*: No âmbito interno refere-se à capacidade de auto-determinação e, no âmbito externo, é o privilégio de receber tratamento igualitário perante os outros países.

- *Sociedade*: é o conjunto de pessoas que compartilham propósitos, preocupações e costumes, e que interagem entre si constituindo uma comunidade.

- *Território* é a base espacial do poder jurisdicional do Estado onde este exerce o poder coercitivo estatal sobre os indivíduos humanos, sendo materialmente composto pela terra firme, incluindo o subsolo e as águas internas (rios, lagos e mares internos), pelo mar territorial, pela plataforma continental e pelo espaço aéreo.

- *Povo* é a população do Estado, considerada pelo aspecto puramente jurídico. É o conjunto de indivíduos sujeitos às mesmas leis. São os cidadãos de um mesmo Estado, detentores de direitos e deveres.

- *Nação* é um grupo de indivíduos que se sentem unidos pela origem comum, pelos interesses comuns, e principalmente, por ideais e princípios comuns.

#### Governo

A palavra governo tem dois sentidos, coletivo e singular.

- *Coletivo*: conjunto de órgãos que orientam a vida política do Estado.

- *Singular*: como poder executivo, órgão que exerce a função mais ativa na direção dos negócios públicos. É um conjunto particular de pessoas que, em qualquer tempo, ocupam posições de autoridade dentro de um Estado, que tem o objetivo de estabelecer as regras de uma sociedade política e exercer autoridade.

Importante destacar o conceito de governo dado por Alexandre Mazza: "... é a cúpula diretiva do Estado, responsável pela condução dos altos interesses estatais e pelo poder político, e cuja composição pode ser modificada mediante eleições."

O governo é a instância máxima de administração executiva, geralmente reconhecida como a liderança de um Estado ou uma nação. É formado por dirigentes executivos do Estado e ministros.

Os conceitos de Estado e Governo não podem ser confundidos, já que o Estado é um povo situado em determinado território, composto pelos elementos: povo, território e governo.

O governo, por sua vez, é o elemento gestor do Estado. Pode-se dizer que o governo é a cúpula diretiva do Estado que se organiza sob uma ordem jurídica por ele posta, a qual consiste no complexo de regras de direito baseadas e fundadas na Constituição Federal.

#### Administração pública

É a forma como o Estado governa, ou seja, como executa as suas atividades voltadas para o atendimento para o bem estar de seu povo.

Pode ser conceituado em dois sentidos:

**a) sentido formal, orgânico ou subjetivo**: o conjunto de órgãos/entidades administrativas e agentes estatais, que estejam no exercício da função administrativa, independentemente do poder a que pertençam, tais como Poder Executivo, Judiciário ou Legislativo ou a qualquer outro organismo estatal.

Em outras palavras, a expressão Administração Pública confunde-se com os sujeitos que integram a estrutura administrativa do Estado, ou seja, com quem desempenha a função administrativa. Assim, num sentido subjetivo, Administração Pública representa o conjunto de órgãos, agentes e entidades que desempenham a função administrativa.

**b) sentido material ou objetivo**: conjunto das atividades administrativas realizadas pelo Estado, que vai em direção à defesa concreta do interesse público.

Em outras palavras, a Administração Pública confunde-se com a própria função (atividade) administrativa desempenhada pelo Estado. O conceito de Administração Pública está relacionado com o objeto da Administração. Não se preocupa aqui com quem exerce a Administração, mas sim com o que faz a Administração Pública.

A doutrina moderna considera quatro tarefas precípuas da Administração Pública, que são:

- 1 - a prestação de serviços públicos,
- 2 - o exercício do poder de polícia,
- 3 - a regulação das atividades de interesse público e
- 4 - o controle da atuação do Estado.

Em linhas gerais, podemos entender a atividade administrativa como sendo aquela voltada para o bem toda a coletividade, desenvolvida pelo Estado com a finalidade de privilegiar e administrar a coisa pública e as necessidades da coletividade.

Por sua vez, a função administrativa é considerada um *múnus* público, que configura uma obrigação ou dever para o administrador público que não será livre para atuar, já que deve obediência ao direito posto, para buscar o interesse coletivo.

#### Separação dos Poderes

O Estado brasileiro adotou a tripartição de poderes, assim são seus **poderes** o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, conforme se infere da leitura do art. 2º da Constituição Federal: "*São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.*"

a) *Poder Executivo*: No exercício de suas funções típicas, pratica atos de chefia do Estado, de Governo e atos de administração, ou seja, administra e executa o ordenamento jurídico vigente. É uma administração direita, pois não precisa ser provocada. Excepcionalmente, no exercício de função atípica, tem o poder de legislar, por exemplo, via medida provisória.

b) *Poder legislativo*: No exercício de suas funções típicas, é de sua competência legislar de forma geral e abstrata, ou seja, legislar para todos. Tem o poder de inovar o ordenamento jurídico. Em função atípica, pode administrar internamente seus problemas.

c) *Poder judiciário*: No exercício de suas funções típicas, tem o poder jurisdicional, ou seja, poder de julgar as lides, no caso concreto. Sua atuação depende de provocação, pois é inerte.

Como vimos, o governo é o órgão responsável por conduzir os interesses de uma sociedade. Em outras palavras, é o poder diretivo do Estado.

### FONTES

A Administração Pública adota substancialmente as mesmas fontes adotadas no ramo jurídico do Direito Administrativo: **Lei, Doutrina, Jurisprudência e Costumes**.

Além das fontes mencionadas, adotadas em comum com o Direito Administrativo, a Administração Pública ainda utiliza-se das seguintes fontes para o exercício das atividades administrativas:

- *Regulamentos* São atos normativos posteriores aos decretos, que visam especificar as disposições de lei, assim como seus mandamentos legais. As leis que não forem executáveis, dependem de regulamentos, que não contrariem a lei originária. Já as leis auto-executáveis independem de regulamentos para produzir efeitos.

- *Instruções normativas* Possuem previsão expressa na Constituição Federal, em seu artigo 87, inciso II. São atos administrativos privativos dos Ministros de Estado. É a forma em que os superiores expedem normas de caráter geral, interno, prescrevendo o meio de atuação de seus subordinados com relação a determinado serviço, assemelhando-se às circulares e às ordens de serviço.

- *Regimentos* São atos administrativos internos que emanam do poder hierárquico do Executivo ou da capacidade de auto-organização interna das corporações legislativas e judiciárias. Desta maneira, se destinam à disciplina dos sujeitos do órgão que o expediu.

- *Estatutos* É o conjunto de normas jurídicas, através de acordo entre os sócios e os fundadores, regulamentando o funcionamento de uma pessoa jurídica. Inclui os órgãos de classe, em especial os colegiados.

### PRINCÍPIOS

Os princípios jurídicos orientam a interpretação e a aplicação de outras normas. São as diretrizes do ordenamento jurídico, guias de interpretação, às quais a administração pública fica subordinada. Possuem um alto grau de generalidade e abstração, bem como um profundo conteúdo axiológico e valorativo.

Os princípios da Administração Pública são regras que surgem como parâmetros e diretrizes norteadoras para a interpretação das demais normas jurídicas.

Com função principal de garantir oferecer **coerência e harmonia** para o ordenamento jurídico e determinam a conduta dos agentes públicos no exercício de suas atribuições.

Encontram-se de maneira explícita/expresas no texto constitucional ou implícitas na ordem jurídica. Os primeiros são, por unanimidade, os chamados princípios expressos (ou explícitos), estão previstos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

### Princípios Expressos

São os princípios expressos da Administração Pública os que estão inseridos no artigo 37 "*caput*" da Constituição Federal: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**.

- *Legalidade*: O princípio da legalidade representa uma garantia para os administrados, pois qualquer ato da Administração Pública somente terá validade se respaldado em lei. Representa um limite para a atuação do Estado, visando à proteção do administrado em relação ao abuso de poder.

O princípio apresenta um perfil diverso no campo do Direito Público e no campo do Direito Privado. No Direito Privado, tendo em vista o interesse privado, as partes poderão fazer tudo o que a lei não proíbe; no Direito Público, diferentemente, existe uma relação de subordinação perante a lei, ou seja, só se pode fazer o que a lei expressamente autorizar.

- *Impessoalidade*: a Administração Pública não poderá atuar discriminando pessoas de forma gratuita, a Administração Pública deve permanecer numa posição de neutralidade em relação às pessoas privadas. A atividade administrativa deve ser destinada a todos os administrados, sem discriminação nem favoritismo, constituindo assim um desdobramento do princípio geral da igualdade, art. 5.º, *caput*, CF.

- *Moralidade*: A atividade da Administração Pública deve obedecer não só à lei, mas também à moral. Como a moral reside no campo do subjetivismo, a Administração Pública possui mecanismos que determinam a moral administrativa, ou seja, prescreve condutas que são moralmente aceitas na esfera do Poder Público.

- *Publicidade*: É o dever atribuído à Administração, de dar total transparência a todos os atos que praticar, ou seja, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso.

A regra do princípio que veda o sigilo comporta algumas exceções, como quando os atos e atividades estiverem relacionados com a segurança nacional ou quando o conteúdo da informação for resguardado por sigilo (art. 37, § 3.º, II, da CF/88).

- *Eficiência*: A Emenda Constitucional nº 19 trouxe para o texto constitucional o princípio da eficiência, que obrigou a Administração Pública a aperfeiçoar os serviços e as atividades que presta, buscando otimização de resultados e visando atender o interesse público com maior eficiência.

### Princípios Implícitos

Os demais são os denominados princípios reconhecidos (ou implícitos), estes variam de acordo com cada jurista/doutrinador.

Destaca-se os seguintes princípios elaborados pela doutrina administrativa, dentre outros:

- *Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Particular*: Sempre que houver necessidade de satisfazer um interesse público, em detrimento de um interesse particular, prevalece o interesse público. São as prerrogativas conferidas à Administração Pública, porque esta atua por conta dos interesses públicos.

No entanto, sempre que esses direitos forem utilizados para finalidade diversa do interesse público, o administrador será responsabilizado e surgirá o abuso de poder.

- *Indisponibilidade do Interesse Público*: Os bens e interesses públicos são indisponíveis, ou seja, não pertencem à Administração ou a seus agentes, cabendo aos mesmos somente sua gestão em prol da coletividade. Veda ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia de direitos da Administração ou que, injustificadamente, onerem a sociedade.

- *Autotutela*: é o princípio que autoriza que a Administração Pública revise os seus atos e conserte os seus erros.

- *Segurança Jurídica*: O ordenamento jurídico vigente garante que a Administração deve interpretar a norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

- *Razoabilidade e da Proporcionalidade*: São tidos como princípios gerais de Direito, aplicáveis a praticamente todos os ramos da ciência jurídica. No âmbito do Direito Administrativo encontram aplicação especialmente no que concerne à prática de atos administrativos que impliquem restrição ou condicionamento a direitos dos administrados ou imposição de sanções administrativas.

- *Proibidade Administrativa*: A conduta do administrador público deve ser honesta, pautada na boa conduta e na boa-fé.

- *Continuidade do Serviço Público*: Via de regra os serviços públicos por serem prestados no interesse da coletividade devem ser adequados e seu funcionamento não deve sofrer interrupções.

Ressaltamos que não há hierarquia entre os princípios (expressos ou não), visto que tais diretrizes devem ser aplicadas de forma harmoniosa. Assim, a aplicação de um princípio não exclui a aplicação de outro e nem um princípio se sobrepõe ao outros.

Nos termos do que estabelece o artigo 37 da Constituição Federal, os princípios da Administração abrangem a Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, vinculando todos os órgãos, entidades e agentes públicos de todas as esferas estatais ao cumprimento das premissas principiológicas.

## ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO: ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

### NOÇÕES GERAIS

Para que a Administração Pública possa executar suas atividades administrativas de forma eficiente com o objetivo de atender os interesses coletivos é necessária a implementação de técnicas organizacionais que permitam aos administradores públicos decidirem, respeitados os meios legais, a forma adequada de repartição de competências internas e escalonamento de pessoas para melhor atender os assuntos relativos ao interesse público.

Celso Antonio Bandeira de Mello, em sua obra *Curso de Direito Administrativo* assim afirma: “...o Estado como outras pessoas de Direito Público que crie, pelos múltiplos cometimentos que lhe assistem, têm de repartir, no interior deles mesmos, os encargos de sua alçada entre diferentes unidades, representativas, cada qual, de uma parcela de atribuições para decidir os assuntos que lhe são afetos...”

A **Organização Administrativa** é a parte do Direito Administrativo que normatiza os órgãos e pessoas jurídicas que a compõem, além da estrutura interna da Administração Pública.

Em âmbito federal, o assunto vem disposto no Decreto-Lei n. 200/67 que “dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa”.

O certo é que, durante o exercício de suas atribuições, o Estado pode desenvolver as atividades administrativas que lhe compete por sua própria estrutura ou então prestá-la por meio de outros sujeitos.

A Organização Administrativa estabelece as normas justamente para regular a prestação dos encargos administrativos do Estado bem como a forma de execução dessas atividades, utilizando-se de técnicas administrativas previstas em lei.

### ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

Em âmbito federal o Decreto-Lei 200/67 regula a estrutura administrativa dividindo, para tanto, em Administração Direta e Administração Indireta.

#### Administração Direta

A Administração Pública Direta é o conjunto de órgãos públicos vinculados diretamente ao chefe da esfera governamental que a integram.

#### DECRETO-LEI 200/67

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

Por característica não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento da referida esfera.

Assim, é responsável pela gestão dos serviços públicos executados pelas pessoas políticas por meio de um conjunto de órgãos que estão integrados na sua estrutura.

Outra característica marcante da Administração Direta é que não possuem personalidade jurídica, pois não podem contrair direitos e assumir obrigações, haja vista que estes pertencem a pessoa política (União, Estado, Distrito Federal e Municípios).

A Administração direta não possui capacidade postulatória, ou seja, não pode ingressar como autor ou réu em relação processual. Exemplo: Servidor público estadual lotado na Secretaria da Fazenda que pretende interpor ação judicial pugnando o recebimento de alguma vantagem pecuniária. Ele não irá propor a demanda em face da Secretaria, mas sim em desfavor do Estado que é a pessoa política dotada de personalidade jurídica com capacidade postulatória para compor a demanda judicial.

#### Administração Indireta

São integrantes da Administração indireta as fundações, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

#### DECRETO-LEI 200/67

Art. 4º A Administração Federal compreende:

[...]

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.
- d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

Essas quatro pessoas ou entidades administrativas são criadas para a execução de atividades de forma descentralizada, seja para a prestação de serviços públicos ou para a exploração de atividades econômicas, com o objetivo de aumentar o grau de especialidade e eficiência da prestação do serviço público. Têm característica de autonomia na parte administrativa e financeira

O Poder Público só poderá explorar atividade econômica a título de exceção em duas situações previstas na CF/88, no seu art. 173:

- Para fazer frente à uma situação de relevante interesse coletivo;

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; NATUREZA; FINALIDADES; E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO. PROCESSO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO; DIREÇÃO; COMUNICAÇÃO; CONTROLE; E AVALIAÇÃO**

## ADMINISTRAÇÃO GERAL

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

*“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”*

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

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

*O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.*

*Montana e Charnov*

### Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

**1. Abordagem Clássica:** que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

**2. Abordagem Humanística:** que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

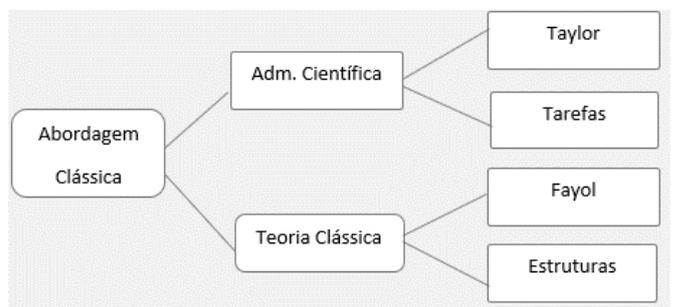
**3. Abordagem Neoclássica:** que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

**4. Abordagem Estruturalista:** que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

**5. Abordagem Comportamental:** que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

**6. Abordagem Sistêmica:** centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

**7. Abordagem Contingencial:** que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



### Origem da Abordagem Clássica

**1 —** O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:

- Ciência que substituiu o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do improviso.

**2 —** Necessidade de aumento da eficiência e a competência

das organizações:

- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

### Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

**Aspectos da conclusão da Abordagem Científica:** A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

— Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.

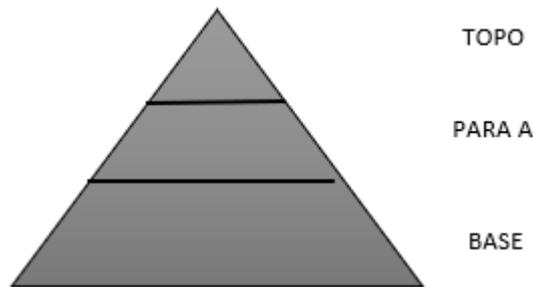
— Uma única maneira correta (the best way).

— Mão de obra e não recursos humanos.

— Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

**Teoria Clássica**

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.

Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

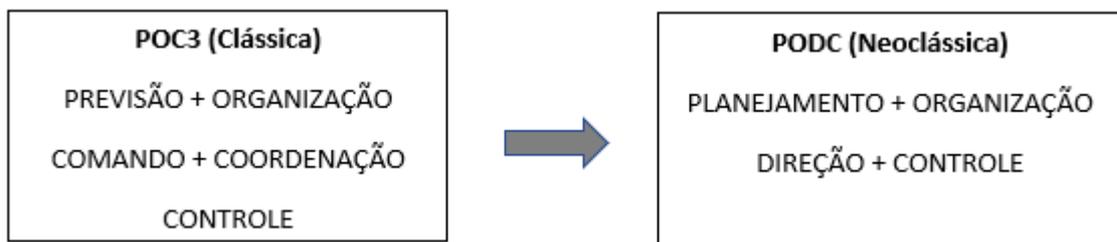
• **Princípios da Teoria Clássica:**

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

**Abordagem Neoclássica**

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



• **Fundamentos da Abordagem Neoclássica**

- A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
- Deverá se apoiar em princípios basilares, já que envolve diversas situações.
- Princípios universais.
- O universo físico e a cultura interferem no meio ambiente e afetam a Administração.
- Visão mais flexível, de ajustamento, de continuidade e interatividade com o meio.

- Ênfase nos princípios e nas práticas gerais da Administração.
- Reafirmando os postulados clássicos.
- Ênfase nos objetivos e resultados.
- Ecletismo (influência de teorias diversas) nos conceitos.

### Teoria Burocrática

Tem como pai Max Weber, por esse motivo é muitas vezes chamada de Teoria Weberiana. Para a burocracia a organização alcançaria a eficiência quando explicasse, em detalhes, como as coisas deveriam ser feitas.

Burocracia não é algo negativo, o excesso de funções sim. A Burocracia é a organização eficiente por excelência. O excesso da Burocracia é que transforma ela em algo negativo, o que chamamos de disfunções.

#### • Características

- Caráter formal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Caráter racional e divisão do trabalho.
- Impessoalidade nas relações.
- Hierarquia de autoridade.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Competência técnica e meritocracia.
- Especialização da administração.
- Profissionalização dos participantes.
- Completa previsibilidade de comportamento.

#### • Disfunções

- Internalização das regras e apego aos procedimentos.
- Excesso de formalismo e de papelório.
- Resistência às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização como base do processo decisório.
- “Superconformidade” às rotinas e aos procedimentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldade no atendimento.

### Abordagem Estruturalista

A partir da década de 40, tínhamos:

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

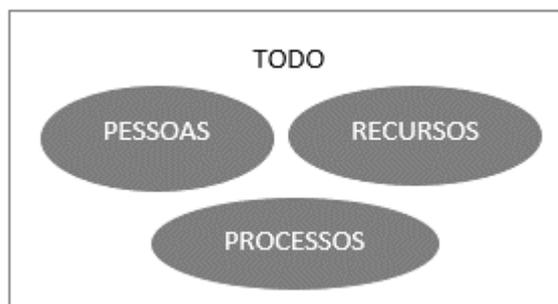
As duas correntes sofreram críticas que revelaram a falta de uma teoria sólida e abrangente, que servisse de orientação para o administrador.

A Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria Burocrática e a Teoria Estruturalista. Além da ênfase na estrutura, ela também se preocupa com pessoas e ambiente, se aproxima muito da Teoria de Relações Humanas.

No início da Teoria Estruturalista, vive-se a mesma gênese da Teoria da Burocracia, esse movimento onde só se encontram críticas da Teoria das Relações Humanas às outras Teorias e não se tem uma preposição de um novo método.

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Ainda que a Teoria das Relações Humanas tenha avançado, ela critica as anteriores e não proporciona bases adequadas para uma nova teoria. Já na Teoria Estruturalista da Organização percebemos que o TODO é maior que a soma das partes. Significa que ao se colocar todos os indivíduos dentro de um mesmo grupo, essa sinergia e cooperação dos indivíduos gerará um valor a mais que a simples soma das individualidades. É a ideia de equipe.



#### • Teoria Estruturalista - Sociedade de Organizações

- Sociedade = Conjunto de Organizações (escola, igreja, empresa, família).
- Organizações = Conjunto de Membros (papéis) – (aluno, professor, diretor, pai).

O mesmo indivíduo faz parte de diferentes organizações e tem diferentes papéis.

#### • Teoria Estruturalista – O Homem Organizacional:

- Homem social que participa simultaneamente de várias organizações.
- Características: Flexibilidade; Tolerância às frustrações; Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho, em detrimento das suas preferências; Permanente desejo de realização.

#### • Teoria Estruturalista – Abordagem múltipla:

- Tanto a organização formal, quanto a informal importam;
- Tanto recompensas salariais e materiais, quanto sociais e simbólicas geram mudanças de comportamento;
- Todos os diferentes níveis hierárquicos são importantes em uma organização;
- Todas as diferentes organizações têm seu papel na sociedade;
- As análises intra organizacional e Inter organizacional são fundamentais.

#### • Teoria Estruturalista – Conclusão:

- Tentativa de conciliação dos conceitos clássicos e humanísticos;
- Visão crítica ao modelo burocrático;
- Ampliação das abordagens de organização;
- Relações Inter organizacionais;
- Todas as heranças representam um avanço rumo à Abordagem Sistemática e uma evolução no entendimento para a Teoria da Administração.

# GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL

## PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE. CICLO PDCA. FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

### Gestão da qualidade

A gestão da qualidade nas organizações como um processo participativo entre dirigentes das organizações e trabalhadores tem relação com alguns acontecimentos posteriores à 2ª Guerra, no Japão. A reconstrução do Japão pelos aliados pavimentou as condições para o desenvolvimento de uma nova atitude administrativa flexível à maior participação dos indivíduos que trabalham nas organizações.

Tornava-se necessário um novo projeto que assegurasse a reconstrução do país. A reorganização social do mundo do trabalho foi o caminho escolhido para atender às exigências da sociedade japonesa. Os grandes especialistas americanos de qualidade contribuíram como consultores para o aperfeiçoamento da qualidade na produção industrial japonesa. A partir de William Edwards Deming, a qualidade se alastra no mundo, abrindo espaço para abordagens de planejamento, da produção com erro-zero e do controle da qualidade. Taichiro Ohno, engenheiro-chefe da Toyota, empreendeu esse novo modo de produção aproveitando o máximo da capacidade produtiva do indivíduo e introduzindo outras formas de apropriação do indivíduo pela produção capitalista. Surge o toyotismo:

*[...] Seu primeiro passo foi agrupar os trabalhadores em equipes, com um líder de equipe no lugar do supervisor. Cada equipe era responsável por um conjunto de etapas de montagem e uma parte da linha, e se pedia que trabalhassem em grupo, executando o melhor possível as operações necessárias. O líder da equipe, além de coordená-la, realizava tarefas de montagem; particularmente, substituiu trabalhadores eventualmente faltantes – conceitos esses inéditos nas fábricas de produção em massa. (WOMACK, 1992, p. 47).*

A atitude administrativa de maior utilização possível das aptidões de todos os empregados fez Ohno atribuir aos indivíduos novas funções relacionadas com o controle de qualidade. Era reservado um horário em que, regularmente, a equipe sugeria aos administradores um conjunto de medidas para melhorar os processos de trabalho, surgindo, assim, o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ).

O estabelecimento desse círculo envolvia estudos e aprimoramento do conhecimento dos trabalhadores na solução de problemas a serem enfrentados nos processos de trabalho e também os problemas enfrentados pela própria empresa, inflacionando o acúmulo de responsabilidades do trabalhador e criando uma via de apropriação de aptidões e capacidades antes não exploradas pela empresa. A participação nesses círculos servia como critério de promoção e seleção dos trabalhadores para possíveis cargos na gerência. A adesão não era voluntária pelos indivíduos no CCQ e, também, não era voluntária a decisão pelas equipes de utilizar essa técnica gerencial no enfrentamento dos problemas.

Aquela ideia de uma carga de subjetividade que toca no reconhecimento, valorização e integração do indivíduo pela organização, sendo ela a responsável e detentora das condições de modifi-

car, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho permite uma abordagem epistemológica desse modelo de gestão da qualidade considerando suas relações com o indivíduo que participa, fazendo uma reflexão dos pensamentos de Drucker (da escola neoclássica da administração) e de Edgar Schein (da psicologia organizacional).

### As organizações e o indivíduo participante

Se as organizações aplicam mudanças nos tipos de gestão, na atitude administrativa e na compreensão de um novo perfil de indivíduo trabalhador amplamente manifestadas pelo neoclassicismo da escola científica da administração é porque o indivíduo continua sendo uma base fundamental para o desenvolvimento das organizações.

Para Peter Drucker a história do êxito das organizações é a história do êxito da gerência. Os novos pressupostos gerenciais estabelecem: um novo perfil de trabalhador nas organizações, colocando em aplicação o que aprende durante uma educação sistemática e não apenas a sua habilidade manual ou seus músculos; um administrador com a função de tornar produtivos os recursos humanos, fazendo com que as pessoas trabalhem em conjunto, unindo as habilidades e conhecimentos de cada indivíduo para um fim comum; uma atitude administrativa constante e crescente de utilização das aptidões de todos os empregados (DRUCKER, 1971, 1970, 1964).

A junção desse novo perfil de trabalhador, de administrador e dessa atitude administrativa vai estabelecendo uma nova relação do indivíduo com a organização que trabalha. A organização espera mais do trabalhador: suas aptidões, habilidades e sua subjetividade – a realização de suas aspirações e reconhecimento pelo trabalho.

A oportunidade de participar mais, de trazer com isso uma mudança positiva para a organização, de obter reconhecimento e realização é de alguém que deseja e necessita pertencer e estar integrado, que sente a possibilidade de realizar-se e de sentir-se valorizado e amado: um indivíduo. Todavia, é preciso compreender que esse desejo de participar, essa necessidade de pertencer aponta para uma individualidade que não é parte da organização, não pertence a ela. Há um universo de compreensões, sentimentos e expectativas do indivíduo distintos dos da organização.

É um movimento de necessidades e desejos do indivíduo e as necessidades e desejos da organização. A perspectiva da organização e de seus dirigentes e a dos indivíduos que nela trabalham.

O conceito de contrato psicológico apresentado por Edgar Schein (1982, p. 18) estabelece quais as relações que permeiam esse movimento: “A ideia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização.” A organização e seus dirigentes cuidam dos interesses institucionais, estabelecendo objetivos, diretrizes e tomando decisões que afetam os indivíduos que ali trabalham. As expectativas do indivíduo têm relação com aspectos objetivos, como salários ou vencimentos, horas de trabalho, benefícios, etc. e aspectos subjetivos, ligados ao íntimo do indivíduo que envolvem o senso de dignidade e valor da pessoa.

Nas expectativas da organização o comprometimento do indivíduo deve ser primeiramente com a organização em detrimento de sua individualidade.

*A organização também tem certas expectativas implícitas mais sutis, por exemplo, de que o empregado melhorará a imagem da organização, será leal, manterá os segredos da organização e tudo fará em prol dela [isto é, sempre terá elevado nível de motivação e disposição de se sacrificar pela organização]. (SCHEIN, 1982, p. 19).*

Na disposição do indivíduo participante, o modelo de gestão da qualidade elogia essa atitude que interessa à produtividade e lucro das organizações capitalistas e subverte as diferentes expectativas do contrato psicológico, apresentando as expectativas do indivíduo como sendo as suas expectativas em relação ao indivíduo. Entretanto, os conceitos amplamente estimulados e valorizados da excelência, do “fazer certo o que é certo desde a primeira vez”, o “erro zero” ou “zero-defeito”, a obrigação de ser forte, a certeza do êxito sempre, o adaptar-se sempre, a necessidade de um desafio como estímulo e motivo sempre, a constância de propósitos, a internalização da cultura organizacional são valores do modelo de gestão da qualidade total que estabelecem um controle social, um instituto que assegura a harmonia entre as expectativas do indivíduo e aquelas da organização.

O indivíduo participante digere esses ideais, ajusta-se a essa lógica, sujeita-se a padrões de comportamento que o levam a renunciar sua autonomia. É a desconstrução de sua individualidade.

#### **Gestão da qualidade nas organizações e a desconstrução da individualidade**

Os modos de gestão das organizações capitalistas têm como característica e fundamento uma abordagem funcionalista. Os modelos de Taylor, Ford, Fayol, Deming, Ohno sempre primaram pelas operações – a tarefa é o movimento do indivíduo e nela se concentra seu comportamento.

A história das organizações tem ideais de um novo indivíduo, de um administrador com a função de unir, dispor, estimular, induzir, propor, maximizar as capacidades humanas e de uma atitude administrativa de uso dessas capacidades para os interesses da organização. Serão abordados três aspectos da gestão da qualidade como afirmação de um contrato psicológico com o indivíduo-trabalhador que subvertem sua individualidade com aquela ideia de harmonia ou de igualdades de expectativas entre organização/indivíduo: a cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização; o discurso da qualidade como prática organizacional; autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade.

#### **A CULTURA DA QUALIDADE E OS VÍNCULOS QUE SE ESTABELECEM ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO**

Uma leitura da psicologia das organizações acerca da cultura da qualidade aponta para uma crítica à institucionalização da ação do indivíduo, visando garantir aquela harmonia organização/indivíduo. A socialização é vista como uma aprendizagem de papéis a serem desempenhados no sistema em vigor.

Deming (1990, p. 263) destaca que o desenvolvimento das pessoas numa cultura de qualidade é responsabilidade privativa da organização: “[...] o recrutamento, o treinamento, a chefia e o apoio aos operários da produção do sistema de produção. Quem poderia ser responsável por essas atividades se não a administração de produção?” Cada indivíduo deve saber o que se espera dele no desempenho de um papel e também o que ele pode e deve esperar dos outros indivíduos. Quanto mais o indivíduo se adapta ao sistema tanto mais melhora seu desempenho, adquirindo, assim, uma identidade nessa organização.

É um projeto de controle e previsão do comportamento humano com propósitos de adaptá-lo ao meio, àquilo que está fora dele, além dele (FIGUEIREDO, 1989, p. 100-103). Fora dele e além dele é a organização. Faria e Oliveira (2007, p. 199) destacam que “[...] as novas tecnologias industriais revelaram-se ambiciosas estratégias de dominação da alma humana e a organização foi reduzida a um sistema político-econômico, sociocultural e simbólico-imaginário destinado a institucionalizar a relação de submissão.” A organização ganha uma identidade e proclama aos indivíduos, por intermédio da gestão da qualidade, um autoconceito de missão (razão de sua existência, o seu fim último, o seu papel na sociedade – quem é a organização), visão de futuro (o que a organização quer ser quando crescer – quem será a organização) e valores (os princípios e normas da organização). Não significam apenas conceitos sobre a organização, mas um autoconceito da organização pela organização. A gestão da qualidade declara o alinhamento da missão de vida do indivíduo com a missão da organização, um sobrepor da visão individual de tempo e futuro com a visão de tempo e futuro da organização e a aceitação dos valores da organização como sendo seus valores individuais.

A discordância do indivíduo nesse processo é estranhada pela organização; compreende uma atitude inadequada que poderá desfigurar a imagem que a organização tem do indivíduo, porque este “eu” tem uma identidade própria estranha a uma cultura onde os papéis estão definidos. Não há espaço para o “eu próprio”, mas apenas para o “eu adaptável” à organização. Para evitar conflitos, o indivíduo submete-se a compreensões “prontas” da realidade e passa a estabelecer padrões de conduta que aliviem as tensões de uma contradição entre o “eu próprio” e o “autoconceito” da organização.

#### **O discurso da qualidade como prática organizacional**

No decorrer do século XX, a progressiva atenção dedicada à linguagem nas ciências humanas e sociais favoreceu uma nova concepção de realidade, da natureza do conhecimento e da concepção de linguagem. A linguagem passa a ser instrumento para criar acontecimentos. É centrada nas relações do cotidiano. É uma forma de ação no mundo. É uma prática discursiva.

A linguagem é possibilidade de configurar a realidade na medida em que é uma prática que provoca efeitos. Tem como função empreender e executar ações e não somente descrever o mundo. Assim, a linguagem é compreendida como ação (MELLO et al., 2007, p. 26-32).

A gestão da qualidade utiliza o discurso nas organizações como prática de construção do novo. Esse discurso é encontrado na forma escrita (manuais da qualidade, a difusão da missão, visão e valores da organização em documentos oficiais, expositores e locais de convivência), falada (oficinas, encontros, seminários e reuniões) e nas imagens veiculadas internamente na organização (símbolos da qualidade, fotos de personalidades ilustres apresentadas na organização como apoiadores da qualidade, etc.).

É um discurso que flui como convocação ao indivíduo, sendo a gestão da qualidade o meio de produção e reprodução da prática discursiva. É, portanto, um discurso ideológico da organização que conclama os indivíduos a construir uma realidade essencializante do perfeito, da qualidade total, da única e verdadeira gestão. Contudo, o discurso da qualidade total esconde sua forma de um sistema de produção que se apropria do indivíduo com a roupagem de participativo e descentralizado.

O oxigênio que se respira no discurso da qualidade é o da organização perfeita a priori. Os objetivos de aplicação do modelo (BRASIL, 2008/2009) estão expostos nos seus manuais: avaliar a qualidade do sistema de gestão da organização e promover o aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo a partir das práticas de gestão.

Esse avaliar é a avaliação da aplicação do método, do modelo. Mas de forma alguma será a avaliação crítica do método, do modelo. Os critérios de avaliação estão previamente definidos: liderança; planejamento ou estratégias e planos; foco no cliente ou cidadãos; sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados institucionais.

O Modelo de Gestão da qualidade traz a “explicação ideal” do que significa Gestão Excelente. É a construção de uma versão de determinada realidade. A concepção da linguagem como “amo do sujeito” tem força maior em um projeto assim. As pessoas e seus grupos recebem o modelo de gestão como algo universalmente testado e aprovado, como uma realidade ideal que existia em outro lugar e não se sabia disso, como algo que a partir dali vai ressignificar todas as coisas e como se o passado vivido da organização tivesse sido uma grande alucinação. Esse discurso é uma prática que transforma o autoconceito. Uma realidade ideal conquistada coletivamente e importante para todos é uma versão negociada e construída da organização e tem efeitos no indivíduo.

Se a questão da prática discursiva da gestão da qualidade não revela “a sua outra face”, há no discurso outra intenção. Há um jogo em curso. Foucault (2007, p. 20) analisa assim a situação: “[...] se o discurso verdadeiro não é mais, com efeito, desde os gregos, aquele que responde ao desejo ou aquele que exerce o poder, na vontade de verdade, na vontade de dizer esse discurso verdadeiro, o que está em jogo, senão o desejo e o poder?” A prática discursiva da gestão da qualidade serve aos interesses de um poder constituído, de um que domina sobre os demais na organização e que tem o desejo de que os indivíduos apoiem seus objetivos na e pela organização. O discurso da qualidade reúne alguns instrumentos de controle da organização sobre o indivíduo, desconstruindo sua individualidade.

**Autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade**

A teoria liberal destaca uma sociedade com oportunidades iguais de ascensão, felicidade e prosperidade parecendo estar presente uma autonomia do indivíduo como construtor de seu futuro. Essa conduta liberal da sociedade capitalista lançou a base para uma autorrealização do indivíduo. O interesse individual é apresentado como a mola propulsora dos sistemas baseados na livre iniciativa. Defende que os indivíduos, por procurarem seus próprios interesses, agem por fim em benefício da própria sociedade. Assim, as condições políticas de legitimação da acumulação pela via do individualismo e da livre iniciativa são consumadas. A individualidade foi reduzida a um mero instrumento produtivo.

Se os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e a organização na cultura da qualidade e suas práticas discursivas subvertem a individualidade, uma posição passiva do indivíduo diante das formas de dominação sociais pode indicar o triunfo de uma revolução contra si mesmo. Essa subversão apresenta-se de forma sutil, mas sempre de forma intencional pela organização e, geralmente, não percebida pelo indivíduo.

O mais importante é a atitude do indivíduo consigo. O reducionismo de que todas as necessidades pessoais serão satisfeitas a partir e somente pelo trabalho podem abrir um caminho de aceitação de modelos de gestão das organizações sem a necessária crítica e autonomia frente a eles.

As ideias de Maslow sobre as necessidades humanas (fisiológicas, segurança, sociais, de estima e autorrealização) e as de Drucker sobre a organização como viabilizadora das condições ideais para a satisfação dessas necessidades pode tornar mais severo o controle do comportamento do indivíduo pela organização:

*O administrador precisa, de fato, supor com a Teoria Y (Maslow), que existe no mínimo um número considerável de pessoas na força de trabalho que busca realização. [...] O administrador precisa ainda aceitar como sua tarefa tornar o trabalhador e suas atividades plenas de realização. (DRUCKER, 1981, p. 321).*

O humanismo na gestão das organizações apontou para várias frentes de mudança nas condições de trabalho. A escola comportamental da administração e a humanista da psicologia receberam valiosas contribuições dos estudos de Maslow. Entretanto, as implicações de uma gestão com foco na autorrealização dos indivíduos que trabalham em uma organização têm outras variáveis:

*Na teoria da auto-realização, o contrato envolve a troca de oportunidade de obter recompensas intrínsecas (satisfação pela realização e uso das capacidades próprias) pelo desempenho de alta qualidade e pela criatividade. Isso, por definição, cria um envolvimento moral, e não um envolvimento calculista, e, dessa maneira, libera um maior potencial de dedicação aos objetivos da organização e um maior esforço criador desses objetivos [...] de modo dependente e submisso. (SCHEIN, 1982, p. 55, grifo nosso).*

A base da gestão pela qualidade é ser uma gestão participativa que convida o indivíduo a usar de suas habilidades, seu pensamento planejador e de sua subjetividade por outro caminho: o da cooperação “voluntária”. As concepções mais aceitas e investigadas sobre o comprometimento dos indivíduos na organização tem sido consideradas (afetiva, calculativa e normativa) em outros estudos (GOMIDE JÚNIOR; SIQUEIRA, 2004). Esse comprometimento reúne atitudes individuais com base afetiva (sentimentos e afetos) e base cognitiva (crenças sobre o papel social dos envolvidos em uma relação de troca econômica e social). A organização espera que o indivíduo tenha o desejo de participar e compreenda a importância de sua participação.

Entretanto, as pesquisas sobre comprometimento organizacional descrevem as bases psicológicas que sustentam o comprometimento dos indivíduos relacionando-o com estados psicológicos de desejo, obrigação ou necessidade de permanecer, de participar, de pertencer à organização, conforme o Quadro 1 (FEITOSA, 2008; DEMO, 2003; REGO, 2003).<sup>1</sup>

Categorias	Caracterização	Participa na implementação porque	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização e identificado e envolvido com ela.	... sente que <b>quer</b> participar	Desejo
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de participar.	... sente que tem o <b>dever</b> de participar	Obrigaçào

<sup>1</sup>Fonte: www.repositorio.ufc.br - Por Gustavo Pucci Schaumann/Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá

# NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS

## TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

### — Gestão de processos e gestão por processos

#### Gestão Tradicional e Gestão por Processos

Existem organizações que se orientam por processos. Outra forma de se referir a esse tipo de organização é admiti-la estruturada por processos. Essa denominação é estabelecida em oposição à tradicional estrutura por funções<sup>1</sup>.

Mas o que é uma estrutura por funções? É uma estrutura baseada em divisões hierárquicas (por caixas). Nesse modelo tradicional, as organizações geralmente constituem um conjunto de unidades funcionais verticalizadas, ou seja, isoladas e operando com pouquíssima interação.

A imagem mais comum, nesse caso, é a da torre de caixinhas, que muitos associam com centralização e morosidade na tomada das decisões. As organizações estruturadas por processo pretendem ser exatamente o contrário.

Nesse caso, o foco é conduzido para os recursos e fluxos na perspectiva dos processos estratégicos. A lógica é a dinâmica da organização em prol de resultados efetivos e não mais a visão compartimentada de uma abordagem funcional.

A estrutura de processos bem definida possibilita à organização operar como uma rede de serviços, com poucos níveis hierárquicos, agregando valor ao cliente.

Aos dois modelos de estruturas correspondem formas de gestão distintas. No primeiro caso, temos uma forma de gestão que definimos tradicional e, no segundo caso, a gestão por processos.

As particularidades desses dois tipos de gestão são as seguintes:

#### a) Características da Gestão Tradicional

- Compartimentação (silos);
- Subotimização do todo.

Impede o contato interdepartamental e interfuncional.

• Gestão lenta e pesada (não consegue acompanhar o novo ritmo tecnológico e gerencial).

- Estruturas Verticalizadas;
- Estruturas Gerenciais e processos de trabalho desenhados há décadas;
- Esforços centrados para tarefas, pessoas ou estruturas.

#### b) Características da Gestão por Processos

- Divisão do trabalho;
- Responsabilização;
- Estruturas horizontalizadas;
- Tomada de decisão compartilhada;
- Visão integrada dos processos (ultrapassam os limites das unidades funcionais);

- Agrupamento de atividades;
- Redução de fluxos (eficiência);

- Relações de alianças, parcerias, participação e acordos;
- Baseada em objetivos, políticas e estratégias comuns;
- Trabalho em equipe;
- Solução de conflitos pela negociação ou eliminação das causas;
- Foco em resultados.

Comparativamente, a gestão por processos difere da gestão tradicional nos seguintes aspectos:

- emprega objetivos externos;
- funcionários e recursos são agregados de forma a produzir um produto ou serviço completo;
- informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia;
- membros da equipe asseguram que o trabalho seja realizado, estabelecem padrões para avaliação da performance da equipe e incentivam toda a equipe para a superação dos objetivos;
- líderes da equipe (*process owners*) não são definidos por sua posição hierárquica, portanto necessitam negociar com os membros da equipe e exercer influência. Tal estrutura demanda grande esforço de colaboração.

Nesse caso, a gestão se baseia na medição do desempenho dos processos, sendo os resultados da organização avaliados dessa forma. A essência da gestão por processos é, portanto, a coordenação integrada das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da organização depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.

#### Gestão de Processos e Gestão por Processos

Na distinção entre gestão tradicional e gestão por processos, avançamos na definição desse último conceito. Resta precisarmos um pouco mais o que o distancia da gestão de processos, ainda que não ocorra necessariamente antagonismo ou exclusão entre os dois conceitos.

Para facilitar a compreensão, podemos relacionar a gestão de processos com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado.

Gerir processos é, portanto, monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos. Esse monitoramento ocorre nas diversas áreas que constituem uma organização de acordo com suas especificidades: a área de gestão de pessoas, a área de suprimentos, a área de tecnologia e assim por diante.

Todas essas áreas têm os seus processos e eles precisam, obviamente, ser monitorados de forma eficiente. No entanto, quando nos referimos à gestão por processos, a perspectiva é mais global ou mais sistêmica: ela envolve o conjunto da organização.

A gestão por processo significa gerir a organização considerando a interação entre os processos e entre esses e o ambiente. Em outras palavras, a gestão de processos é uma abordagem administrativa e se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos, que é um estilo de gerenciamento da própria organização.

<sup>1</sup> FERREIRA, André Ribeiro. *Gestão de processos; módulo 3.* – Brasília: ENAP / DDG, 2013.

Por ser uma perspectiva mais estratégica, a gestão por processos exige que a organização atenda alguns requisitos:

1. clareza de sua missão e objetivos (para que a organização existe);
2. identificação e definição dos processos críticos (aqueles que impactam sua razão de ser e objetivos estratégicos);
3. definição dos serviços e/ou produtos que pretendem oferecer em função de um público determinado (cliente ou usuários);
4. disponibilidade dos recursos necessários para gerar os serviços ou produtos pretendidos;
5. capacidade para gerenciar o fluxo de informações e as atividades necessárias para atingir os resultados pretendidos e a satisfação dos clientes ou usuários.

Fica claro, portanto, que os dois conceitos são distintos, porque envolvem perspectivas diferentes, mas não se excluem de forma intransponível. A organização orientada por processos precisa, necessariamente, de processos bem monitorados, caso contrário inviabiliza a possibilidade de tê-los funcionando eficientemente em rede ou de forma sistêmica.

Não obstante, é possível apontar algumas vantagens da gestão por processos, sobretudo quando o contexto exige organizações mais versáteis e dinâmicas:

- a organização desenvolve-se além do seu desempenho básico;
- direciona os esforços para resultados, por meio da melhoria efetiva dos processos essenciais;
- mudança cultural (de visão por função para visão do todo);
- facilita a gestão do conhecimento organizacional;
- permite a compreensão de como as coisas são feitas na organização, revelando problemas, estrangulamento e ineficiências;
- redução de custos (retrabalho e problemas logísticos, por exemplo) e conflitos;
- aumento da satisfação dos clientes ou usuários (cidadãos e colaboradores);
- concentra o foco no que realmente interessa;
- facilita a gestão das competências;
- proporciona flexibilidade organizacional (descentralização, organização em rede, alianças estratégicas entre organizações).

— **Identificação e delimitação de processos de negócio**

**Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente**

Economias desenvolvidas estão cada vez menos baseadas na indústria e cada vez mais em setores do conhecimento, deslocando a importância de ativos tangíveis para ativos intangíveis. É certo que os diversos aspectos de processos de negócio envolvem conhecimento, desde a complexidade do domínio de interesse até o grau de experiência e conhecimento específico exigido de participantes do processo. Entretanto, processos de negócio intensivos em conhecimento (KIBP – *Knowledge Intensive Business Process*) nem sempre são estruturados e se caracterizam pelo envolvimento de pessoas e criatividade de forma muitas vezes complexa e de difícil automatização<sup>2</sup>.

Tais processos, via de regra, são dependentes do conhecimento das pessoas e seu fluxo se estabelece de forma evolutiva e dinâmica, não podendo ser claramente definido a priori, mas em tempo de execução. Geralmente é possível identificar nas organizações processos que são, plenamente ou em parte, intensivos em conhecimento. São exemplos os processos de atendimento médico, criação em marketing e pareceres jurídicos.

A tabela a seguir apresenta as principais diferenças entre processos intensivos e não intensivos em conhecimento.

**Processos intensivos versus não intensivos em conhecimento**

Processos intensivos em conhecimento	Processos não intensivos em conhecimento
Geralmente complexo	Simples ou complexo
Geralmente difícil de automatizar	Geralmente simples de automatizar
Geralmente não repetitivo	Altamente repetitivo
Previsível ou imprevisível	Altamente previsível
Requer muita criatividade	Requer pouca criatividade
Estruturado, semiestruturado ou não estruturado	Estruturado

[https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)

Organizações encontram problemas em suas iniciativas de transformação em processos intensivos em conhecimento, pois normalmente é difícil capturar a dinâmica desses processos através de técnicas tradicionais de modelagem de processos. Outro problema é quando se busca padronizar processos intensivos em conhecimento correndo-se o risco de limitar em demasia a criatividade na execução do processo e reduzir a criação de valor.

Portanto, é importante que os processos intensivos em conhecimento sejam corretamente identificados e tratados com técnicas adequadas para que a transformação não resulte em mais danos do que benefícios. O aumento da necessidade por um melhor tratamento de processos intensivos em conhecimento tem estimulado o surgimento de abordagens especializadas, tais como processos declarativos centrados em objetos e gerenciamento adaptativo de caso.

<sup>2</sup> [https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)

— Modelagem de processos em BPMN: notação, artefatos e atividades

**Modelagem de processos**

A modelagem de processos requer um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócio, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização<sup>3</sup>.

**Modelagem de processos de negócio**

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

**Uso de modelos**

Um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos. Possuem ampla gama de aplicações nos ambientes de negócio, incluindo:

- Organização (estruturação);
- Descoberta (aprendizagem);
- Previsão (estimativas);
- Medição (quantificação);
- Explicação (ensino, demonstração);
- Verificação (validação);
- Controle (restrições, objetivos).

Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada. Um modelo de processos de negócio completo normalmente representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos.

**Conteúdos de modelo de processos**

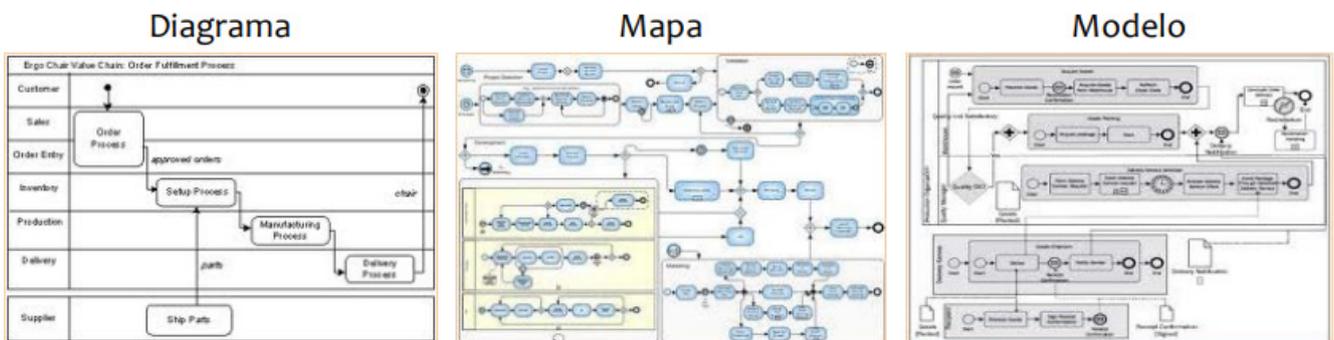
Um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processos pode conter ilustrações e informações sobre:

- Os ícones (representando elementos do processo);
- Os relacionamentos entre os ícones;
- Os relacionamentos dos ícones com o ambiente;
- Como os ícones se comportam ou o que executam.

**Diagrama, mapa ou modelo de processos**

O termo diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processos são muitas vezes utilizados de forma intercambiável ou como sinônimos. Contudo, diagramas, mapas e modelos têm diferentes propósitos e aplicações. Na prática, diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos.

**Diagrama versus mapa versus modelo**



[https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)

<sup>3</sup> [https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)

# ATENDIMENTO AO PÚBLICO

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

Quando se trabalha com pessoas, é preciso ter em mente alguns comportamentos e requisitos importantes não apenas para comunicar uma mensagem ao seu público, mas também para mediar, facilitar, agilizar e impactar positivamente a forma como este recebe a mensagem através de seu emissor.

Muitos fatores impactam a vida de pessoas no atendimento ao cliente, as experiências ruins podem perpetuar a má reputação de uma corporação, mas um bom atendimento atrai e encanta, facilitando relacionamentos e auxiliando todo e qualquer empreendimento.

Todo tipo de interação deve ser pensada e devidamente estudada, antes mesmo de iniciar um primeiro contato com o público, pois pequenos detalhes fazem a diferença, desde a forma como o colaborador se porta, sua aparência física, sua dicção e comunicação não-verbal até a sua atenção e cortesia, a objetividade de sua mensagem e a empatia para com o outro.

## Comunicabilidade

Comunicamos mensagens todos os dias, a todo momento aos que estão ao redor. Seja através das expressões faciais, dos gestos, de palavras ou de sons. Estas mensagens podem ser emitidas e transmitidas de maneira intencional ou não-intencional, pois é algo que realizamos naturalmente todos os dias. Pense da seguinte forma: se alguém está de testa franzida e sobrancelhas arqueadas, de expressão séria e áspera, a mensagem que o indivíduo transmite, ainda que de forma não verbal, assemelha-se às emoções as quais correlacionamos àquela expressão facial, raiva, tristeza, preocupação, entre outras do mesmo gênero. Por outro lado, estamos o tempo todo expressando e comunicando mensagens verbais àqueles com quem convivemos de forma natural e cotidiana.

A comunicabilidade, porém, diz respeito a uma qualidade comunicável, à facilidade de se expressar e transmitir uma mensagem clara, a fim de que o receptor dela a compreenda. Pode ser entendido como uma otimização do ato de comunicar em que a mensagem em questão é realizada de maneira eficaz, correta e rápida.

A forma como as palavras são dispostas em uma frase, a entoação usada, a dicção, a pronúncia das palavras e até o pouco conhecimento de um idioma podem prejudicar a formulação de uma mensagem, que dirá a compreensão desta uma vez que é comunicada ao público. Um claro exemplo disto é a comunicação entre um falante básico ou intermediário de espanhol ou inglês em relação à um falante nativo; é provável que o primeiro vá encontrar dificuldade de se comunicar com o segundo não apenas por não dominar a língua, mas por não saber como transmitir a mensagem adequadamente. O mesmo acontece com o próprio português quando não usado de maneira adequada.

Seja na comunicação oral (fala), na comunicação escrita (textos, e-mails, chats) ou em termos de comunicação acessível (comunicação adequada para surdos, mudos, deficientes etc), a efetiva

comunicabilidade de uma mensagem estabelece laços com o público, o qual se importa com transparência e veracidade das informações, bem como a clareza e concisão do que recebe.

## Apresentação

Antes mesmo de apresentar-se diante do público, o indivíduo deve se preparar. Uma presença marcante pode ter impactos extremamente positivos na comunicação com possíveis clientes e colaboradores. A postura física, um corpo ereto, diz muito sobre sua própria autoestima e confiança, o que influencia diretamente na imagem da empresa a qual você representa. Uma boa aparência, um bom vestuário, adequado ao tipo de público e à empresa em que se trabalha, bem como boa higiene pessoal (cuidados com cabelos, barba, maquiagem, unhas, hálito etc) são imprescindíveis para causar uma boa primeira impressão.

O nome próprio, as credenciais e demais informações passadas pelo público são importantes, mas não passam de meras formalidades se não acompanhadas de cortesia, empatia e interesse mútuo. Aprender o nome do outro, sorrir, ser simpático e cordial durante uma apresentação entusiasmada é valoroso e pode conquistar o público antes mesmo da mensagem principal ser veiculada, o que diz muito sobre a percepção humana sobre o outro. Tratar as pessoas com respeito é básico, mas pode se fazer necessário adequar à sua linguagem para não confundir ou gerar mal entendidos que possam ser confundidos com ofensas ou depreciações; dependendo do ambiente, gírias e expressões mais informais não cabem, em outros, porém, um linguajar mais informal aproxima o indivíduo de seu público.

De todo modo, apresentar-se tem a ver com mais do que apenas o “olá” inicial. Vai além do aperto de mão, que deve ser firme e confiante. Vai além do sorriso e de uma boa aparência. Diz respeito a importar-se com o outro a ponto de ser sua melhor versão e estar em seu melhor estado. Um outro fator de extrema importância é a pontualidade, ao chegar com antecedência, você se apresenta como um indivíduo comprometido e sério que se importa com o tempo disponibilizado pelo outro para ouvi-lo.

## Atenção

Ser atento está ligado a ter olhos para os detalhes e ter ouvidos abertos para o outro. Prestar atenção no que o outro diz, oferecer ajuda, observar a forma como o público se comunica ou reage diante do que você propõe é primordial para estabelecer relação e até relacionamento com ele. Um atendente sempre fica em evidência e os olhos ou ouvidos se voltam para ele quase que completamente durante seu trabalho. Sendo assim, olhar nos olhos e demonstrar interesse no público, colocando-se em seu lugar e fazendo com que ele perceba que ele está sendo compreendido, são técnicas que ajudam o próprio colaborador ou atendente a identificar o que seu público espera, deseja, sente e se ele está ou não aberto ao que se está comunicando.

Uma boa comunicação é feita quando emissor e receptor da mensagem invertem papéis em diversos momentos, tomando um o lugar do outro diante da prática comunicativa. No entanto, durante o atendimento ao público, é possível que uma parte seja muito mais ativa que a outra neste processo. É, porém dever do atendente

mediar esta situação e tomar posição de falante ativo, quando necessário, mas recuando para ser um bom ouvinte das necessidades do cliente, em outros momentos, a fim de ser um bom solucionador de problemas. Estar atento ao andamento da conversa é de suma importância.

#### **Cortesia**

A cortesia é um atributo de todo homem ou mulher civilizado. E quanto ao termo civilizado, este não se propõe aqui como um contraponto ao selvagem, pois até mesmo animais selvagens sabem agir de forma cortês, mas sim à ideia da educação não escolar, ligada aos bons modos e à forma de se portar. A polidez no trato, nas palavras e na maneira de pronunciar palavras e opiniões, a amabilidade e a compreensão são adjetivos que qualificam um excelente profissional.

Atender o público não é fácil; ouvem-se mil e uma histórias de clientes rudes, grosseiros e hostis que fazem funcionários saírem chorando diante de tamanha grosseria ou até chorando por conta da pressão que pode existir neste trabalho. Deve-se, porém, ter em mente que ainda que o outro lado, o lado do público, não se porte de uma maneira adequada, o colaborador reflete a imagem da empresa e é responsável por parte de sua credibilidade. Ao ser cortês, prestativo, educado e gentil, o indivíduo se coloca em uma posição sublime que transpassa confiança capaz de rebater e constringer emissores de grosserias e rudezas. Gentiliza gera gentileza.

#### **Interesse**

Arelado à atenção, o interesse é expresso durante a comunicação com o público. Um dos elementos cruciais a se atentar em questão de interesse são as expressões faciais, elas demonstram nossas emoções internas de modo involuntário e podem denunciar uma atitude falsa ou errônea. Enquanto suas palavras dizem “claro, você está certo, isto é super importante”, uma expressão facial ou postura que claramente indicam descaso e desinteresse podem denunciá-lo e colocar em jogo a confiabilidade da empresa, deixando o cliente inseguro diante de suas necessidades, fazendo inclusive com que ele se questione sobre a importância do que fala ou sobre o interesse da empresa diante de seu problema, contestação ou descontentamento.

O interesse demonstrado pelo cliente não deve vir apenas quando a empresa ou os colaboradores são cobertos de elogios, mas em momentos de críticas também. As críticas e reclamações são importantes para a evolução da empresa como um todo. Demonstrar verdadeiro interesse e de fato atentar-se ao público é um desafio que vale a pena. Não basta conhecer um produto ou um serviço para realizar um bom atendimento, mas demonstrar interesse no que seu público precisa e deseja.

#### **Presteza**

Ser proativo e prestativo ao realizar um serviço, ainda mais quando se trata de seres humanos, é uma qualidade louvável. Tempos de espera muito longos em salas de bate-papo, chats, telefonemas ou mesmo pessoalmente podem cansar o cliente e passar uma má impressão de descaso. Servir café, chá, água, indicar e oferecer comodidades dos espaços disponíveis, como banheiros, lavadouros, cantinas, entre outros, podem fazer com que o cliente se sinta à vontade e veja a forma ativa como o atendente se preta à atende-lo.

#### **Eficiência**

Trabalhar com eficiência significa ser capaz, competente, produtivo e conseguir bons resultados ou rendimentos de acordo com o esperado, possivelmente ultrapassando as expectativas. Para exceder no atendimento ao público é necessário ser eficiente, ser prático na hora de comunicar e transmitir as informações, mas paciente

o suficiente a ponto de deixar o público confortável e tranquilo, sabendo que está em boas mãos e pode se expressar honestamente.

A capacidade de atender e satisfazer muitos clientes é também uma qualidade de quem trabalha com eficiência. Realizar uma tarefa com o menor número de recursos possíveis no menor intervalo de tempo, com o menor índice de investimento ou dinheiro é eficiência ao máximo. Nem sempre é possível tancar todas as caixas e ser cem por cento eficiente, isso por causa da inexperiência do profissional ou porque cada caso é único e complexo e o público vai se modificando, entretanto, quando se combina, conhecimento, preparo e experiências as chances de se realizar um atendimento eficiente e ágil são muito maiores.

#### **Tolerância**

A capacidade de tolerância de um atendente irá dizer muito a respeito de sua profissionalidade e sua aptidão em exercer a função a que foi designado. Nem sempre é fácil lidar com outras pessoas, opiniões diferentes, insatisfações, problemas pessoais, temperamento, entre outros aspectos perfeitamente naturais e humanos do cotidiano podem interferir na forma como as pessoas se comunicam e expressam suas necessidades. Ter em mente que as diferenças não são impedimentos para realizar uma comunicação efetiva é o primeiro passo para se tornar um ser humano e um profissional tolerante e respeitoso.

Ainda que seja difícil se controlar diante de uma afirmação equivocada por parte do cliente, deve-se ter em mente que para ele esta pode ser a verdade e que não se deve perder a paciência, muito menos agir de forma grosseira ao corrigi-lo ou indicar outras opções e alternativas, mas aceitar a realidade. Em muitas empresas, adota-se o lema “eu entendo” entre os atendentes como um exercício de empatia no atendimento, pois muitas vezes não é possível compreender muito bem o cliente, mas é possível agir com tolerância e aceitar o que o outro diz em prol da paz, evitando conflitos desnecessários onde eles se veem iminentes.

#### **Discrição**

Diante das informações trocadas ali entre cliente e atendente, deve haver respeito. Por vezes, não se deve expor todos os procedimentos da empresa ao cliente, pois existem processos que são sigilosos, restritos aos funcionários e aos colaboradores. Do lado do público, por sua vez, também existem informações e dados dos clientes que devem ser sigilados ou resguardados, estabelecendo uma relação de confiança entre empresa e cliente, sendo o atendente o mediador desta relação.

#### **Conduta**

Conduta se refere ao modo de agir, ao comportamento de um indivíduo. A maneira como o ser humano se porta, vive e age no trabalho deve ser adequada às normas, valores e ideias da empresa. Se uma empresa espera que seus funcionários sejam pontuais e o funcionário se atrasa para o trabalho todos os dias, sua conduta não está adequada ao que a empresa espera dele.

A conduta de um colaborador, de um atendente, age como o espelho da própria empresa, pois ele carrega a imagem física real de uma marca, um nome ou um serviço, estes não possuem um rosto, nem emoções, nem comportamentos, mas o funcionário sim e por isso ele representa a instituição em que trabalha. O cliente pode não fazer distinção entre uma má postura de um único funcionário e de toda a empresa, o que pode manchar a sua reputação e fazer com que ela perca clientes diante da sua falta de credibilidade, tudo isso pois seu colaborador não se portou adequadamente, não agiu de maneira correta, com boas intenções, com ética e de forma respeitosa.

**Objetividade**

Para a comunicação entre duas partes ser feita de forma efetiva é preciso que ela seja clara e objetiva. Objetividade diz respeito a comunicar de tal modo que se atinja um alvo, sem rodeios. Esta é uma característica que deve estar presente durante o atendimento ao cliente pois guia a comunicação em direção a um objetivo.

Pense em um cliente que tem alguma insatisfação em relação à um produto vendido por uma empresa. Este cliente, ao ligar para um SAC (serviço de atendimento ao cliente), por exemplo, deseja expressar a sua insatisfação à empresa não para desabafar seu descontentamento de forma gratuita, mas a fim de a empresa possa agir, compreendendo sua função como solucionadora de problemas, tendo em mente a necessidade de manter laços entre a empresa e o consumidor em prol de suas vendas, de sua reputação e seu sucesso.

Neste exemplo, o atendente, por sua vez, deve ter objetividade enquanto comunica ao público as opções existentes e a disposição da empresa a qual representa em solucionar a questão, de modo que não restem dúvidas por parte do cliente, sem deixar nenhuma mensagem ambígua, o que pode gerar um grande mal-entendido, prejudicial para todas as partes. Quantas vezes não ouvimos falar de informações erradas ou mal expressadas por parte de atendentes que prejudicaram empresas inteiras? Este tipo de ocorrência não deve acontecer de forma alguma, pois coloca em risco todo um grupo de profissionais.

**EXERCÍCIOS**

1.(FAURGS - 2022 - SES-RS - GESTOR FINANCEIRO - EDITAL Nº 15)

Maria das Dores procurou a Prefeitura para relatar o problema que aconteceu durante a poda de uma árvore em frente a sua casa, uma vez que o serviço não foi bem feito, ocasionando danos a sua residência.

Que forma é a mais adequada para o atendimento inicial de Maria das Dores?

- (A) Dizer que o problema não é da Prefeitura, porque a poda foi feita por terceirizados.
- (B) Solicitar que ela retorne com fotos que mostrem as avarias e levar 3 testemunhas que comprovem o fato.
- (C) Pedir desculpas e dizer que vai registrar a reclamação e comunicar o fato à área competente.
- (D) Comunicar a ela que é assim mesmo e que vivem reclamando das podas feitas.
- (E) Justificar o fato dizendo que o que ocorreu faz parte do procedimento padrão e que erros acontecem.

2.(FAURGS - 2022 - SES-RS - GESTOR FINANCEIRO - EDITAL Nº 15)

A proatividade é uma atitude extremamente recomendável no atendimento ao público. Assinale a alternativa que apresenta uma frase que demonstra essa atitude.

- (A) O(A) senhor(a) está equivocado(a).
- (B) Não é aqui o que o(a) senhor(a) procura.
- (C) Retire sua senha para ser atendido(a).
- (D) A pessoa que busca não está aqui no momento.
- (E) Em que posso ajudá-lo?

3.(FAURGS - 2022 - SES-RS - GESTOR FINANCEIRO - EDITAL Nº 15)Um atendimento telefônico possui mais complexidade do que aparenta. Assinale a alternativa que apresenta uma forma adequada de se dirigir a um interlocutor em uma ligação telefônica.

- (A) Não entendi seu nome. Repete!
- (B) Com quem quer falar?
- (C) Estamos muito ocupados. Pode ligar mais tarde?
- (D) Qual é o seu nome, por favor?
- (E) Quem está falando?

4.(FAURGS - 2022 - SES-RS - GESTOR FINANCEIRO - EDITAL Nº 15)

Identifique abaixo as afirmativas verdadeiras ( V ) e as falsas ( F ) sobre o atendimento profissional ao telefone.

- ( ) Não se deve tratar o interlocutor como “meu querido” ou “fofinho”.
- ( ) Usar expressões como “obrigado pela ligação” e “tenha uma boa semana” ao final do atendimento.
- ( ) Iniciar o atendimento com expressões como: “bom-dia”, “boa-tarde” ou “boa-noite”.
- ( ) Usar um tom informal no início do atendimento, com expressões como “E aí, meu irmão!?”.

Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.

- (A) V • V • V • F
- (B) V • V • F • V
- (C) F • F • V • V
- (D) F • F • V • F
- (E) F • F • F • V

5.(FAURGS - 2022 - SES-RS - GESTOR FINANCEIRO - EDITAL Nº 15)

Assinale a alternativa que revela expressão que pode ser usada na saudação inicial de atendimento telefônico profissional em órgão da administração pública:

- (A) Adriana, Departamento de Licitações e Contratos, E aí, magrão? Tudo bem?
- (B) Adriana, Departamento de Licitações e Contratos, quem tá falando aí?
- (C) Adriana, Departamento de Licitações e Contratos, estou ocupada agora, espera uns minutinhos!
- (D) Adriana, Departamento de Licitações e Contratos, fala aí, tchê!
- (E) Adriana, Departamento de Licitações e Contratos, bom-dia!

**GABARITO**

1	C
2	E
3	D
4	A
5	E

# 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 so-

bre 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 aprendizagens 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 responsável. Expor os pontos negativos e planos alternativos de maneira ho-

nesta 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://metodologiacientifica-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/conhecimentos-beneficios-do-trabalho-em-equipe/>
- <http://metodologiacientifica-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,%20conhecimentos%20comportamentos%20e%20atitudes.>
- <https://www.edools.com/comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/#:~:text=A%20comunica%C3%A7%->



# POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

## POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

### A postura profissional

É o comportamento adequado dentro das organizações, na qual busca seguir os valores da empresa para um resultado positivo.

### A importância da qualidade

As mudanças no mundo, em geral, estão cada vez mais contínuas aceleradas e, principalmente, diversificadas. Isso se deve ao fenômeno da globalização, aos avanços tecnológicos, à preocupação com a saúde e o meio ambiente, entre outros fatores.

Tanto os profissionais como as empresas precisam adequar seu perfil para atender a essas novas mudanças, inclusive se ajustando às exigências do mercado, cada vez maiores. Para superar os novos desafios impostos pela realidade e atender às expectativas dos clientes, as empresas precisam de profissionais competentes e que realizem suas atividades com qualidade.

Mas, afinal, o que é qualidade? Qualidade, na linguagem corporativa, é uma das condições para se ter sucesso e, hoje em dia, significa um dos diferenciais competitivos mais importantes. Ou seja, é um conjunto de características que distinguem, de forma positiva, um profissional ou uma empresa dos demais e que agregam valor ao seu trabalho.

Para se manter competitivo no mercado e ter um diferencial, o profissional precisa realizar suas atividades corretamente. Apenas a qualidade técnica, porém, não assegura o lugar no mercado. O grande desafio do profissional de qualquer área de atuação é saber se relacionar bem (tratar as pessoas adequadamente, mostrar-se disponível e acessível, ser gentil), ter um comportamento compatível com as regras e valores da empresa e se comunicar bem (se fazer entender pelos outros, escrever bem, saber ouvir).

Por fim, vale ressaltar: estamos falando de um conceito dinâmico, ou seja, cada empresa tem o seu. Fique atento: o que representa qualidade para uma empresa não necessariamente o é para outra. Portanto, ao iniciar qualquer experiência profissional, procure entender quais são as competências valorizadas naquele ambiente de trabalho. Investir nelas é o primeiro passo para realizar suas tarefas com qualidade.

### As novas exigências

Aqueles que pretendem ingressar no mercado de trabalho já devem ter escutado de professores, pais ou pessoas mais experientes que “a concorrência está cada vez mais acirrada” e que “é preciso se preparar”, e os recém-chegados ao mundo corporativo já podem ter constatado esse fato. Mas o que isso significa na prática?

Há quem ache que “se preparar” está diretamente ligado à escolha do curso superior e ao desempenho na faculdade, mas não é de todo verdade: isso é o primeiro passo, mas não garante uma vaga no mercado. Dia após dia, surgem novas tecnologias e formas de se executar melhor uma tarefa e, com elas, relações de trabalho que exigem uma nova postura profissional — a de desenvolver as “habilidades” necessárias para enfrentar os desafios propostos. Na verdade, algumas dessas habilidades só ganharam destaque recentemente, enquanto outras apenas mudaram de foco, atualizando-se. Vejamos algumas delas:

- **Seja parceiro da educação.** Uma boa postura profissional exige uma boa educação, ou seja, respeitar os demais, saber se comportar em público, honrar os compromissos e prezar pela organização no ambiente de trabalho.

- **Mantenha sempre uma boa aparência.** Não é necessário estar sempre elegante, pois uma boa aparência significa saber usar a roupa certa no lugar certo. Devemos saber nos vestir de acordo com o local de trabalho nos solicita, sabendo sempre o que é certo e o que é errado para cada ambiente.

- **Cumprir todas as tarefas.** Isso não é somente uma questão de bom senso, mas também uma questão de comprometimento profissional. Desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas é um ponto positivo que acaba também sendo avaliado por gestores do colaborador.

- **Ser pontual.** Faça o seu trabalho de maneira correta e cumpra os horários planejados, mantendo sempre a pontualidade para os compromissos marcados.

- **Respeitar os demais colegas de trabalho.** Não é necessário ter estima por todos os colegas de trabalho, mas respeitá-lo é uma obrigação. Não apenas no ambiente de trabalho, mas em demais situações cotidianas. Por isso, respeitar as diferenças e os limites no relacionamento com os outros é fundamental.

- **Aceitar opiniões.** É importante saber escutar, opinar e aceitar opiniões diferentes, pois essa atitude acaba levando as pessoas a também entenderem o seu ponto de vista, sem que este seja imposto aos demais.

- **Autocrítica e interesse.** Ao ter uma preocupação constante em melhorar, dificilmente se terá problemas com relação a postura profissional, pois essa preocupação constante em melhorar é um ponto que leva a melhoria contínua nas carreiras profissionais.

- Espera-se que todo profissional tenha um preparo básico, mas o novo profissional deve demonstrar também esforço e interesse incansáveis para aprender.

- **É necessário ter um ânimo permanente, disposição para o trabalho e para correr atrás do que se quer.**

- O profissional de hoje deve demonstrar disponibilidade e boa administração do seu tempo e das suas tarefas.

- Muitas organizações começam a mostrar interesse em investir na capacitação de seus funcionários, mas, para isso, é preciso uma sólida relação de confiança mútua.

- A ética é fundamental no trabalho. Sem seriedade, nenhuma relação profissional pode dar certo.

Há, ainda, outras características que certamente podem contar pontos positivos na hora da contratação ou mesmo na convivência diária no ambiente de trabalho: uma boa rede de contatos; persistência (uma vez que a vontade, por si só, às vezes não basta); cuidado com a aparência; assiduidade e pontualidade. A Conexão Profissional, na terceira edição da série Desafios para se tornar um bom profissional, trata de mais um dos desafios dos recém-chegados ao mundo corporativo: a atenção aos processos e às rotinas nas organizações.

Ao integrar uma equipe de trabalho, um dos primeiros passos a serem dados é procurar compreender a rotina da organização. Ter uma visão global das atividades que a organização desenvolve é

indispensável para um bom desempenho e, principalmente, para a conquista da autonomia. Para tanto, é fundamental atenção contínua aos processos. Com isso, você pode compreender o seu papel na equipe e na organização, além de entender como os setores interagem e qual a função e inter-relação de cada um, considerando o conjunto.

Conhecer a rotina de sua equipe e da empresa permite otimizar e sistematizar suas atividades. Além disso, você pode administrar melhor o seu tempo, identificar e solucionar eventuais problemas com mais agilidade, bem como propor alternativas para aprimorar a qualidade do trabalho, sempre com o foco nos resultados.

Sem a compreensão dos processos, é menos provável perceber o seu papel na organização. Resultado: mais desperdício, menos produtividade. Evite sempre trabalhar no “piloto automático”. Isso pode acarretar retrabalho, gasto desnecessário de energia e recursos, não-cumprimento de prazos, burocratização e baixa competitividade. Em síntese: prejuízo para você e para a empresa.

Portanto, para satisfazer às exigências do mercado, é cada vez mais importante possuir uma visão global do ambiente de trabalho. Conhecer a rotina da organização e manter atenção aos processos só trazem ganhos para ambas as partes: para o profissional, maior competitividade e possibilidade de agilizar soluções e, para a empresa, equipes mais integradas e que falam a mesma língua. Para o conjunto, melhores resultados.<sup>1</sup>

A aprendizagem, como já vimos, pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa, pode-se vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado. Se há ética e confiança nessa relação, se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.

Nesse aspecto, é possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem pois, se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa (Ricarte, 1996).

Para Ricarte, um dos grandes desafios das próximas décadas será fazer da criatividade o principal foco de gestão de todas as empresas, pois o único caminho para tornar uma empresa competitiva é a geração de ideias criativas; a única forma de gerar ideias é atrair para a empresa pessoas criativas; e a melhor maneira de atrair e manter pessoas criativas é proporcionando-lhes um ambiente adequado para trabalhar.

Esse ambiente adequado pressupõe liberdade e competência para comunicar. Hoje, uma das principais exigências para o exercício da função gerencial é certamente a habilidade comunicacional. As outras habilidades seriam a predisposição para a mudança e para a inovação; a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.

Essa habilidade comunicacional, porém, na maioria das empresas, ainda não faz parte da job-description de um executivo. É ainda uma reserva do profissional de comunicação, embora devesse ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis.

O desenvolvimento dessa habilidade pressupõe, antes de tudo, saber ouvir e lidar com a diferença. É preciso lembrar: sempre ape-

nas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e a processa. Lasswell já dizia que quem decodifica a mensagem é aquele que a recebe, por isso a necessidade de se ajustarem os signos e códigos ao repertório de quem vai processá-los.

Pode-se afirmar, ainda, que as bases para a construção de um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem estão na autoestima, na empatia e na afetividade. Sem esses elementos, não se estabelece a comunicação nem o entendimento. Embora durante o texto tenhamos exposto inúmeros obstáculos para o advento dessa nova realidade e que poderiam nos levar a acreditar, tal qual Luhman (1992), na improbabilidade da comunicação, acreditamos que essa é uma utopia pela qual vale a pena lutar.

Mas é preciso ter cuidado. Esse ambiente de mudanças, que traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações, favorece o surgimento e a atuação do que chamo de novos Messias da comunicação, que prometem internalizarem nas pessoas os novos objetivos e conceitos, estimularem a motivação e o comprometimento à nova ordem de coisas, organizarem rituais de passagem em que se dá outro sentido aos valores abandonados e introduz-se o novo.

Hoje, não é raro encontrar-se nos corredores das organizações profissionais da mudança cultural, agentes da nova ordem, verdadeiros profetas munidos de fórmulas infalíveis, de cartilhas iluministas, capazes de minar resistências e viabilizar uma nova cultura e que se autodenominam reengenheiros da cultura.

Esses profissionais se aproveitam da constatação de que a comunicação é, sim, instrumento essencial da mudança, mas se esquecem de que o que transforma e qualifica é o diálogo, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas tão próprias da chamada educação bancária descrita por Paulo Freire.

E a viabilização do diálogo e da participação tem de ser uma política de comunicação e de RH. A construção e a viabilização dessa política é, desde já, um desafio aos estrategistas de RH e de comunicação, como forma de criar o tal ambiente criativo a que Ricarte de referiu e viabilizar, assim, a construção da organização qualificante, capaz de enfrentar os desafios constantes de um mundo em mudança, incerto e inseguro.

Em Sociologia, um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como uma coleção de várias pessoas que compartilham certas características, interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade comum — para haver um grupo social, é preciso que os indivíduos se percebam de alguma forma afiliados ao grupo.

Segundo COSTA (2002), o grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem-homem, vários fenômenos estão presentes; comunicação, percepção, afeição liderança, integração, normas e outros. À medida que nós nos observamos na relação eu-outro surge uma amplitude de caminhos para nosso conhecimento e orientação.

Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do feedback.

Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária. Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos.

Nas relações humanas, nada é mais importante do que nossa motivação em estar com outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

Um fato merecedor de nossa atenção é que o homem necessita viver com outros homens, pela sua própria natureza social, mas ainda não se harmonizou nessa relação.

1Por Rozilane Mendonça

Lewin (1965) considerou o grupo como o terreno sobre o qual o indivíduo se sustenta e se satisfaz. Um instrumento para satisfação das necessidades físicas, econômicas, políticas, sociais, etc..

### Relações Humanas

As relações humanas no trabalho ocorrem de maneira ininterrupta, a partir da interação entre duas ou mais pessoas. Essa habilidade é essencial para obter um clima organizacional produtivo e harmonioso porque gera empatia, colaboração e o alinhamento de objetivos.

As relações humanas no trabalho são essenciais para o estabelecimento de um clima organizacional produtivo e harmonioso.

Mas que isso não seja o único motivo para a promoção e a contínua manutenção das boas relações humanas no trabalho: afinal, o seu desequilíbrio pode gerar uma série de problemas.

Entre os principais podemos citar a desmotivação, o estresse e o acúmulo de conflitos internos — sintomas característicos de uma empresa desagregadora e com baixo índice de desenvolvimento.

Como andam as relações humanas no trabalho em sua empresa? Que tal conferir, conosco, o impacto positivo em trabalhá-la e promover um clima verdadeiramente produtivo? É só seguir com esta leitura, então!

### O que são as relações humanas no trabalho?

Basicamente, uma relação humana é aquela em que ocorre a interação entre duas ou mais pessoas. Quando eficiente, essa habilidade é trabalhada de maneira ininterrupta. Ocorre, por exemplo, quando:

- um líder delega atividades para a sua equipe;
- uma reunião é convocada;
- um feedback é fornecido;
- ideias são sugeridas;
- divergência estabelecem a riqueza de um debate.

Ou seja: a todo momento as relações humanas no trabalho interpelam o caminho dos colaboradores.

### Qual é a importância das relações humanas no trabalho?

Anteriormente, destacamos que a falta de sintonia no convívio entre os colaboradores pode, lenta e gradualmente, evoluir para um estado crônico de estresse, desmotivação, desagregação e improdutividade.

Por sua vez, exemplos de boas relações humanas no trabalho são, de fato, soluções para minimizar as situações acima. Veja só alguns deles que contribuem para um bom clima organizacional:

- respeito aos colegas e superiores;
- fofocas são erradicadas do dia a dia;
- paciência para saber ouvir;
- colaboração com os colegas;
- ideias e sugestões sem atacar os companheiros de trabalho;
- respeito e acolhimento de uma cultura de respeito às diferenças.

Isso significa que a importância das relações humanas no trabalho está intimamente associada à construção de um ambiente positivo, de condições favoráveis para o exercício da profissão.

E não pense que o conceito é recente: em 1930, um estudo foi conduzido na fábrica de Hawthorne Works (Illinois, EUA) e apontou que pequenas mudanças, na rotina, já afetam a produtividade das equipes.

Além disso, descobriu-se que as relações humanas têm elevado impacto nessa oscilação de produção. Não à toa, essa é toda a base estrutural da Gestão de Recursos Humanos.

### Quais riscos impedem o desenvolvimento das relações humanas?

As consequências das más relações humanas no trabalho já foram identificadas, até aqui. O que muitos profissionais de RH devem estar pensando, então, é: “e o que motiva esse tipo de problema na empresa?”

Abaixo, algumas das questões associadas a esse problema serão observadas, como:

#### Falta de empatia

Muitos confundem lógica e razão com a ausência de empatia — um engano tremendo!

Afinal de contas, é por meio da empatia que as pessoas criam elos, afinidade e a compreensão que facilite as relações humanas no trabalho.

Por exemplo: funcionários empáticos avaliam todo o processo de trabalho e entendem como a sua etapa do fluxo impacta os profissionais responsáveis pela sequência do processo. Eles não se limitam, exclusivamente, ao que gira em torno de suas rotinas.

Ao contrário de um profissional que, para ascender na carreira, focam só no seu sucesso e permanece indiferente às consequências que suas ações causam aos outros.

#### Desrespeito

Outro aspecto que influencia negativamente nas relações humanas no trabalho, o desrespeito impede que exista harmonia entre as equipes.

Perceba, inclusive, que isso pode acontecer em qualquer cargo hierárquico e a qualquer momento. Daí a importância em construir um local de trabalho cuja qualidade de vida e o bem-estar coletivo sejam enaltecidos.

#### Arbitrariedade

Pessoas que se absterem da imparcialidade geram transtornos diversos, no ambiente corporativo. Por exemplo: gestores que auxiliam aqueles com quem eles têm afinidade.

Como consequência disso, o resto da equipe se sente desprotegida e desvalorizada, iniciando um processo de desmotivação e uma falta de compromisso coletiva e crônica.

#### Muita competitividade

Até como um complemento ao tópico da empatia, podemos apontar a competitividade como um elemento debilitante das boas relações humanas no trabalho.

Afinal, em nome de um reconhecimento maior, muitos podem optar por abandonar a gentileza, o respeito e a generosidade no dia a dia.

E, aí, os problemas podem se acumular, com o aumento de conflitos internos, estresse em níveis desproporcionais e uma insatisfação que pode levar ao aumento do índice de rotatividade na empresa.

### Como promover as relações humanas no trabalho?

A seguir, nós vamos destacar alguns pontos-chave que o setor de RH pode se inspirar para valorizar — continuamente — as relações humanas no trabalho. São eles:

- monte um plano de carreira que envolva a todos os profissionais;
- consolide um sistema de avaliação com o feedback 360°, permitindo a transparência e a autonomia para que todos tenham voz ativa na empresa;
- treine e capacite as equipes a desenvolverem a inteligência emocional — individual e coletivamente;

# COMUNICAÇÃO

## COMUNICAÇÃO

O ato de comunicar uma mensagem está presente na vida do ser humano desde o começo dos tempos. Seja este ato de maneira verbal (fala ou escrita) ou não-verbal (gestos, expressões faciais, desenhos), a comunicação faz parte do processo natural da vida em sociedade e é através dela que nos relacionamos uns com os outros.

Muito além de uma simples troca de informações, o processo de comunicação inventado pelo homem é complexo, somos capazes de expressar emoções, relatar situações, contar histórias, escrever livros, entre outras atividades linguísticas, através dos diferentes idiomas criados, dos signos linguísticos que os representam e codificam a mensagem que vem a ser decodificada mais tarde no processo comunicativo.

Este processo beneficia o ser humano de muitas maneiras, inclusive no ambiente de trabalho, um sistema em que a comunicação age como um dos principais recursos para o trabalho seja realizado, para que haja compreensão mútua, para que acordos sejam feitos e para que haja clareza nas intenções de uma corporação.

Ainda assim, é possível que a comunicação não cumpra seu propósito quando há ruído no processo de codificação, decodificação, transmissão ou recepção da mensagem. Os ruídos podem se referir à de fato sons e barulhos que impedem o receptor da mensagem de compreender o que foi dito, no entanto, podem se referir também à outros fatores como a baixa escolaridade ou um nível econômico mais baixo podem prejudicar o conhecimento de um indivíduo sobre seu idioma nativo, que dirá um idioma estrangeiro.

No ambiente de trabalho, o indivíduo precisa se expressar com clareza, sua comunicação deve ser limpa e objetiva. Para tal, é preciso se colocar “do outro lado da linha” e entender que o outro poderá interpretar o que falamos de outra maneira caso as informações não estejam bem organizadas e claras. Uma boa comunicação no ambiente de trabalho contribui para melhores relações interpessoais, para propor soluções e ideias, explicar planos de ação e estratégias, estabelecer acordos e fechar negócios, beneficiando a empresa como um todo.

## EXERCÍCIOS

**1. (FGV - 2017 - IBGE - Agente Censitário Regional)** O processo de organização segue alguns princípios básicos e exige que se tomem decisões acerca de certos elementos, entre eles:

- (A) especialização do trabalho e amplitude de controle;
- (B) missão e visão organizacionais;
- (C) cultura organizacional e sistemas de gestão;
- (D) divisão de tarefas e definição de metas;
- (E) estrutura e estratégia organizacionais.

**2. (IF-MT - 2014 - IF-MT - Tecnólogo - Gestão de Pessoas)** Sobre tipos de organizações, analise as afirmativas.

I - Organização funcional é a forma estrutural baseada na especialização e na supervisão funcional, na qual as linhas de comunicação são diretas, a autoridade é funcional e as decisões são descentralizadas.

II - Organização linear é o formato estrutural híbrido que reúne características lineares e características funcionais.

III - Organização linha – staff é a forma estrutural baseada em linhas únicas de autoridade e responsabilidade, na qual predomina a aplicação do princípio de autoridade e do comando único.

IV - Staff ou assessoria significa a propriedade de prestar consultoria, recomendações, sugestão ou prestar serviços especializados.

Estão corretas as afirmativas

- (A) II e III.
- (B) II e IV.
- (C) I e IV.
- (D) I e III.

**3. (AMAUC - 2019 - Prefeitura de Itá - SC - Agente Administrativo)** Sobre organização, analise as proposições e identifique com (V) as verdadeiras e (F) as falsas:

( ) Organização é compreendida como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns.

( ) Organização é compreendida também como função administrativa e parte do processo administrativo de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelece relações entre eles.

( ) A organização enquanto entidade social se divide em organização formal e organização informal.

( ) A organização informal é aquela baseada em uma divisão racional do trabalho e na diferenciação e integração de seus órgãos, representada por meio de organograma, ou seja, trata-se de organização formalizada oficialmente.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência correta, de cima para baixo:

- (A) F, V, F, F.
- (B) V, V, V, V.
- (C) V, V, V, F.
- (D) F, V, V, V.
- (E) V, F, V, V.

**4. (FASTEF - 2019 - UFCA - Assistente em Administração)** Consiste em uma das particularidades da organização informal:

- (A) baseada em uma divisão racional do trabalho.
- (B) circunscrita a um local físico.
- (C) representada através do organograma.
- (D) amplia-se a todos os interesses comuns das pessoas envolvidas.

**5. (INSTITUTO AOCP - 2018 - ADAF - AM - Administrador)** O desenho de organogramas e fluxogramas define a estrutura organizacional para a empresa poder

- (A) dotar de conformidade seus produtos e serviços para seus clientes.
- (B) gerenciar a cadeia de fornecedores, funcionários e intermediários.
- (C) zelar pelas habilidades e pelos desempenhos individuais e do grupo.
- (D) auditar o sistema de qualidade de acordo com a normatização.
- (E) conquistar e fidelizar seus compradores para sua sobrevivência.

**6. (Quadrix - 2019 - CRO-GO - Fiscal Regional)** Em relação aos conceitos básicos de administração, aos tipos de organização, às estruturas organizacionais, à departamentalização e aos organogramas e fluxogramas, julgue o item.

O aspecto piramidal é uma das características da organização linear.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**7. (Quadrix - 2019 - CREA-TO - Agente Administrativo)** No que se refere à administração, aos tipos de organização, às estruturas organizacionais, à departamentalização e aos organogramas e fluxogramas, julgue o item.

Na organização linha-staff, somente existem órgãos de consultoria e assessoria.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**8. (Quadrix - 2019 - CREA-TO - Agente de Fiscalização)** No que se refere à administração, aos tipos de organização, às estruturas organizacionais, à departamentalização e aos organogramas e fluxogramas, julgue o item.

Na organização linear, cada gerente centraliza as comunicações em linha ascendente com relação aos subordinados.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**9. (Quadrix - 2019 - CRESS-GO - Agente Administrativo)** Com relação às noções de administração, a funções administrativas e aos diversos enfoques da administração, julgue o item.

As funções de administração devem ser executadas em sequência nos procedimentos administrativos, de modo a manterem a coerência e a eficiência.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**10. (Quadrix - 2019 - CRESS-GO - Agente Administrativo)** Com relação às noções de administração, a funções administrativas e aos diversos enfoques da administração, julgue o item.

Se determinada entidade adota o tipo de organização funcional, o controle disciplinar e a coordenação das diversas funções tornam-se mais difíceis.

- ( ) CERTO
- ( ) ERRADO

**11. (CESPE/MCT-FINEP)** Quanto à evolução histórica do pensamento administrativo, assinale a opção correta.

- (A) Weber propõe que uma das principais vantagens da burocracia consiste em conferir rapidez à tomada de decisões.

(B) A organização que busca mensurar e analisar as atitudes de seus empregados de modo a conseguir a sua satisfação no trabalho está alinhada aos pressupostos da administração científica.

(C) A organização que ressalta o papel dos gerentes como conhecedores dos detalhes das tarefas desenvolvidas por seus empregados alinha-se aos pressupostos da teoria clássica.

(D) A abordagem contingencial se preocupa em analisar as funções da organização, dividindo-as em seis funções clássicas, que incluem as comerciais, as financeiras e as contábeis.

(E) A teoria de sistemas adota uma visão reducionista e analítica da administração.

**12. (CESPE/TSE)** A respeito das novas tecnologias gerenciais que causam impacto nas organizações, assinale a opção correta.

(A) Reengenharia é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização.

(B) Qualidade é o repensar fundamental e é a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, atendimento e velocidade.

(C) Gestão estratégica está relacionada a propriedades ou características de um produto ou serviço que influenciam relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam.

(D) Empreendedorismo governamental significa a capacidade de promover a sintonia entre os governos e as novas condições sócio-econômicas, políticas e culturais.

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

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

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

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

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

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

**14. (CONSULPLAN/MANAUAS ENERGIA)** As opções a seguir apresentam afirmações a respeito de aspectos gerais da estratégia, estrutura e desempenho de uma organização. Assinale a única verdadeira:

(A) O ambiente de uma empresa é tudo aquilo que pode ser controlado.

(B) Na integração horizontal, procuram-se produtos e serviços complementares.

(C) O desempenho de uma empresa independe de sua estratégia.

(D) A integração empresarial depende apenas da estrutura organizacional.

(E) A estratégia de uma empresa depende principalmente de sua estrutura.

**15. (CESPE/TJ-ROo)** Com relação à análise dos ambientes externo e interno de uma organização, assinale a opção correta.

(A) Na análise externa, os pontos fortes e fracos de uma empresa devem ser determinados por meio da relação entre os segmentos de mercados e a atual posição dos produtos ou serviços dessa empresa.

(B) Quanto menos uma empresa conhece sobre seu concorrente, menor o risco estratégico dessa empresa em face das estratégias do concorrente.

(C) Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente nas organizações, podendo ser controladas antes de prejudicarem o desenvolvimento das empresas.

(D) Os pontos fortes e fracos correspondem a variáveis controláveis por uma empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças correspondem a variáveis não controláveis.

(E) Mediante a análise das oportunidades e das fraquezas de um ambiente organizacional, obtêm-se a atual situação das vantagens competitivas de uma empresa.

**16. (CESPE/CNJ)** A área de recursos humanos considera as pessoas administradores, independentemente do cargo e do nível organizacional que ocupam, pois, de acordo com os postulados dessa área de conhecimento, as organizações dependem de pessoas para sua operação, direção e controle. Essa proposição rompe com a tradição de pensar nas pessoas como meros recursos organizacionais. A partir dessas informações, e considerando os conceitos e práticas relacionados a recursos humanos, julgue o item seguinte.

A aplicação, um processo básico na gestão de pessoas, refere-se ao recrutamento de pessoas e à seleção e à pesquisa de mercado de recursos humanos.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**17. (CESPE/ANAC)** A respeito de gestão de pessoas, julgue os itens abaixo.

O mapeamento de competências origina tanto lacunas de aprendizagem a serem desenvolvidas como insumos para a realização de avaliações de desempenho nas organizações, o que representa uma tendência da gestão de pessoas no setor público.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**18. (CESPE/MTE) - Agente Administrativo )** No que se refere ao comportamento organizacional, julgue o item a seguir.

A motivação para o trabalho, por vincular-se a um aspecto intrínseco ao indivíduo, de difícil observação, não pode ser influenciada por práticas de gestão de pessoas.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**19. (IADES/METRÔ-DF)** No que diz respeito à atração e à retenção de talentos nas organizações, assinale a alternativa correta.

(A) O recrutamento integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após a seleção

(B) Enquanto o objetivo da seleção é abastecer o processo seletivo de candidatos, o objetivo do recrutamento é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.

(C) O processo seletivo pode estar fundamentado no cargo a ser preenchido ou nas competências a serem capturadas.

(D) A seleção de pessoal não é um sistema de comparação, mas sim de escolha (tomada de decisão).

(E) A entrevista de seleção é considerada uma técnica altamente objetiva, com baixa margem de erro e variação.

**20. (CESPE/FUB)** Considerando a gestão do clima e da cultura organizacional como estratégia necessária à gestão de pessoas, julgue o item seguinte.

O nível de favorabilidade do clima organizacional pode ser avaliado com base em taxa de turnover e de absenteísmo, em resultados de avaliações de desempenho e em tipos de queixas no serviço médico.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**21. CESGRANRIO/Petrobras)** Na gestão do desempenho, o desenvolvimento da avaliação do desempenho apresenta objetivos fundamentais para o alcance do sucesso da organização.

Entre os objetivos da avaliação de desempenho NÃO se inclui o de

(A) fornecer oportunidade de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, levando em consideração os objetivos organizacionais e individuais.

(B) garantir o reconhecimento e o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização, cuja produtividade pode ser desenvolvida.

(C) permitir condições de medição do potencial humano, no sentido de determinar sua plena aplicação.

(D) propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de subordinados.

(E) viabilizar a avaliação de comportamento dos subordinados, contando com um sistema amplo de medição capaz de levar em consideração as subjetividades individuais.

**22. (CESPE/TC-DF)** A respeito das funções de caráter estratégico desempenhadas por organizações públicas, julgue o próximo item.

O termo educação corporativa, adotado por unidades de gestão de pessoas, relaciona-se ao diagnóstico e ao planejamento de programas e de ações de aprendizagem direcionados por objetivos organizacionais de curto prazo.

( ) CERTO

( ) ERRADO

**23.** Julgue as sentenças a respeito do paradigma pós-burocrático, da administração pública gerencial e da nova administração pública.

I. O ideal do movimento da nova administração pública nos anos 60 era a superação da burocracia no sentido do resgate da racionalidade substantiva dos sistemas administrativos.

II. O termo “pós-burocrático” está mais associado à relativa perda de poder das organizações públicas contemporâneas que às emergentes novas formas organizacionais discrepantes do tipo ideal weberiano.

III. A abordagem do new public management é mais um recurso estruturador da discussão sobre as transformações ocorridas na gestão pública nas duas últimas décadas que um paradigma prescritivo de reforma do estado.

IV. A “administração pública gerencial” busca diferenciar-se da burocrática no sentido de que se proclama orientada para resultados, focada no cidadão, flexível e aberta ao controle social.

V. A implementação da “administração pública gerencial”, conforme proposta pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, requer prévia implementação da administração burocrática e completa eliminação da administração patrimonial.

Estão corretos apenas os itens

(A) I, II e I

(B) I, III e IV

# LEGISLAÇÃO DO SISTEMA CFMV/CRMV

## LEI FEDERAL Nº 5.517/1968

### LEI Nº 5.517, DE 23 DE OUTUBRO DE 1968.

*Dispõe sobre o exercício da profissão de médico-veterinário e cria os Conselhos Federal e Regionais de Medicina Veterinária. O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:*

#### CAPÍTULO I DA PROFISSÃO

Art 1º O exercício da profissão de médico-veterinário obedecerá às disposições da presente lei.

Art 2º Só é permitido o exercício da profissão de médico-veterinário:

a) aos portadores de diplomas expedidos por escolas oficiais ou reconhecidas e registradas na Diretoria do Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura;

b) aos profissionais diplomados no estrangeiro que tenham validade e registrado seu diploma no Brasil, na forma da legislação em vigor.

Art 3º O exercício das atividades profissionais só será permitido aos portadores de carteira profissional expedida pelo Conselho Federal de Medicina Veterinária ou pelos Conselhos Regionais de Medicina Veterinária criados na presente lei.

Art 4º Os dispositivos dos artigos anteriores não se aplicam:

a) aos profissionais estrangeiros contratados em caráter provisorio pela União, pelos Estados, pelos Municípios ou pelos Territórios, para função específica de competência privativa ou atribuição de médico-veterinário;

b) às pessoas que já exerciam função ou atividade pública de competência privativa de médico-veterinário na data da publicação do Decreto-lei nº 23.133, de 9 de setembro de 1933.

#### CAPÍTULO II DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

Art 5º É da competência privativa do médico veterinário o exercício das seguintes atividades e funções a cargo da União, dos Estados, dos Municípios, dos Territórios Federais, entidades autárquicas, paraestatais e de economia mista e particulares:

a) a prática da clínica em todas as suas modalidades;

b) a direção dos hospitais para animais;

c) a assistência técnica e sanitária aos animais sob qualquer forma;

d) o planejamento e a execução da defesa sanitária animal;

e) a direção técnica sanitária dos estabelecimentos industriais e, sempre que possível, dos comerciais ou de finalidades recreativas, desportivas ou de proteção onde estejam, permanentemente, em exposição, em serviço ou para qualquer outro fim animais ou produtos de sua origem;

f) a inspeção e a fiscalização sob o ponto-de-vista sanitário, higiênico e tecnológico dos matadouros, frigoríficos, fábricas de conservas de carne e de pescado, fábricas de banha e gorduras em que se empregam produtos de origem animal, usinas e fábricas de laticínios, entrepostos de carne, leite peixe, ovos, mel, cera e demais derivados da indústria pecuária e, de um modo geral, quando possível, de todos os produtos de origem animal nos locais de produção, manipulação, armazenagem e comercialização;

g) a peritagem sobre animais, identificação, defeitos, vícios, doenças, acidentes, e exames técnicos em questões judiciais;

h) as perícias, os exames e as pesquisas reveladores de fraudes ou operação dolosa nos animais inscritos nas competições desportivas ou nas exposições pecuárias;

i) o ensino, a direção, o controle e a orientação dos serviços de inseminação artificial;

j) a regência de cadeiras ou disciplinas especificamente médico-veterinárias, bem como a direção das respectivas seções e laboratórios;

l) a direção e a fiscalização do ensino da medicina-veterinária, bem, como do ensino agrícola-médio, nos estabelecimentos em que a natureza dos trabalhos tenha por objetivo exclusivo a indústria animal;

m) a organização dos congressos, comissões, seminários e outros tipos de reuniões destinados ao estudo da Medicina Veterinária, bem como a assessoria técnica do Ministério das Relações Exteriores, no país e no estrangeiro, no que diz com os problemas relativos à produção e à indústria animal.

Art 6º Constitui, ainda, competência do médico-veterinário o exercício de atividades ou funções públicas e particulares, relacionadas com:

a) as pesquisas, o planejamento, a direção técnica, o fomento, a orientação e a execução dos trabalhos de qualquer natureza relativos à produção animal e às indústrias derivadas, inclusive as de caça e pesca;

b) o estudo e a aplicação de medidas de saúde pública no tocante às doenças de animais transmissíveis ao homem;

c) a avaliação e peritagem relativas aos animais para fins administrativos de crédito e de seguro;

d) a padronização e a classificação dos produtos de origem animal;

e) a responsabilidade pelas fórmulas e preparação de rações para animais e a sua fiscalização;

f) a participação nos exames dos animais para efeito de inscrição nas Sociedades de Registros Genealógicos;

g) os exames periciais tecnológicos e sanitários dos subprodutos da indústria animal;

h) as pesquisas e trabalhos ligados à biologia geral, à zoologia, à zootecnia bem como à bromatologia animal em especial;

i) a defesa da fauna, especialmente o controle da exploração das espécies animais silvestres, bem como dos seus produtos;

j) os estudos e a organização de trabalhos sobre economia e estatística ligados à profissão;

l) a organização da educação rural relativa à pecuária.

**CAPÍTULO III**  
**DO CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA E**  
**DOS CONSELHOS REGIONAIS DE MEDICINA VETERINÁRIA**

Art 7º A fiscalização do exercício da profissão de médico-veterinária será exercida pelo Conselho Federal de Medicina Veterinária, e pelos Conselhos Regionais de Medicina Veterinária, criados por esta Lei.

Parágrafo único. A fiscalização do exercício profissional abrange as pessoas referidas no artigo 4º inclusive no exercício de suas funções contratuais.

Art 8º O Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV) tem por finalidade, além da fiscalização do exercício profissional, orientar, supervisionar e disciplinar as atividades relativas à profissão de médico-veterinário em todo o território nacional, diretamente ou através dos Conselhos Regionais de Medicina Veterinária (CRMV).

Art 9º O Conselho Federal assim como os Conselhos Regionais de Medicina Veterinária servirão de órgão de consulta dos governos da União, dos Estados, dos Municípios e dos Territórios, em todos os assuntos relativos à profissão de médico-veterinário ou ligados, direta ou indiretamente, à produção ou à indústria animal.

Art 10. O CFMV e os CRMV constituem em seu conjunto, uma autarquia, sendo cada um deles dotado de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira.

Art. 11. A Capital da República será sede do Conselho Federal de Medicina Veterinária, com jurisdição em todo o território nacional, a ele subordinados os Conselhos Regionais, sediados nas capitais dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (Redação dada pela Lei nº 10.673, de 2003)

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 10.673, de 2003)

Art 12. O CFMV será constituído de brasileiros natos ou naturalizados em pleno gozo de seus direitos civis, cujos diplomas profissionais estejam registrados de acordo com a legislação em vigor e as disposições desta lei.

Parágrafo único. Os CRMV serão organizados nas mesmas condições do CFMV.

Art 13. O Conselho Federal de Medicina Veterinária compor-se-á de: um presidente, um vice-presidente, um secretário-geral, um tesoureiro e mais seis conselheiros, eleitos em reunião dos delegados dos Conselhos Regionais por escrutínio secreto e maioria absoluta de votos, realizando-se tantos escrutínios quantos necessários à obtenção desse "quorum".

§ 1º Na mesma reunião e pela forma prevista no artigo, serão eleitos seis suplentes para o Conselho.

§ 2º Cada Conselho Regional terá direito a três delegados à reunião que o artigo prevê.

Art 14. Os Conselhos Regionais de Medicina Veterinária serão constituídos à semelhança do Conselho Federal, de seis membros, no mínimo, e de dezesseis no máximo, eleitos por escrutínio secreto e maioria absoluta de votos, em assembleia geral dos médicos-veterinários inscritos nas respectivas regiões e que estejam em pleno gozo dos seus direitos.

§ 1º O voto é pessoal e obrigatório em toda eleição, salvo caso de doença ou de ausência plenamente comprovada.

§ 2º Por falta não plenamente justificada à eleição, incorrerá o faltoso em multa correspondente a 20% (vinte por cento) do salário mínimo da respectiva região, dobrada na reincidência.

§ 3º O eleitor que se encontrar, por ocasião da eleição, fora da sede em que ela deva realizar-se, poderá dar seu voto em dupla sobrecarta opaca, fechada e remetida por ofício com firma reconhecida ao presidente do Conselho Regional respectivo.

§ 4º Serão computadas as cédulas recebidas com as formalidades do parágrafo 3º até o momento de encerrar-se a votação.

§ 5º A sobrecarta maior será aberta pelo presidente do Conselho que depositará a sobrecarta menor na urna, sem violar o sigilo do voto.

§ 6º A Assembleia geral reunir-se-á, em primeira convocação com a presença da maioria absoluta dos médicos veterinários inscritos na respectiva região, e com qualquer número, em segunda convocação.

Art 15. Os componentes do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Medicina-Veterinária e seus suplentes são eleitos por três anos e o seu mandato exercido e a título honorífico.

Parágrafo único. O presidente do Conselho terá apenas voto de desempate.

Art 16. São atribuições do CFMV:

a) organizar o seu regimento interno;

b) aprovar os regimentos internos dos conselhos Regionais, modificando o que se tornar necessário para manter a unidade de ação;

c) tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas pelos CRMV e dirimi-las;

d) julgar em última instância os recursos das deliberações dos CRMV;

e) publicar o relatório anual dos seus trabalhos e, periodicamente, até o prazo de cinco anos, no máximo a relação de todos os profissionais inscritos;

f) expedir as resoluções que se tornarem necessárias à fiel interpretação e execução da presente lei;

g) propor ao Governo Federal as alterações desta Lei que se tornarem necessárias, principalmente as que visem a melhorar a regulamentação do exercício da profissão de médico 'veterinário;

h) deliberar sobre as questões oriundas do exercício das atividades afins às de médico-veterinário;

i) realizar periodicamente reuniões de conselheiros federais e regionais, para fixar diretrizes sobre assuntos da profissão;

j) organizar o Código de Deontologia Médico-Veterinária.

Parágrafo único. As questões referentes às atividades afins com as outras profissões, serão resolvidas através de entendimentos com as entidades reguladoras dessas profissões.

Art 17. A responsabilidade administrativa no CFMV cabe ao seu presidente, inclusive para o efeito da prestação de contas.

Art 18. As atribuições dos CRMV são as seguintes:

a) organizar o seu regimento interno, submetendo-o à aprovação do CFMV;

b) inscrever os profissionais registrados residentes em sua jurisdição e expedir as respectivas carteiras profissionais;

c) examinar as reclamações e representações escritas acerca dos serviços de registro e das infrações desta Lei e decidir, com recursos para o CFMV;

d) solicitar ao CFMV as medidas necessárias ao melhor rendimento das tarefas sob sua alçada e sugerir-lhe que proponha à autoridade competente as alterações desta Lei, que julgar convenientes, principalmente as que visem a melhorar a regulamentação do exercício da profissão de médico-veterinário;

e) fiscalizar o exercício da profissão, punindo os seus infratores, bem como representando às autoridades competentes acerca de fatos que apurar e cuja solução não seja, de sua alçada;

f) funcionar como Tribunal de Honra dos profissionais, zelando pelo prestígio e bom nome da profissão;

g) aplicar as sanções disciplinares, estabelecidas nesta Lei;

h) promover perante o juízo da Fazenda Pública e mediante processo de executivo fiscal, a cobrança das penalidades previstas para a execução da presente Lei;

i) contratar pessoal administrativo necessário ao funcionamento do Conselho;

j) eleger delegado-eleitor, para a reunião a que se refere o artigo 13.

Art 19. A responsabilidade administrativa de cada CRMV cabe ao respectivo presidente, inclusive a prestação de contas perante o órgão federal competente.

Art 20. O exercício da função de conselheiro federal ou regional por espaço de três anos será considerado serviço relevante.

Parágrafo único. O CFMV concederá aos que se acharem nas condições deste artigo, certificado de serviço relevante, independentemente de requerimento do interessado, até 60 dias após a conclusão do mandato.

Art 21. O Conselheiro Federal ou Regional que faltar, no decorrer de um ano, sem licença prévia do respectivo Conselho, a 6 (seis) reuniões, perderá automaticamente o mandato, sendo sucedido por um dos suplentes.

Art 22. O exercício do cargo de Conselheiro Regional é incompatível com o de membro do Conselho Federal.

Art 23. O médico-veterinário que, inscrito no Conselho Regional de um Estado, passar a exercer a atividade profissional em outro Estado, em caráter permanente, assim entendido o exercício da profissão por mais de 90 (noventa) dias, ficará obrigado a requerer inscrição secundária no quadro respectivo ou para ele transferir-se.

Art 24. O Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Medicina Veterinária não poderão deliberar senão com a presença da maioria absoluta de seus membros.

#### CAPÍTULO IV DAS ANUIDADES E TAXAS

Art 25. O médico-veterinário para o exercício de sua profissão é obrigado a se inscrever no Conselho de Medicina Veterinária a cuja jurisdição estiver sujeito e pagará uma anuidade ao respectivo Conselho até o dia 31 de março de cada ano, acrescido de 20% quando fora deste prazo.

Parágrafo único. O médico-veterinário ausente do País não fica isento do pagamento da anuidade, que poderá ser paga, no seu regresso, sem o acréscimo dos 20% referido neste artigo.

Art 26. O Conselho Federal ou Conselho Regional de Medicina Veterinária cobrará taxa pela expedição ou substituição de carteira profissional pela certidão referente à anotação de função técnica ou registro de firma.

Art. 27 As firmas, associações, companhias, cooperativas, empresas de economia mista e outras que exercem atividades peculiares à medicina veterinária previstas pelos artigos 5º e 6º da Lei nº 5.517, de 23 de outubro de 1968, estão obrigadas a registro nos Conselhos de Medicina Veterinária das regiões onde funcionarem. (Redação dada pela Lei nº 5.634, de 1970)

§ 1º As entidades indicadas neste artigo pagarão aos Conselhos de Medicina Veterinária onde se registrarem, taxa de inscrição e anuidade. (Incluído pela Lei nº 5.634, de 1970)

§ 2º O valor das referidas obrigações será estabelecido através de ato do Poder Executivo. (Incluído pela Lei nº 5.634, de 1970)

Art 28. As firmas de profissionais da Medicina Veterinária, as associações, empresas ou quaisquer estabelecimentos cuja atividade seja passível da ação de médico-veterinário, deverão, sempre que se tornar necessário, fazer prova de que, para esse efeito, têm a seu serviço profissional habilitado na forma desta Lei.

Parágrafo único. Aos infratores deste artigo será aplicada, pelo Conselho Regional de Medicina Veterinária a que estiverem subordinados, multa que variará de 20% a 100% do valor do salário mínimo regional, independentemente de outras sanções legais.

Art 29. Constitui renda do CFMV o seguinte:

- a) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)
- b) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)
- c) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)
- d) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)

e) 1/4 da taxa de expedição da carteira profissional expedida pelos CRMV;

f) 1/4 das anuidades, de renovação de inscrição arrecadada pelos CRMV;

g) 1/4 das multas aplicadas pelos CRMV;

h) 1/4 da renda de certidões expedidas pelos CRMV;

i) doações; e

j) subvenções.

Art 30. A renda de cada Conselho Regional de Medicina Veterinária será constituída do seguinte:

a) 3/4 da renda proveniente da expedição de carteiras profissionais;

b) 3/4 das anuidades de renovação de inscrição;

c) 3/4 das multas aplicadas de conformidade com a presente Lei;

d) 3/4 da renda das certidões que houver expedido;

e) doações;

f) subvenções.

Art 31. As taxas, anuidades ou quaisquer emolumentos, cuja cobrança esta Lei autoriza, serão fixados pelo CFMV.

#### CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

Art 32. O poder de disciplinar e aplicar penalidades aos médicos-veterinários compete exclusivamente ao Conselho Regional, em que estejam inscritos ao tempo do fato punível.

Parágrafo único. A jurisdição disciplinar estabelecida neste artigo não derroga a jurisdição comum, quando o fato constitua crime punido em lei.

Art 33. As penas disciplinares aplicáveis pelos Conselhos Regionais são as seguintes:

a) advertência confidencial, em aviso reservado;

b) censura confidencial, em aviso reservado;

c) censura pública, em publicação oficial;

d) suspensão do exercício profissional até 3 (três) meses;

e) cassação do exercício profissional, "ad referendum" do Conselho Federal de Medicina Veterinária.

§ 1º Salvo os casos de gravidade manifesta que exijam aplicação imediata de penalidade mais alta, a imposição das penas obedecerá à graduação deste artigo.

§ 2º Em matéria disciplinar, o Conselho Regional deliberará de ofício ou em consequência de representação de autoridade, de qualquer membro do Conselho ou de pessoa estranha a êle, interessada no caso.

§ 3º A deliberação do Conselho, precederá, sempre, audiência do acusado, sendo-lhe dado defensor no caso de não ser encontrado, ou fôr revel.

§ 4º Da imposição de qualquer penalidade, caberá recurso, no prazo de 30 (trinta) dias, contados da ciência, para o Conselho Federal, com efeito suspensivo nos casos das alíneas d e e.

§ 5º Além do recurso previsto no parágrafo anterior, não caberá qualquer outro de natureza administrativa, salvo aos interessados, a via judiciária.

§ 6º As denúncias contra membros dos Conselhos Regionais só serão recebidas quando devidamente assinadas e acompanhadas da indicação de elementos comprobatórios do alegado.

#### CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES GERAIS

Art 34. São equivalentes, para todos os efeitos, os títulos de veterinário e médico-veterinário, quando expedidos por escolas oficiais ou reconhecidas, de acordo com a legislação em vigor.