



CÓD: OP-119AG-23
7908403541201

CREF BA

CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA 13ª REGIÃO

Agente de Orientação e Fiscalização

EDITAL Nº 1, DE 11 DE AGOSTO DE 2023

Língua Portuguesa

1. Leitura, compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Estabelecer relações entre sequência de fatos ilustrados.	7
2. Domínio da norma padrão de português contemporâneo.	8
3. Gêneros e tipologia textual.	9
4. Estruturação do texto e dos parágrafos.	9
5. Articulação do texto: pronomes e expressões referenciais, nexos, operadores sequenciais.	10
6. Significação contextual de palavras e expressões.	11
7. Equivalência e transformação de estruturas.	12
8. Sintaxe: processos de coordenação e subordinação.	13
9. Pontuação.	17
10. Estrutura e formação de palavras.	20
11. Funções das classes de palavras. Emprego de tempos e modos verbais.	23
12. Flexão nominal e verbal.	29
13. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.	34
14. Concordância nominal e verbal.	34
15. Regência nominal e verbal.	36
16. Ortografia oficial.	37
17. Acentuação gráfica.	37
18. Emprego do sinal indicativo de Crase.	38
19. Classes Gramaticais: (Substantivos; Artigos; Adjetivos; Pronomes; Numerais; Verbos; Advérbios; Preposições; Conjunções e Interjeições); masculino e feminino, antônimo e sinônimo, diminutivo e aumentativo.	38
20. Relação sintático-semântica.	44
21. Coesão e coerência.	44

Conhecimentos em Informática

1. Conceitos e modos de utilização de aplicativos para edição de textos (Word, Writer), planilhas (Excel, Calc), apresentações (PowerPoint, Impress); Microsoft Office (versão 2007 e superiores). LibreOffice (versão 5.0 e superiores).	59
2. Organização e gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.	83
3. Atalhos de teclado, ícones, área de trabalho e lixeira.	84
4. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos associados à Internet e intranet. Correio eletrônico. Computação em nuvem.	85

Matemática e Raciocínio Lógico

1. Princípio da Regressão ou Reversão.	95
2. Lógica dedutiva, argumentativa e quantitativa. Lógica matemática qualitativa, sequências lógicas envolvendo números, letras e figuras.	96
3. Conjunto dos números naturais: a numeração decimal; operações e resoluções de problemas. Múltiplos e divisores de um número natural: divisibilidade; máximo divisor comum; mínimo múltiplo comum. Números fracionários: operações com números fracionários; resoluções de problemas. Frações e números decimais: Operações com números decimais.	118

ÍNDICE

4. Sistema Métrico Decimal: Perímetro de figuras planas. Áreas de figuras planas (triângulos, quadriláteros, círculos e polígonos regulares).....	124
5. Conjunto dos números inteiros relativos: Operações e resoluções de problemas.....	135
6. Conjunto dos números racionais: Resolução de equações do 1º grau.....	135
7. Resolução de problemas.....	138
8. Razão e proporção. Propriedades das proporções.....	141
9. Divisão proporcional.....	142
10. Média aritmética simples e ponderada.....	144
11. Regra de três simples. Regra de três, composta.....	145
12. Porcentagem, juros simples e montante.....	147
13. Conjunto dos números reais: Operações com polinômios.....	148
14. Produtos notáveis.....	151
15. Fatoração.....	152
16. Sistemas de equações do 1º grau com duas incógnitas.....	155
17. Equações do 2º grau.....	156
18. Relações métricas e trigonométricas nos triângulos retângulos: aplicação do teorema de Pitágoras.....	156
19. Funções: Função do 1º grau. Função quadrática. Função exponencial. Função logarítmica.....	157
20. Análise Combinatória.....	188
21. Geometria sólida: prismas e pirâmides, cilindros e cones, esfera - áreas e volumes.....	190
22. Conjuntos: As relações de pertinência; Inclusão e igualdade;.....	190

Conhecimentos Gerais e Legislação Aplicada ao CREF13/BA

1. O Estado da Bahia: Aspectos Históricos e Econômicos, Emancipação Política, Administração Estadual, Poder Legislativo, Poder Executivo, Poder Judiciário, Localização, Limites.....	191
2. Recursos Naturais, Clima, Relevo, Vegetação, Ocorrências Minerais, Agricultura, Manifestações Religiosas e Folclóricas; Atualidades em geral a nível Nacional e Internacional.....	198
3. Legislação aplicada ao CREF13/BA: Estatuto do Conselho Regional de Educação Física 13ª Região/Bahia (RESOLUÇÃO CREF13/BA nº 53 de 30 maio de 2021).....	198
4. Planos de Cargos e Salários (RESOLUÇÃO CREF13/BA-SE nº 012/2017 de 18 de dezembro de 2017).....	208
5. Alteração do IPCS (RESOLUÇÃO CREF 13/BA nº 47 de 17 de fevereiro de 2021).....	208
6. Regimento Interno (RESOLUÇÃO CREF13/BA nº 56 de 30 maio de 2021).....	208

Conhecimentos Específicos ***Agente de Orientação e Fiscalização***

1. O Conselho Federal de Educação Física, o Conselho Regional de Educação Física e as atividades do Profissional em Educação Física; Lei Federal nº 9.696/1998 com sua nova redação pela Lei Federal nº 14.386/2022.....	219
2. Lei Federal nº 6206/1975.....	222
3. Lei Federal nº 6.839/1980.....	222
4. Lei Federal nº 9.784/1999.....	222
5. Lei Federal nº 8.429/1992.....	228

ÍNDICE

6. Lei Federal nº 11.342/2006.....	236
7. Lei Federal nº 11.788/2008.....	236
8. Resoluções CONFEF nsº: 046/2002.....	239
9. 134/2007	244
10. 224/2012	245
11. 436/2022	246
12. 264/2013	246
13. 267/2014	256
14. 281/2015	257
15. 307/2015	258
16. 386/2020	259
17. 387/2020	259
18. 434/2021	260
19. 435/2022	261

Organização

20. Conceito e tipos de estrutura organizacional	293
21. Relações humanas, desempenho profissional, desenvolvimento de equipes de trabalho	295
22. Noções de cidadania e relações públicas.....	300
23. Comunicação	302
24. Redação oficial de documentos oficiais. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento.....	309
25. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos.....	318

Noções de Funções Administrativas

1. Planejamento, organização, direção e controle.....	323
2. Noções de Administração Financeira.....	328
3. Administração de Pessoas.....	330
4. Administração de Materiais.....	332
5. Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos.....	353
6. Noções de Organização e Métodos	354

Atendimento ao Público

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade.....	363
2. Trabalho em equipe: personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua.....	367
3. Postura profissional	369
4. relações interpessoais.....	371
5. Ética Profissional.....	375

Noções de Direito Administrativo

1. Planejamento, organização, direção e controle.....	379
2. Noções de Administração Financeira.....	385
3. Administração de Pessoas.....	386
4. Administração de Materiais.....	389
5. Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos.....	409
6. Noções de Organização e Métodos.....	410
7. Noções de Organização e Métodos.....	411

Noções de Direito Constitucional

1. Constituição Federal de 1988: conceito e conteúdo.....	419
2. leis constitucionais, complementares e ordinárias;.....	424
3. direitos e deveres individuais e coletivos.....	424
4. Estado Federal: a União, os estados, os municípios, o Distrito Federal e os Territórios.....	430
5. Separação dos poderes; delegação.....	434
6. Poder Legislativo: composição e atribuições.....	434
7. Processo legislativo.....	438
8. Poder Executivo: composição e atribuições;.....	441
9. Poder Judiciário: composição e atribuições; direitos e garantias individuais;.....	442
10. remédios constitucionais: habeas corpus, mandado de segurança, ação popular, direito de petição; controle de constitucionalidade das leis, sistemas, controle jurisdicional e efeitos;.....	445
11. inconstitucionalidade das leis: declaração e não cumprimento de leis inconstitucionais;.....	447
12. princípios e normas referentes à administração direta e indireta.....	449

Noções de Direito Penal

1. Princípios do Direito Penal.....	453
2. Do crime; Elementos; Consumação e tentativa; Desistência voluntária e arrependimento eficaz; Arrependimento posterior; Crime impossível; Causas de exclusão de ilicitude e culpabilidade.....	456
3. Contravenção.....	463
4. Dos crimes contra a vida.....	463
5. Dos crimes contra a liberdade pessoal.....	470
6. Crimes contra o patrimônio.....	472
7. Dos crimes contra a dignidade sexual.....	476
8. Corrupção ativa; Corrupção passiva; Crimes contra a Administração Pública.....	481
9. Crimes contra a Fé Pública.....	486

LÍNGUA PORTUGUESA

LEITURA, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS. ESTABELEÇER RELAÇÕES ENTRE SEQUÊNCIA DE FATOS ILUSTRADOS.

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...*

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:

TEXTO NARRATIVO	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
TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO	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.
TEXTO EXPOSITIVO	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.
TEXTO DESCRITIVO	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.
TEXTO INJUNTIVO	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 NORMA PADRÃO DE PORTUGUÊS CONTEMPORÂNEO.

A Linguagem Culta ou Padrão

É aquela ensinada nas escolas e serve de veículo às ciências em que se apresenta com terminologia especial. É usada pelas pessoas instruídas das diferentes classes sociais e caracteriza-se pela obediência às normas gramaticais. Mais comumente usada na linguagem escrita e literária, reflete prestígio social e cultural. É mais artificial, mais estável, menos sujeita a variações. Está presente nas aulas, conferências, sermões, discursos políticos, comunicações científicas, noticiários de TV, programas culturais etc.

Ouvindo e lendo é que você aprenderá a falar e a escrever bem. Procure ler muito, ler bons autores, para redigir bem.

A aprendizagem da língua inicia-se em casa, no contexto familiar, que é o primeiro círculo social para uma criança. A criança imita o que ouve e aprende, aos poucos, o vocabulário e as leis combinatórias da língua. Um falante ao entrar em contato com outras pessoas em diferentes ambientes sociais como a rua, a escola e etc., começa a perceber que nem todos falam da mesma forma. Há pessoas que falam de forma diferente por pertencerem a outras cidades ou regiões do país, ou por fazerem parte de outro grupo ou classe social. Essas diferenças no uso da língua constituem as variedades linguísticas.

Certas palavras e construções que empregamos acabam denunciando quem somos socialmente, ou seja, em que região do país nascemos, qual nosso nível social e escolar, nossa formação e, às vezes, até nossos valores, círculo de amizades e hobbies. O uso da língua também pode informar nossa timidez, sobre nossa capacidade de nos adaptarmos às situações novas e nossa insegurança.

A norma culta é a variedade linguística ensinada nas escolas, contida na maior parte dos livros, registros escritos, nas mídias televisivas, entre outros. Como variantes da norma padrão aparecem: a linguagem regional, a gíria, a linguagem específica de grupos ou profissões. O ensino da língua culta na escola não tem a finalidade de condenar ou eliminar a língua que falamos em nossa família ou em nossa comunidade. O domínio da língua culta, somado ao domínio de outras variedades linguísticas, torna-nos mais preparados

para nos comunicarmos nos diferentes contextos lingüísticos, já que a linguagem utilizada em reuniões de trabalho não deve ser a mesma utilizada em uma reunião de amigos no final de semana.

Portanto, saber usar bem uma língua equivale a saber empregá-la de modo adequado às mais diferentes situações sociais de que participamos.

A norma culta é responsável por representar as práticas linguísticas embasadas nos modelos de uso encontrados em textos formais. É o modelo que deve ser utilizado na escrita, sobretudo nos textos não literários, pois segue rigidamente as regras gramaticais. A norma culta conta com maior prestígio social e normalmente é associada ao nível cultural do falante: quanto maior a escolarização, maior a adequação com a língua padrão.

Exemplo:

Venho solicitar a atenção de Vossa Excelência para que seja conjurada uma calamidade que está prestes a desabar em cima da juventude feminina do Brasil. Refiro-me, senhor presidente, ao movimento entusiasta que está empolgando centenas de moças, atraindo-as para se transformarem em jogadoras de futebol, sem se levar em conta que a mulher não poderá praticar este esporte violento sem afetar, seriamente, o equilíbrio fisiológico de suas funções orgânicas, devido à natureza que dispôs a ser mãe.

A Linguagem Popular ou Coloquial

É aquela usada espontânea e fluentemente pelo povo. Mostra-se quase sempre rebelde à norma gramatical e é carregada de vícios de linguagem (solecismo – erros de regência e concordância; barbarismo – erros de pronúncia, grafia e flexão; ambiguidade; cacofonia; pleonismo), expressões vulgares, gírias e preferência pela coordenação, que ressalta o caráter oral e popular da língua. A linguagem popular está presente nas conversas familiares ou entre amigos, anedotas, irradiação de esportes, programas de TV e auditório, novelas, na expressão dos estados emocionais etc.

Dúvidas mais comuns da norma culta

Perca ou perda

Isto é uma perda de tempo ou uma perca de tempo? Tomara que ele não perca o ônibus ou não perda o ônibus? Quais são as frases corretas com perda e perca? Certo: Isto é uma perda de tempo.

Embaixo ou em baixo

O gato está embaixo da mesa ou em baixo da mesa? Continuarei falando em baixo tom de voz ou embaixo tom de voz? Quais são as frases corretas com embaixo e em baixo? Certo: O gato está embaixo da cama

Ver ou vir

A dúvida no uso de ver e vir ocorre nas seguintes construções: Se eu ver ou se eu vir? Quando eu ver ou quando eu vir? Qual das frases com ver ou vir está correta? Se eu vir você lá fora, você vai ficar de castigo!

Onde ou aonde

Os advérbios onde e aonde indicam lugar: Onde você está? Aonde você vai? Qual é a diferença entre onde e aonde? Onde indica permanência. É sinônimo de em que lugar. Onde, Em que lugar Fica?

Como escrever o dinheiro por extenso?

Os valores monetários, regra geral, devem ser escritos com algarismos: R\$ 1,00 ou R\$ 1 R\$ 15,00 ou R\$ 15 R\$ 100,00 ou R\$ 100 R\$ 1400,00 ou R\$ 1400.

Obrigado ou obrigada

Segundo a gramática tradicional e a norma culta, o homem ao agradecer deve dizer obrigado. A mulher ao agradecer deve dizer obrigada.

Mal ou mau

Como essas duas palavras são, maioritariamente, pronunciadas da mesma forma, são facilmente confundidas pelos falantes. Qual a diferença entre mal e mau? Mal é um advérbio, antônimo de bem. Mau é o adjetivo contrário de bom.

“Vir”, “Ver” e “Vier”

A conjugação desses verbos pode causar confusão em algumas situações, como por exemplo no futuro do subjuntivo. O correto é, por exemplo, “quando você o vir”, e não “quando você o ver”.

Já no caso do verbo “ir”, a conjugação correta deste tempo verbal é “quando eu vier”, e não “quando eu vir”.

“Ao invés de” ou “em vez de”

“Ao invés de” significa “ao contrário” e deve ser usado apenas para expressar oposição.

Por exemplo: Ao invés de virar à direita, virei à esquerda.

Já “em vez de” tem um significado mais abrangente e é usado principalmente como a expressão “no lugar de”. Mas ele também pode ser usado para exprimir oposição. Por isso, os linguistas recomendam usar “em vez de” caso esteja na dúvida.

Por exemplo: Em vez de ir de ônibus para a escola, fui de bicicleta.

“Para mim” ou “para eu”

Os dois podem estar certos, mas, se você vai continuar a frase com um verbo, deve usar “para eu”.

Por exemplo: Mariana trouxe bolo para mim; Caio pediu para eu curtir as fotos dele.

“Tem” ou “têm”

Tanto “tem” como “têm” fazem parte da conjugação do verbo “ter” no presente. Mas o primeiro é usado no singular, e o segundo no plural.

Por exemplo: Você tem medo de mudança; Eles têm medo de mudança.

“Há muitos anos”, “muitos anos atrás” ou “há muitos anos atrás”

Usar “Há” e “atrás” na mesma frase é uma redundância, já que ambas indicam passado. O correto é usar um ou outro.

Por exemplo: A erosão da encosta começou há muito tempo; O romance começou muito tempo atrás.

Sim, isso quer dizer que a música Eu nasci há dez mil anos atrás, de Raul Seixas, está incorreta.

GÊNEROS E TIPOLOGIA TEXTUAL.

Prezado Candidato, o tema acima supracitado, já foi abordado em tópicos anteriores.

ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO E DOS PARÁGRAFOS.

Uma boa redação é dividida em ideias relacionadas entre si ajustadas a uma ideia central que norteia todo o pensamento do texto. Um dos maiores problemas nas redações é estruturar as ideias para fazer com que o leitor entenda o que foi dito no texto. Fazer uma estrutura no texto para poder guiar o seu pensamento e o do leitor.

Parágrafo

O parágrafo organizado em torno de uma ideia-núcleo, que é desenvolvida por ideias secundárias. O parágrafo pode ser formado por uma ou mais frases, sendo seu tamanho variável. No texto dissertativo-argumentativo, os parágrafos devem estar todos relacionados com a tese ou ideia principal do texto, geralmente apresentada na introdução.

Embora existam diferentes formas de organização de parágrafos, os textos dissertativo-argumentativos e alguns gêneros jornalísticos apresentam uma estrutura-padrão. Essa estrutura consiste em três partes: a ideia-núcleo, as ideias secundárias (que desenvolvem a ideia-núcleo) e a conclusão (que reafirma a ideia-básica). Em parágrafos curtos, é raro haver conclusão.

Introdução: faz uma rápida apresentação do assunto e já traz uma ideia da sua posição no texto, é normalmente aqui que você irá identificar qual o problema do texto, o porque ele está sendo escrito. Normalmente o tema e o problema são dados pela própria prova.

Desenvolvimento: elabora melhor o tema com argumentos e ideias que apoiem o seu posicionamento sobre o assunto. É possível usar argumentos de várias formas, desde dados estatísticos até citações de pessoas que tenham autoridade no assunto.

Conclusão: faz uma retomada breve de tudo que foi abordado e conclui o texto. Esta última parte pode ser feita de várias maneiras diferentes, é possível deixar o assunto ainda aberto criando uma pergunta reflexiva, ou concluir o assunto com as suas próprias conclusões a partir das ideias e argumentos do desenvolvimento.

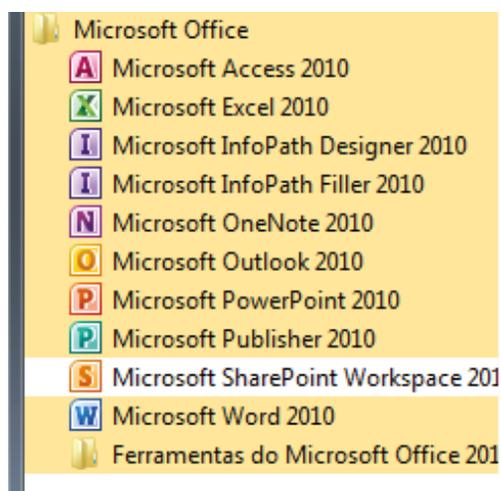
Outro aspecto que merece especial atenção são os conectores. São responsáveis pela coesão do texto e tornam a leitura mais fluente, visando estabelecer um encadeamento lógico entre as ideias e servem de ligação entre o parágrafo, ou no interior do período, e o tópico que o antecede.

Saber usá-los com precisão, tanto no interior da frase, quanto ao passar de um enunciado para outro, é uma exigência também para a clareza do texto.

CONHECIMENTOS EM INFORMÁTICA

CONCEITOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE APLICATIVOS PARA EDIÇÃO DE TEXTOS (WORD, WRITER), PLANILHAS (EXCEL, CALC), APRESENTAÇÕES (POWERPOINT, IMPRESS); MICROSOFT OFFICE (VERSÃO 2007 E SUPERIORES). LIBREOFFICE (VERSÃO 5.0 E SUPERIORES).

Microsoft Office



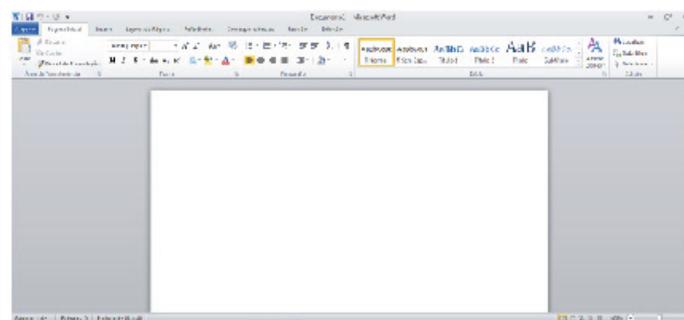
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização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

Word

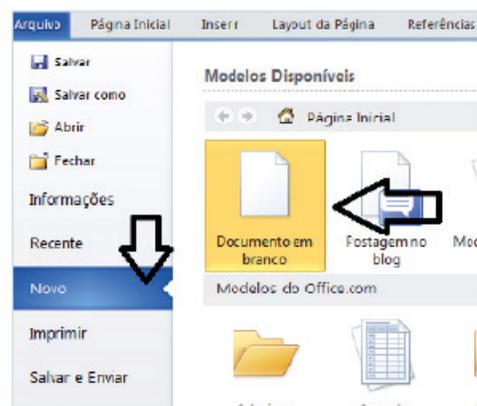
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

• 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.

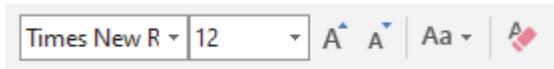
• Alinhamentos

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 direito 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
	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:

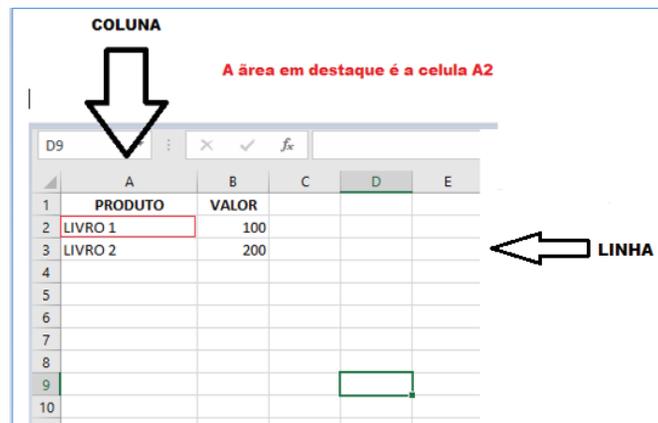
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

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

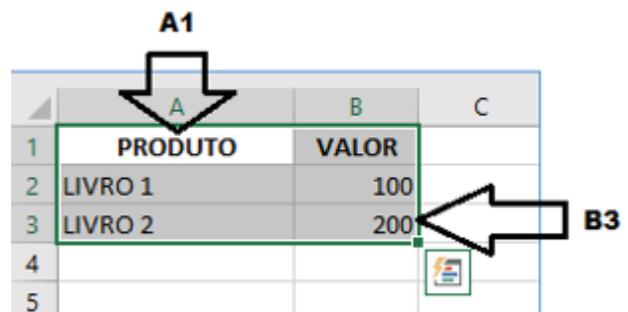
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

- 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)

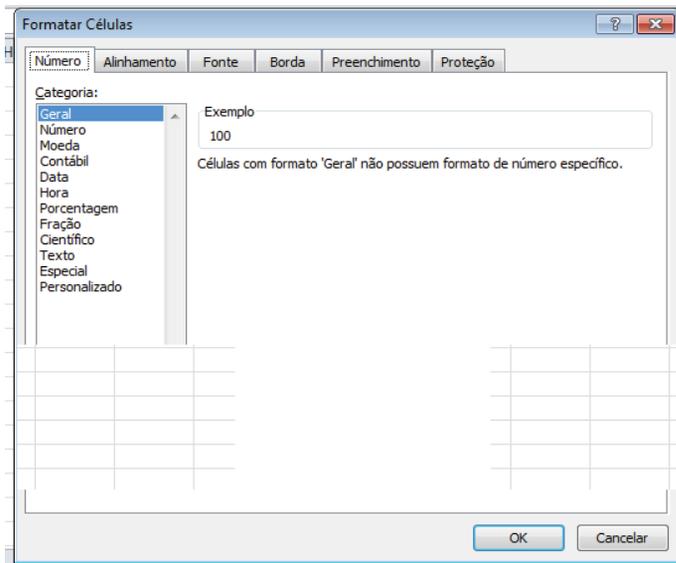


- Podemos também ter o intervalo A1..B3



– 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)

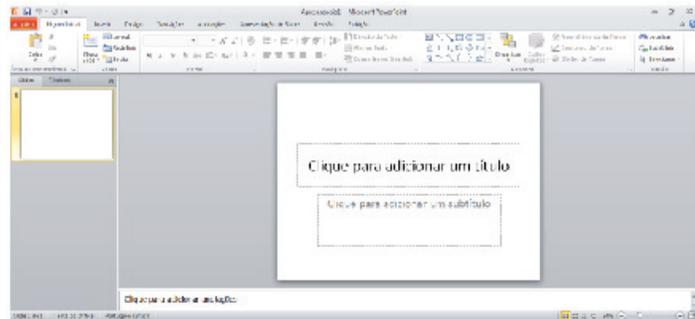
• **Fórmulas de comum interesse**

MÉDIA (em um intervalo de células)	=MEDIA(célula X:célulaY)
MÁXIMA (em um intervalo de células)	=MAX(célula X:célulaY)
MÍNIMA (em um intervalo de células)	=MIN(célula X:célulaY)

PowerPoint

O PowerPoint é um editor que permite a criação de apresentações personalizadas para os mais diversos fins. Existem uma série de recursos avançados para a formatação das apresentações, aqui veremos os princípios para a utilização do aplicativo.

• **Área de Trabalho do PowerPoint**



Nesta tela já podemos aproveitar a área interna para escrever conteúdos, redimensionar, mover as áreas delimitadas ou até mesmo excluí-las. No exemplo a seguir, perceba que já movemos as caixas, colocando um título na superior e um texto na caixa inferior, também alinhamos cada caixa para ajustá-las melhor.



“Pessoas vencedoras não são aquelas que não falham, são aquelas que não desistem”
Autor desconhecido

Perceba que a formatação dos textos é padronizada. O mesmo tipo de padrão é encontrado para utilizarmos entre o PowerPoint, o Word e o Excel, o que faz deles programas bastante parecidos, no que diz respeito à formatação básica de textos. Confira no tópico referente ao Word, itens de formatação básica de texto como: alinhamentos, tipos e tamanhos de letras, guias de marcadores e recursos gerais.

Especificamente sobre o PowerPoint, um recurso amplamente utilizado a guia Design. Nela podemos escolher temas que mudam a aparência básica de nossos slides, melhorando a experiência no trabalho com o programa.

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO.

Esta técnica consiste em determinar um valor inicial pedido pelo problema a partir de um valor final dado. Ou seja, é um método para resolver alguns problemas do primeiro grau, ou seja, problemas que recaem em equações do primeiro grau, de “trás para frente”.

ATENÇÃO:

Você precisa saber transformar algumas operações:

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

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

Multipliação \leftrightarrow a regressão é feita pela **divisão**.

Divisão \leftrightarrow a regressão é feita pela **multipliação**

Exemplos:

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

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

Resolução:

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

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

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

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

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

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

Resposta: C

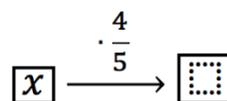
(IDECAN/AGU) Um pai deu a seu filho mais velho 1/5 das balinhas que possuía e chupou 3. Ao filho mais novo deu 1/3 das balinhas que sobraram mais 2 balinhas. Ao filho do meio, João, deu 1/6 das balinhas que sobraram, após a distribuição ao filho mais novo. Sabe-se que o pai ainda ficou com 30 balinhas. Quantas balinhas ele possuía inicialmente?

- (A) 55
- (B) 60
- (C) 75
- (D) 80
- (E) 100

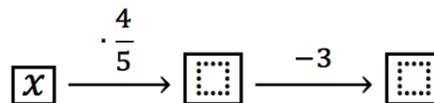
Resolução:

Basta utilizar o princípio da reversão e resolver de trás para frente. Antes, vamos montar o nosso diagrama. Digamos que o pai possuía x balinhas inicialmente.

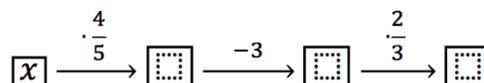
Se o pai deu 1/5 das balinhas para o filho mais velho, então ele ficou com 4/5 das balinhas.



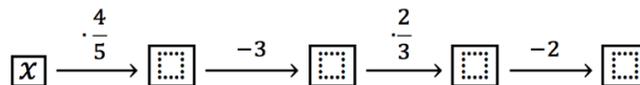
Se ele chupou 3 balas, vamos diminuir 3 unidades do total que restou.



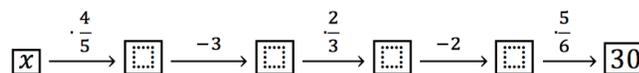
Ao filho mais novo, deu 1/3 das balinhas. Assim, sobraram 2/3 das balinhas.



Em seguida, ele deu mais duas balinhas para o filho mais novo. Assim, vamos subtrair duas balinhas.



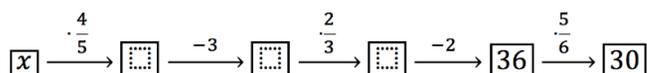
Finalmente, ele deu 1/6 do restante para o filho do meio. Assim, restaram 5/6 das balinhas, que corresponde a 30 balinhas.



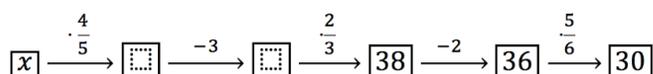
Agora é só voltar realizando as operações inversas.

Se na ida nós multiplicamos por $5/6$, na volta nós devemos dividir por $5/6$, ou seja, devemos multiplicar por $6/5$.

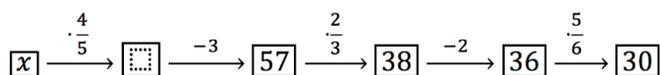
Vamos preencher o penúltimo quadradinho com $30 * 6/5 = 36$.



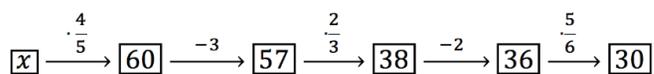
Se na ida nós subtraímos 2, então na volta devemos adicionar 2. Vamos preencher o quadradinho anterior com $36 + 2 = 38$.



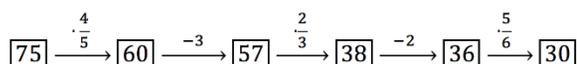
Seguindo o mesmo raciocínio, o próximo quadradinho será preenchido por $38 * 3/2 = 57$.



Agora temos $57 + 3 = 60$.



Finalmente, temos $60 * 5/4 = 75$.



Resposta: C

LÓGICA DEDUTIVA, ARGUMENTATIVA E QUANTITATIVA. LÓGICA MATEMÁTICA QUALITATIVA, SEQUÊNCIAS LÓGICAS ENVOLVENDO NÚMEROS, LETRAS E FIGURAS.

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

Este tipo de raciocínio testa sua habilidade de resolver problemas matemáticos, e é uma forma de medir seu domínio das diferentes áreas do estudo da Matemática: Aritmética, Álgebra, leitura de tabelas e gráficos, Probabilidade e Geometria etc. Essa parte consiste nos seguintes conteúdos:

- Operação com conjuntos.
- Cálculos com porcentagens.
 - Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais.
 - Geometria básica.
 - Álgebra básica e sistemas lineares.
 - Calendários.
 - Numeração.
 - Razões Especiais.
 - Análise Combinatória e Probabilidade.
 - Progressões Aritmética e Geométrica.

RACIOCÍNIO LÓGICO DEDUTIVO

Este tipo de raciocínio está relacionado ao conteúdo Lógica de Argumentação.

ORIENTAÇÕES ESPACIAL E TEMPORAL

O raciocínio lógico espacial ou orientação espacial envolvem figuras, dados e palitos. O raciocínio lógico temporal ou orientação temporal envolve datas, calendário, ou seja, envolve o tempo.

O mais importante é praticar o máximo de questões que envolvam os conteúdos:

- Lógica sequencial
- Calendários

RACIOCÍNIO VERBAL

Avalia a capacidade de interpretar informação escrita e tirar conclusões lógicas.

Uma avaliação de raciocínio verbal é um tipo de análise de habilidade ou aptidão, que pode ser aplicada ao se candidatar a uma vaga. Raciocínio verbal é parte da capacidade cognitiva ou inteligência geral; é a percepção, aquisição, organização e aplicação do conhecimento por meio da linguagem.

Nos testes de raciocínio verbal, geralmente você recebe um trecho com informações e precisa avaliar um conjunto de afirmações, selecionando uma das possíveis respostas:

- A – Verdadeiro (A afirmação é uma consequência lógica das informações ou opiniões contidas no trecho)
- B – Falso (A afirmação é logicamente falsa, consideradas as informações ou opiniões contidas no trecho)
- C – Impossível dizer (Impossível determinar se a afirmação é verdadeira ou falsa sem mais informações)

ESTRUTURAS LÓGICAS

Precisamos antes de tudo compreender o que são proposições. Chama-se proposição toda sentença declarativa à qual podemos atribuir um dos valores lógicos: verdadeiro ou falso, nunca ambos. Trata-se, portanto, de uma sentença fechada.

Elas podem ser:

- **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:
 - Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem?
 - Fez Sol ontem?
 - Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
 - Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
 - Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

- **Sentença fechada:** quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

Proposições simples e compostas

- **Proposições simples** (ou atômicas): aquela que **NÃO** contém nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. As proposições simples são designadas pelas letras latinas minúsculas p, q, r, s..., chamadas letras proposicionais.

• **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P,Q,R, R..., também chamadas letras proposicionais.

ATENÇÃO: TODAS as **proposições compostas são formadas por duas proposições simples**.

Proposições Compostas – Conectivos

As proposições compostas são formadas por proposições simples ligadas por conectivos, aos quais formam um valor lógico, que podemos vê na tabela a seguir:

OPERAÇÃO	CONNECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	~	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>~p</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	~p	V	F	F	V									
p	~p																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	^	p e q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ^ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p ^ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	p ^ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	v	p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p v q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p v q	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p v q																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	∨	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ∨ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p ∨ q	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p ∨ q																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	→	Se p então q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p → q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p → q	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	p → q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	↔	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ↔ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p ↔ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	p ↔ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

CONHECIMENTOS GERAIS E LEGISLAÇÃO

**O ESTADO DA BAHIA: ASPECTOS HISTÓRICOS
E ECONÔMICOS, EMANCIPAÇÃO POLÍTICA,
ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL, PODER LEGISLATIVO,
PODER EXECUTIVO, PODER JUDICIÁRIO,
LOCALIZAÇÃO, LIMITES**

Bahia é um estado da Região Nordeste do Brasil. A história do povoamento do território baiano está atrelada à chegada dos portugueses no Brasil, em 1500, quando se iniciou a colonização brasileira. A cidade de Salvador, capital da Bahia, foi também a primeira capital do Brasil.

Na atualidade, o estado é o quarto mais populoso do Brasil e possui uma ampla infraestrutura logística. A economia baiana é muito diversa, com bons níveis de geração de emprego e renda. Destacam-se a produção agrícola e a atividade industrial.

A geografia baiana é marcada pela influência do clima tropical. Os seus mais importantes elementos geográficos são a Chapada Diamantina e o Rio São Francisco. As altas temperaturas são típicas do estado e atraem muitos turistas, sobretudo para o litoral do Oceano Atlântico. A cultura baiana também é muito valorizada, tendo destaque o Carnaval e as diversas festas religiosas ao longo do ano. Na culinária, destacam-se o tempero baiano e pratos típicos, como o acarajé e o vatapá.

Dados gerais da Bahia

Região: Nordeste.

Capital: Salvador.

Governo: Rui Costa (2019-2022).

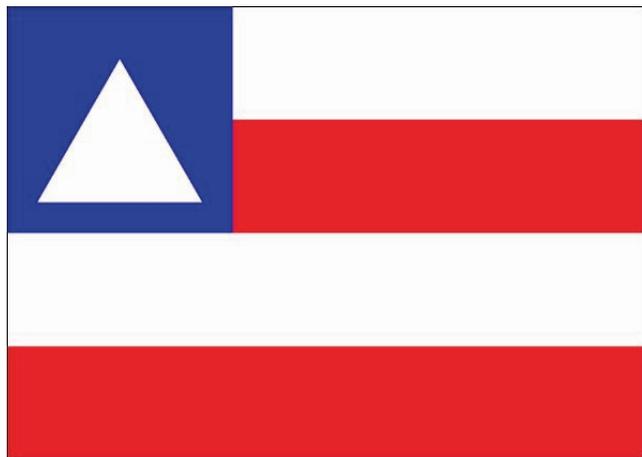
Área territorial: 567.295 km² (IBGE, 2019).

População: 14.930.634 habitantes (IBGE, 2020).

Densidade demográfica: 28,8 hab./km² (IBGE, 2010).

Fuso: UTC-3.

Clima: tropical.



HISTÓRIA DA BAHIA

Descobrimento

Descobrimento e formação do Estado da Bahia Segundo os mais diversos autores de História do Brasil, o descobrimento de nosso país foi mais um acontecimento, certamente planejado, da expansão marítima realizada por países europeus de grande poder como Portugal e Espanha além dos Países Baixos e da França. Segundo Tavares (1987) em março de 1500 partiu de Portugal a esquadra comandada pelo fidalgo Pedro Álvares Cabral, em direção a Índia e, que desviando de sua rota, ao entardecer do dia 22 de abril atingiu um ponto do litoral sul do atual Estado da Bahia, hoje chamado Bahia de Cabrália.

Segundo o mesmo autor, o efetivo descobrimento das terras baianas, mais especificamente da Bahia de Todos os Santos, que marca o descobrimento do estado, deu-se no dia 1º de novembro de 1501, sendo responsável pelo evento, a esquadra pilotada por Américo Vesúcci que partiu de Lisboa em 10 de maio de 1501. A maior prova da veracidade desta data é o trecho da carta de Vesúcci à Pedro Soderini, a respeito da viagem de 1503, onde se refere à viagem de 1501: "...porque tínhamos um regimento d'El-Rei ordenado que, se qualquer dos navios se extraviasse da frota ou do seu capitão, fosse ter à terra descoberta (na viagem passada), a um ponto que pusemos o nome de Baía de Todos os Santos..." Desde então, a Bahia passou a constar nos mapas das terras do Brasil, mais especificamente, de sua costa leste.

Também passou a ser seguidamente visitada por armadas portuguesas que iam para a Índia, servindo de local para renovação de água potável e conserto de embarcações, entre outros. Esta esquadra foi também responsável pela constatação da existência de pau-brasil em grande quantidade, produto já conhecido pelos europeus cujo corante extraído já era usado nas manufaturas têxteis da Itália, França e Flandres. A exploração desta matéria-prima tornou-se a principal atração das novas terras, atraindo não só os comerciantes portugueses, mas também de outros povos europeus, principalmente os franceses que mantinham largo contrabando das toras de pau-brasil para a Europa.

Expedições na Bahia

Várias outras expedições sucederam-se às já citadas trazendo, aos poucos, os portugueses interessados nas novas terras. Segundo Tavares (1987) a partir da primeira metade do século XVI o território hoje chamado Estado da Bahia foi conquistado, colonizado e povoado lentamente em por expedições chamadas entradas que partiam de Salvador, porto Seguro e Ilhéus em direção ao interior do estado. As entradas eram em tudo semelhantes às bandeiras de São Paulo mas, foram menos valorizadas que estas. Saíram do litoral e chegaram ao norte/nordeste, hoje Minas Gerais, Piauí e Maranhão, subindo os rios São Francisco, Paraguaçu, Grande, Verde e das Contas. Chegaram também ao sul/sudeste navegando o Jequitinhonha, Pardo, Doce e Mucuri. Tanto no século XVI como no XVII tais expedições foram de grande importância para o inicial reconhecimento da geografia, riqueza mineral, hídrica, florística e faunística do estado,

ainda que seu objetivo principal fosse a ocupação e o reconhecimento puro das terras. Também forneceram preciosa documentação em defesa dos limites da Bahia com os estados vizinhos.

Holandeses

Dentre os europeus que contribuíram e influenciaram a formação do estado da Bahia, destacam-se os holandeses. Em 1624, durante o governo de D. Diogo de Mendonça Furtado, foi invadida pelos holandeses, vencendo a resistência dos cidadãos que abandonaram a cidade. Em 1º de maio de 1625, após diversas batalhas e estando os holandeses isolados e cercados, a chegada da ajuda dos espanhóis determinou a saída dos holandeses da Bahia. Os holandeses tentaram em outras ocasiões retomar a cidade do Salvador sem sucesso, o que tornou a Bahia uma referência na resistência da colônia aos invasores holandeses que obtiveram sucesso em Recife.

Capitanias Hereditárias

O momento da descoberta da Bahia e do Brasil era, para Portugal, de imensa prosperidade no comércio estabelecido com o Oriente, principalmente com a Índia. Este fator aliado ao pouco conhecimento sobre as riquezas naturais do Brasil promoveu o total descaso da coroa portuguesa em relação à terra americana. No entanto, na quarta década do século XVI, Portugal perdeu posições no comércio com a África e nos portos índicos entrando em séria crise financeira. Ao mesmo tempo os espanhóis encontraram fontes de metais e pedras preciosas nas terras americanas e outros europeus demonstraram grande interesse pelo Brasil, principalmente os Franceses que eram cada vez mais numerosos nas terras entre Pernambuco e Espírito Santo.

Segundo alguns autores como Alencar (1981) o Brasil passou a ser primeiro, um novo ponto para o comércio com Portugal caracterizando-se como produtor de matéria-prima para venda e comprador de matéria manufaturada, suprimindo o espaço perdido no comércio do Oriente. Além disso, havia a necessidade de efetiva ocupação e posse das terras que afastaria os Franceses da potencialmente lucrativa colônia. Segundo o autor em 1530 uma nova expedição foi enviada para o Brasil para, principalmente, lançar fundamentos da ocupação efetiva da terra e estabelecer núcleos de povoamento.

Por volta de 1534 as terras do Brasil começam a ser ocupadas, permitindo posse efetiva, domínio e controle da terra e da exploração dos recursos naturais do Brasil contra as investidas, principalmente dos Franceses, repetindo a experiência de outras colônias portuguesas. D. João III, rei de Portugal, passou a assinar as primeiras cartas de doação das Capitanias Hereditárias. Tais cartas eram documentos legais de doação de terras e títulos de capitão e governador a cada beneficiado.

Uma Carta de Doação concedia ao donatário uma propriedade de 10 léguas de terra na costa, isenta de tributos exceto o dízimo. Sobre o restante dos 50 a 100 léguas em direção ao interior do continente, possuía apenas a posse. O donatário era privilegiado na montagem de engenhos, com a venda de 24 índios por ano para Portugal, garantia de redizima de vendas pertencentes à Coroa, vintena do pau-brasil e dízima do quinto real sobre metais.

Um Foral definia como sendo do donatário a propriedade dos produtos do solo e a defesa da terra. Para a Coroa ficavam os produtos do subsolo, mata e mar. O donatário tinha o dever de conceder sesmaria a quem solicitasse e o direito de comercializar armas e mantimentos para o uso das capitanias apenas, é claro, com a

metrópole. A preocupação com a ocupação das terras, no entanto, demonstrava apenas que Portugal preocupava-se com a garantia da posterior utilização comercial e da exploração dos recursos.

Mas nunca chegou a caracterizar uma preocupação com a formação de uma nova nação, tal qual aconteceu na América do Norte, mais especificamente com as terras Inglesas que originaram os Estados Unidos da América.

No território que hoje é o estado da Bahia foram formadas entre os anos de 1534 e 1566 cinco capitanias hereditárias mantidas até a segunda metade do século XVIII. São elas:

Bahia - doada em 5 de abril de 1534 a Francisco Pereira Coutinho;

Porto Seguro - doada em 27 de maio de 1534 a Pero do Campo Tourinho;

Ilhéus - doada em 26 de julho de 1534 a Jorge de Figueiredo Corrêa;

Paraguaçu ou Recôncavo - doada em 29 de março de 1566 a Álvaro da Costa;

Ilhas de Itaparica e Tamarandiva - doada em 15 de março de 1558 a D. Antônio de Athayde.

Independência da Bahia

No dia 7 de setembro de 1822, dom Pedro I proclamou a independência em uma viagem de volta de Santos para São Paulo. Esse dia é considerado a data da emancipação do Brasil como nação, o dia da Independência. Entretanto, durante algum tempo ocorreram lutas em diversos pontos do território brasileiro contra tropas portuguesas, que defendiam a continuidade da dominação de Portugal sobre o Brasil.

As lutas pela consolidação da independência prolongaram-se do final de 1822 ao final de 1823. Além do Rio de Janeiro, estenderam-se pelas províncias da Bahia (até julho de 1823), Pará (outubro de 1823), Maranhão, Piauí, Ceará (agosto de 1823) e cisplatina, pois nessas províncias o contingente das tropas portuguesas era grande. A libertação de Salvador do domínio de tropas portuguesas foi longa e difícil. Na realidade, as lutas contra as forças portuguesas do brigadeiro Madeira de Melo, a mais alta autoridade militar da província, começaram a crescer desde 1820. Com a independência proclamada por dom Pedro, os conflitos aumentaram.

Entrada do exército libertador em Salvador

No dia 2 de julho de 1823, as tropas brasileiras entram vitoriosas em Salvador. Salvador foi o foco de resistência portuguesa. Portugal desejava fazer de Salvador um foco de resistência à independência da Colônia. No início de 1823, tropas portuguesas chegaram a Salvador para reforçar os contingentes da Metrópole. As tropas brasileiras de Manuel Pedro, que havia sido nomeado por dom Pedro para a mesma função de Madeira de Melo, foram derrotadas. Diante da derrota, recuaram para o Recôncavo Baiano, pois os habitantes dessa região eram os maiores defensores da independência.

A partir de então começou o cerco a Salvador, onde concentravam-se os militares e os comerciantes portugueses. Cercada, a cidade ficou incomunicável, sem alimentos e munição. Madeira de Melo pediu ajuda a Portugal e dom Pedro envia o general Labatut para reforçar as tropas brasileiras.

As entradas de Salvador ficaram praticamente interditas pelas forças que defendiam a independência. Madeira de Melo não tem outra alternativa a não ser ir para o ataque. No dia 8 de novembro de 1822, trava-se em Pirajá uma das batalhas mais duras e violentas da libertação da Bahia e Madeira de Melo teve de recuar.

Nos primeiros meses de 1823, a situação de Salvador deteriorou muito. Sem alimentos, as doenças matavam cada vez mais pessoas. Diante dessa situação, o chefe português permite a saída dos moradores de Salvador e cerca de 10 mil pessoas deixam a capital da província. Em fins de maio, uma nova frota brasileira comandada pelo inglês lord Cochrane chega a Salvador. Ele viu que era inútil a resistência, as tropas portuguesas se renderam.

No mês de julho começa com o embarque dos portugueses e no dia 2, o Exército brasileiro entra vitorioso em Salvador.

As guerras de independência, em especial a que se travou na Bahia, revelam um aspecto importante no processo da emancipação política do Brasil, a independência enfrentou uma questão militar. E como o Brasil não tinha uma estrutura militar adequada às necessidades de seu imenso território, precisou lançar mão de tropas mercenárias, comandadas por oficiais estrangeiros.

Recôncavo Baiano

Área situada em torno da baía de Todos os Santos. Era uma região rica, com muitos engenhos de açúcar, povoados e vilas; os habitantes das vilas e povoados do Recôncavo eram na maioria defensores da Independência. Proprietários ricos logo começaram a organizar batalhões patrióticos de mulatos e negros para lutar contra os portugueses. E muitas Câmaras Municipais decidiram desafiar as ordens de Madeira de Melo, aclamando oficialmente dom Pedro como imperador e Defensor Perpétuo do Brasil.

Da união entre os soldados da capital e do interior nasceu o Exército Patriótico, forte e combativo. Sua combatividade ficaria ainda maior com os reforços enviados de outras províncias, principalmente Pernambuco.

A 22 de setembro de 1822, anunciou-se a ruptura definitiva: a Câmara de Cachoeira instalou na cidade um governo paralelo, o Conselho Interino do governo da província da Bahia. A situação se invertia. Agora era o interior que governava, preparando-se para retomar a capital.

O Brasil do início do século XVIII ainda era dominado por Portugal, enquanto o Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais e a Bahia continuavam lutando pela independência. As províncias não suportavam mais a situação e, percebendo os privilégios que o Rio de Janeiro estava recebendo por ser a capital, Pernambuco e Bahia resolveram se rebelar.

Ocorreu a divisão da Bahia em quatro comarcas, as duas do sertão já possuíam 77.000 habitantes. Acompanhando, por um aspecto, a conquista do território, e correspondendo, por outro, à orientação de Portugal, ficaram caracterizadas quatro zonas de produção:

- 1) o Recôncavo, para a cana-de-açúcar;
- 2) Jaguaripe e Camamu, para a farinha de mandioca;
- 3) tabuleiros ou areais, para fumo e mandioca;
- 4) o sertão, para o gado.

A principal característica da economia foi estar voltada para o mercado externo, com as terras da Bahia fornecendo matérias-primas e artigos da lavoura tropical, que interessavam à Europa, sob os condicionamentos da economia mercantil, a economia de exportação teve como base o trabalho escravo. Desenvolveu-se, porém, de forma variada e complexa, com um elenco mais extenso e mais expressivo de artigos e produtos, como pau-brasil e outras madeiras, açúcar, algodão, fumo, ouro, couro cru, cachaça e farinha.

Recife deu início a uma revolução anticolonial em 6 de março de 1817. Esta revolução tinha uma ligação com a Bahia, já que havia grupos conspiradores compostos por militares, proprietários de engenhos, trabalhadores liberais e comerciantes. Ao saber desta movimentação, o então governador da Bahia, D. Marcos de Noronha e Brito advertiu alguns deles pessoalmente.

O governo estava em cima dos conspiradores e, devido à violenta série de assassinatos, muito baianos resolveram desistir. Com toda esta repressão, a revolução de Recife acabou sendo derrotada. Os presos pernambucanos foram trazidos para a Bahia, sendo muitos fuzilados no Campo da Pólvora ou presos na prisão de Aljube, onde grandes personagens baianos também estavam presos.

Movimentação pela independência

Diante das insatisfações, começaram as guerras pela independência. Os oficiais militares e civis baianos passaram a restringir a Junta Provisória do Governo da Bahia, que ditava as ordens na época, e com esta atitude foi formado um grupo conspirativo que realizou a manifestação de 3 de novembro de 1821.

Esta manifestação exigia o fim da Junta Provisória, mas foi impedida pela “Legião Constitucional Lusitana”, ordenada pelo coronel Francisco de Paula e Oliveira. Os dias se passaram e os conflitos continuavam intensos. Muitos brasileiros morreram em combate.

Força portuguesa

No dia 31 de janeiro de 1822 a Junta Provisória foi modificada. E depois de alguns dias, chegou de Portugal um decreto que nomeava o brigadeiro português, Ignácio Luiz Madeira de Mello, o novo governador de Armas.

Os oficiais brasileiros não aceitavam esta imposição, pois este decreto teria que passar primeiro pela Câmara Municipal. Houve, então, forte resistência que envolveu muitos civis e militares.

Madeira de Mello não perdeu tempo e colocou as tropas portuguesas em prontidão, declarando que iria tomar posse. No dia 19 de fevereiro, os portugueses começaram a invadir quartéis, o forte São Pedro, inclusive o convento da Lapa, onde haviam alguns soldados brasileiros. Neste episódio, a abadessa Sónor Joana Angélica tentou impedir a entrada das tropas, mas acabou sendo morta.

Concluída a ocupação militar portuguesa em Salvador, Madeira de Mello fortaleceu as ligações entre a Bahia e Portugal. Assim a cidade recebeu novas tropas portuguesas e muitas famílias baianas fugiram para as cidades do recôncavo.

Contra-ataque brasileiro

Houve outras lutas para a independência das cidades do recôncavo e o fortalecimento do exército brasileiro. O coronel Joaquim Pires de Carvalho reuniu todo seu armamento e tropas e entregou o comando ao general Pedro Labatut. Este, assim que assumiu, intimidou Madeira de Mello.

Labatut organizou todo seu exército em duas brigadas e iniciou uma série de providências. Aos poucos o exército brasileiro veio conquistando novos territórios até chegar próximo a cidade de Salvador.

Madeira de Mello recebeu novas tropas de Portugal e pretendia fechar o cerco pela ilha de Itaparica e Barra do Paraguaçu. Esta atitude preocupava os brasileiros, mas os movimentos de defesa do território cresciam. E foi na defesa da Barra do Paraguaçu que Maria Quitéria de Jesus Medeiros se destacou, uma corajosa mulher que vestiu as fardas de soldado do batalhão de “Voluntários do Príncipe” e lutou em defesa do Brasil.

ORGANIZAÇÃO

CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organização

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

Maximiano explica:

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

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

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

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

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

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

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças (CHIAVENATO, 2009, p.12-13).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Finanças – responsável pelo dinheiro da organização, busca a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, inclusive a maximização do lucro quando se trata de empresas. Preocupa-se com a liquidez para saldar obrigações da organização e abrange financiamento (busca de recursos financeiros), investimento (aplicação), controle do desempenho financeiro e destinação dos resultados.

- Recursos humanos – também chamada de gestão de pessoas, busca encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades anteriores à contratação do fun-

cionário e posteriores ao seu desligamento, tais como: planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração etc.

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

- **Estrutura organizacional**

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

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

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

- **Tipos de departamentalização**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Departamentalização matricial**

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

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

- Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;
- Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;
- Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

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

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

• **Organização formal e informal**

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

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

Tipos de estruturas de organização formal:

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

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

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

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

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

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

— **Trabalho em equipe**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quais as principais competências para trabalhar bem em equipe

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

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

• **Gerenciar conflitos**

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

Para isso, é necessário desenvolver um conjunto de habilidades sociais. Destacam-se a empatia e a assertividade. A empatia é fundamental para que você consiga acessar o ponto de vista das outras

NOÇÕES DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Funções de administração

- Planejamento, organização, direção e controle



— Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

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

- Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;
- Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim;
- Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.

• Passos do Planejamento

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

• Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte” – direcionamento;
- Ajudar a focar esforços;
- Definir parâmetro de controle;

- Ajuda na motivação;
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

— Processo de planejamento

• Planejamento estratégico ou institucional

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

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

Fases do Planejamento Estratégico:

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

• Planejamento tático ou intermediário

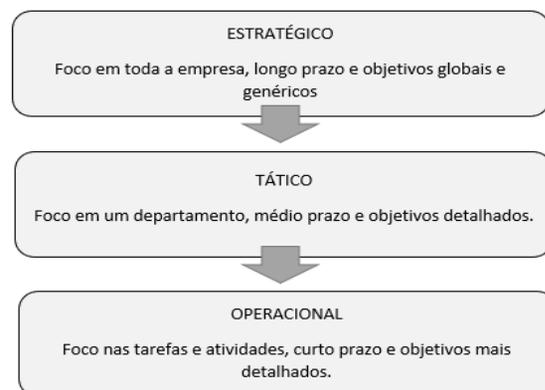
Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

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

• Planejamento operacional ou chão de fábrica

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

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático;
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante;
- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



• **Negócio, Missão, Visão e Valores**

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

— Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

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

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

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

• **Análise SWOT**

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

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

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

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

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

• **Matriz GUT**

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

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

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

• **Ferramenta 5W2H**

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

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

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

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

• **Análise competitiva e estratégias genéricas**

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

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

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

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

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

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

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

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

• **As 5 forças Estratégicas**

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

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

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

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

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

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

• **Redes e alianças**

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

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

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

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

• **Administração por objetivos**

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

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

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

• **Balanced scorecard**

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

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

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

• **Processo decisório**

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

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

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

— **Organização**

• **Estrutura organizacional**

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

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

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

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

As organizações buscam, constantemente, adequar suas atividades para chegar o mais próximo possível de seus objetivos e da satisfação de seus clientes. Conduto, para se alcançar a satisfação de um cliente também se faz necessário, um bom atendimento, no qual exige dela a capacidade de conhecer seu perfil, definir seus desejos e necessidades, e definir como os recursos da empresa serão empregados para que se alcance tais perspectivas.

Posto isso, com a evolução da gestão tradicional para gestão da qualidade, o atendimento ao cliente passou a fazer parte do planejamento estratégico das organizações, que passaram a integrar em suas atividades um canal de relacionamento para a efetiva comunicação com seus clientes. Canal que tem como objetivo promover a interação entre a organização e o consumidor, o auxiliando assim na resolução de seus interesses diante dos produtos ou serviços que utilizam.

Atualmente, pode-se dizer, que o atendimento ao cliente é visto como um dos principais serviços de uma organização que busca pela satisfação, criação de valor e fidelização de seus clientes.

Atender as Expectativas dos Clientes

Podemos considerar que atender significa:

- Receber;
- Ouvir atentamente;
- Acolher com atenção;
- Tomar em consideração, deferir;
- Atentar, ter a atenção despertada para;

Sendo assim, o atender está associado a acolher, receber, ouvir o cliente, de forma com que seus desejos sejam resolvidos, assim o atendimento é dispor de todos os recursos que se fizerem necessários, para atender ao desejo e necessidade do cliente. Esses clientes podem ser internos ou externos, e se caracterizam por ser o público-alvo em questão.

Clientes Internos: os clientes internos são aqueles de dentro da organização, ou seja, são os colegas de trabalho, os executivos. São as pessoas que atuam internamente na empresa.

Clientes Externos: já os clientes externos, são as pessoas de fora que adquirem produtos ou serviços da empresa.

O comprometimento e profissionalismo são importantes para um bom atendimento, atualmente, mais importante do que se ter um cliente, é o relacionamento que se cria com ele, no qual é alcançado por meio do atendimento.

Todo cliente possui expectativas ao procurar um atendimento, e neste sentido o ideal para se construir um relacionamento sólido e duradouro, não é apenas atender as suas expectativas, mas sim, superá-las, pois aqueles clientes que têm suas expectativas superadas acabam se tornando fiéis a organização.

O início do processo de atendimento que busca a satisfação dos clientes ocorre com o mapeamento das necessidades do cliente e isso é possível por meio de uma comunicação clara e objetiva. A comunicação deve dirigir-se para o oferecimento de soluções e respostas na qual o cliente busca e isso não significa falar muito, mas sim ser um excelente ouvinte e estar atento aquilo que o cliente fala.

Em razão disso um relacionamento entre uma organização e um cliente é construído por meio de bons atendimentos. Analisar o comportamento e os interesses do cliente pode ajudar na estratégia de retê-lo, criando relacionamentos consistentes, com qualidade e fidelização, a atenção, a cortesia e o interesse também são os três pontos iniciais para se atentar na preparação de um bom atendimento.

Ninguém procura uma empresa que oferece produtos ou serviços, sem ter uma necessidade por alguma coisa, em vista disso toda a atenção deve ser concentrada em ouvir e atender prontamente o cliente sem desviar-se para outras atividades naquele momento, pois o cliente pode interpretar esta ação como uma falta de profissionalismo.

Lembre-se de utilizar uma linguagem clara e compreensível, nem sempre os clientes compreendem termos muito técnicos e científicos que para uma organização pode soar normal ou comum. Esteja atento aquilo que irá perguntar para que não repita a mesma pergunta demonstrando falta de interesse ou atenção, seja educado e cortês, mas isso não significa que se possa invadir a privacidade/intimidade do cliente, evite perguntas ou situações que possam causar qualquer tipo de constrangimento ou inconveniência.

Utilize um tom de voz agradável ao dirigir-se a um cliente, tenha percepção sobre suas limitações, fique atento a sua faixa etária e adeque a forma de tratamento a senhores(as).

Com a grande competitividade entre as empresas, a velocidade em que se atende as necessidades de um cliente, pode ser um fator determinante para que estes retornem a empresa, entretanto não é um ponto positivo ter que refazer uma atividade/ação para corrigir algo que foi feito de forma rápida e com pouca qualidade.

Um ambiente de trabalho organizado também pode contribuir para um atendimento mais rápido, ágil e eficiente.

A empresa deve ser leal ao cumprimento dos prazos, sendo assim, não prometa prazos que não seja capaz de cumprir. Envolve outros setores ao processo de atendimento para que possa responder mais prontamente as questões que possam surgir.

Nas reações e percepções do cliente é possível identificar sua aprovação ou reprovação em relação as negociações ou atendimento, busque oportunidades para agir.

Seja sempre objetivo ao realizar um atendimento, busque rapidamente soluções para as necessidades do cliente que se encontra em atendimento.

Os colaboradores de uma organização devem buscar conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que ela toma e da situação que ela se encontra. A falta de informação, de uma comunicação entre empresários e funcionários acaba gerando desmotivação, falta de comprometimento e dificuldades para se argumentar e demonstrar confiança aos clientes no momento do atendimento.

Assim torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objetivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

A Importância da Comunicação Interna para o Atendimento

A Comunicação Interna compreende os procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização e que segundo Scroferneker¹ “Visa proporcionar meios de promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, troca de informações, experiências e a participação de todos os níveis”.

Com isso, observamos, que a mesma forma que um bom atendimento pode cativar, conquistar, e reter um cliente, um mal atendimento pode facilmente trazer prejuízos e colocar uma empresa em uma situação difícil.

A satisfação do cliente deve ser uma das grandes prioridades de uma empresa que busca competitividade e permanência no mercado. E por isso toda empresa deve estabelecer princípios, normas e a maneira adequada de transmitir essas informações aos seus colaboradores, que devem estar sujeitos a constantes treinamentos.

A comunicação interna, em um nível adequado, oferece um atendimento eficiente, rápido e objetivo, com isso podemos perceber que a empresa adota estratégias que satisfaçam o consumidor, tendo em vista que há uma preocupação em qualificar as pessoas de modo a obterem conhecimentos, habilidades, atitudes específicas de acordo com o ramo de atividade da empresa e domínio sobre os produtos que serão promovidos.

O treinamento pode ensinar, corrigir, melhorar, adequar o comportamento das pessoas em relação as mudanças ou mesmo exigências de um mercado extremamente disputado e concorrido.

O atendente deve sempre responder ao cliente com entusiasmo e com uma saudação positiva, e mesmo que o cliente perca a paciência, o profissional, deve se manter calmo de acordo com a conduta esperada pela empresa.

E lembre-se que um atendimento de sucesso ocorrerá se o atendente priorizar e estiver preparado para:

1. Fazer uma boa recepção;
2. Ouvir as necessidades do cliente;
3. Fazer perguntas de esclarecimento;
4. Orientar o cliente;
5. Demonstrar interesse e empatia;
6. Dar uma solução ao atendimento;
7. Fazer o fechamento;
8. Resolver pendências quando houver.

Princípios para o Bom Atendimento

1. Foco no Cliente: as organizações buscam reduzir os custos dos produtos, aumentar os lucros, mas não podem perder de vista a qualidade e satisfação dos clientes.

¹ SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajetórias teórico conceituais da Comunicação Organizacional*, 2006.

2. O serviço ou produto deve atender a uma real necessidade do usuário: um serviço ou produto deve ser exatamente como o usuário espera, deseja ou necessita que ele seja.

3. Manutenção da qualidade: o padrão de qualidade mantido ao longo do tempo é que leva à conquista da confiabilidade.

A atuação com base nesses princípios deve ser orientada por algumas ações que imprimem a qualidade ao atendimento, tais como:

- Atenuar a burocracia;
- Fazer uso da empatia;
- Analisar as reclamações;
- Acatar as boas sugestões.
- Cumprir prazos e horários;
- Evitar informações conflitantes;
- Divulgar os diferenciais da organização;
- Identificar as necessidades dos usuários;
- Cuidar da comunicação (verbal e escrita);
- Imprimir qualidade à relação atendente/usuário;
- Desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade.

Essas ações estão relacionadas a indicadores que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva pelos usuários, entre eles: competência, presteza, cortesia, paciência, respeito.

Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, na percepção dos usuários.

Atender o cliente significa identificar as suas necessidades e solucioná-las, ao passo de não deixar o telefone tocar por muito tempo para atendê-lo e assim que receber a ligação já transferi-la para o setor correspondente.

Afinal o profissional de qualquer área ou formação tem capacidade de atender o telefone, visto que é um procedimento técnico, enquanto que para atender o cliente são necessárias capacidades humanas e analíticas, é necessário entender o comportamento das pessoas, ou seja, entender de gente, além de ter visão sistêmica do negócio e dos seus processos.

Muitos profissionais chegam a ter pânico do telefone porque ele não para de tocar e porque ele atrapalha a realização de outras atividades, que erroneamente são consideradas mais importantes.

Mas será que existe algo mais importante do que o cliente que se encontra do outro lado da linha, aguardando pelo atendimento? É claro que não existe, ocorre que nem sempre se tem a consciência de que é o cliente que será atendido e não o telefone. Não se tem a consciência que cada ligação recebida significa uma oportunidade de negociar, de vender, de divulgar a empresa, de manter laços amistosos com o cliente.

O cliente sempre espera um tratamento individualizado, considerando que cada situação de atendimento é única, e deve levar em conta as pessoas envolvidas e suas necessidades, além do contexto da situação. Como as pessoas são diferentes, agem de maneira diferenciada, a condução do atendimento também necessita ser personalizada, apropriada para cada perfil de cliente e situação.

Assim, o cliente poderá se apresentar: bem-humorado, tímido, apressado, paciente, inseguro, nervoso, entre outras características. O mais importante é identificar no início da interação como o cliente se encontra, pois assim o atendimento ocorrerá de maneira assertiva.

A chave para o sucesso do bom atendimento depende muito da boa comunicação, isto é, de como é realizada a transmissão e recepção de informação.

Atender às necessidades dos clientes é a parte essencial da excelência do atendimento ao cliente, certamente tudo gira em torno desse fator: somente irá existir interação se estiver fornecendo algo de que o cliente precise.

Exemplificando: O cliente vai ao banco porque precisa receber e/ou pagar contas; toma o trem porque precisa ir do ponto A ao B; procura o médico porque precisa ficar com boa saúde. Entretanto, será tudo tão simples? O que diferencia as interações que o cliente descreveria como excelentes ou satisfatórias ou péssimas? Quais são suas necessidades básicas ou mínimas e o que mais pode ser importante para ele?

É difícil saber se o comportamento humano é intencional ou não, mesmo que, segundo a psicanálise, existem as intenções inconscientes. Por isso é preciso classificar tudo o que o homem faz em sociedade. Até mesmo o silêncio, é comunicação, ele pode significar concordância, indiferença, desprezo, etc.

Assim, a comunicação, tanto interna quanto externa das organizações, é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação.

É uma ferramenta estratégica, pois muitos erros podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Portanto, um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e cultura organizacional.

Na era da informação, a rapidez e o valor das informações faz com que as organizações se vejam no imperativo de reestruturarem sua comunicação (seja ela interna ou social) adotando um padrão moderno aproximando suas ações e o discurso empresarial.

Diante disso, emergem os problemas de comunicação. Os problemas de comunicação surgem por uma situação de fala distorcida em que os participantes do ato comunicativo encontram-se em posições desiguais de poder e conhecimento de informações.

O principal problema da comunicação organizacional a sobrecarga de input de informação, podendo este estar relacionado a má seleção de informações por parte do indivíduo ou a uma cultura organizacional valorizadora de grande quantidade de informações.

Dimensões de um Atendimento de Qualidade

Comunicabilidade

É a qualidade do ato comunicativo, no qual a mensagem é transmitida de maneira integral, correta, rápida e economicamente. A transmissão integral supõe que não há ruídos supressivos, deformantes ou concorrentes. A transmissão correta implica em identidade entre a mensagem mentada pelo emissor e pelo receptor.

Apresentação

O responsável pelo primeiro atendimento representa a primeira impressão da organização, que o cliente irá formar, como a imagem dela como um todo. E por isso, a apresentação inicial de quem faz o atendimento deve transmitir confiabilidade, segurança, técnica e ter uma apresentação ímpar.

É fundamental que a roupa esteja limpa e adequada ao ambiente de trabalho.

Se a organização adotar uniforme, é indispensável que o use sempre, e que o apresente sempre de forma impecável. Unhas e cabelos limpos e hálito agradável também compreendem os elementos que constituem a imagem que o cliente irá fazer da empresa, por meio do atendente.

A expressão corporal e a disposição na apresentação se tornam fatores que irão compor o julgamento do cliente e a satisfação do atendimento começa a ser formado na apresentação, assim a saudação inicial deve ser firme, profissional, clara e de forma que transmita compromisso, interesse e prontidão. O tom de voz deve ser sempre agradável.

Lembre-se!! O que prejudica o relacionamento das empresas com os clientes, é a forma de tratamento na apresentação, pois é fundamental que no ato da apresentação, o atendente mostre ao cliente que ele é bem-vindo e que sua presença na empresa é importante.

Há várias regras a serem seguidas para a apresentação inicial para um bom atendimento. Com por exemplo: O que dizer antes de iniciar o atendimento? O nome do atendente; O nome da empresa; Bom dia; Boa tarde; Boa noite; Pois não, em que posso ajudá-lo?; entre outros.

A sequência não importa, o que deve ser pensado na hora, é que essas frases realmente devem ser ditas de forma positiva de acordo com seu contexto. E o atendente também deve se lembrar que os clientes não aguentam mais ser atendimentos com apresentações mecânicas, pois o que eles esperam é uma apresentação receptiva.

Por isso, saudar com “bom dia, boa tarde, ou, boa noite” é ótimo! Mas, diga isso, com sinceridade, assim o cliente perceberá a veracidade em suas palavras.

Dizer o nome da empresa se o atendimento for por meio do telefone também faz parte, porém, faça de forma clara e devagar. Não dê margem, ou fale de forma que ele tenha que perguntar de onde é logo após o atendente ter falado. Dizer o nome, também é importante. Mas, isso pode ser dito de uma forma melhor como, perguntar o nome do cliente primeiro, e depois o atendente diz o seu. Exemplo: Qual seu nome, por favor? Oi Maria, eu sou a Madalena, hoje posso ajuda-la em quê?

O cliente com certeza já irá se sentir com prestígio, e também, irá perceber que essa empresa trabalha pautada na qualidade do atendimento.

Segundo a sabedoria popular, leva-se de 5 a 10 segundos para formarmos a primeira impressão de algo. Por isso, o atendente deve trabalhar nesses segundos iniciais como fatores essenciais para o atendimento, fazendo com que o cliente tenha uma boa imagem da organização.

O profissionalismo na apresentação se tornou fator chave para o atendimento, ou seja, o excesso de intimidade na apresentação é repudiável, o cliente não está procurando amigos de infância, mas sim, soluções aos seus problemas.

Assim, os nomes que caracterizam intimidade devem ser abolidos do atendimento. Tampouco, os nomes e adjetivos no diminutivo.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

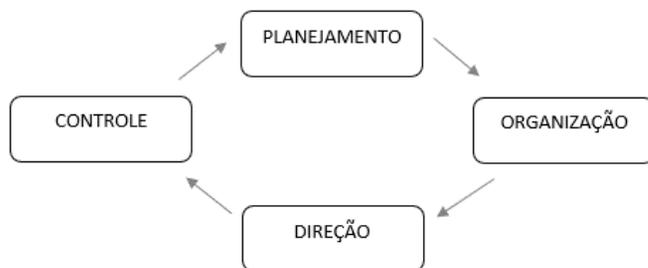
Noções de Direito Administrativo

PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Funções de administração

- Planejamento, organização, direção e controle

- PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE



— Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

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

- Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;
- Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim;
- Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.

• Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.

— Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.

- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

• Vantagens do Planejamento

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

— Processo de planejamento

• Planejamento estratégico ou institucional

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

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

Fases do Planejamento Estratégico:

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

• Planejamento tático ou intermediário

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

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

• Planejamento operacional ou chão de fábrica

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

- Observa o Planejamento Estratégico e Tático;
- Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante;
- Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



• **Negócio, Missão, Visão e Valores**

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

— Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

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

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

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

• **Análise SWOT**

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

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

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

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

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

• **Matriz GUT**

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

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

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

• **Ferramenta 5W2H**

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

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

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

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

• **Análise competitiva e estratégias genéricas**

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

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

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

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

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

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

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

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

• **As 5 forças Estratégicas**

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

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

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

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

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

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

• **Redes e alianças**

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

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

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

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

• **Administração por objetivos**

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

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988: CONCEITO E CONTEÚDO

Conceito de Constituição

A Constituição é a norma suprema que rege a organização de um Estado Nacional.

Por não haver na doutrina um consenso sobre o conceito de Constituição, faz-se importante o estudo das diversas concepções que o englobam. Então vejamos:

• Constituição Sociológica

Idealizada por Ferdinand Lassalle, em 1862, é aquela que deve traduzir a soma dos fatores reais de poder que rege determinada nação, sob pena de se tornar mera folha de papel escrita, que não corresponde à Constituição real.

• Constituição Política

Desenvolvida por Carl Schmitt, em 1928, é aquela que decorre de uma decisão política fundamental e se traduz na estrutura do Estado e dos Poderes e na presença de um rol de direitos fundamentais. As normas que não traduzirem a decisão política fundamental não serão Constituição propriamente dita, mas meras leis constitucionais.

• Constituição Jurídica

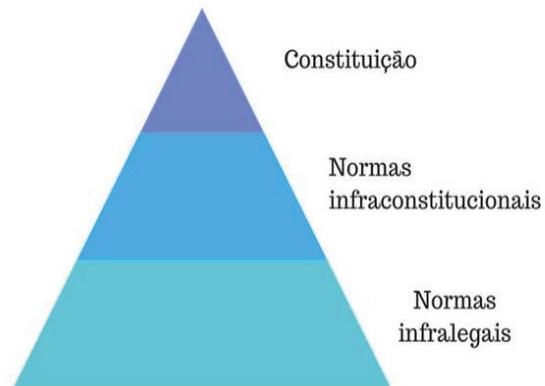
Fundada nas lições de Hans Kelsen, em 1934, é aquela que se constitui em norma hipotética fundamental pura, que traz fundamento transcendental para sua própria existência (sentido lógico-jurídico), e que, por se constituir no conjunto de normas com mais alto grau de validade, deve servir de pressuposto para a criação das demais normas que compõem o ordenamento jurídico (sentido jurídico-positivo).

Na concepção jurídico-positiva de Hans Kelsen, a Constituição ocupa o ápice da pirâmide normativa, servindo como paradigma máximo de validade para todas as demais normas do ordenamento jurídico.

Ou seja, as leis e os atos infralegais são hierarquicamente inferiores à Constituição e, por isso, somente serão válidos se não contrariarem as suas normas.

Abaixo, segue a imagem ilustrativa da Pirâmide Normativa:

Pirâmide Normativa



Como Normas Infraconstitucionais entendem-se as Leis Complementares e Ordinárias;

Como Normas Infralegais entendem-se os Decretos, Portarias, Instruções Normativas, Resoluções, etc.

Constitucionalismo

Canotilho define o constitucionalismo como uma teoria (ou ideologia) que ergue o princípio do governo limitado indispensável à garantia dos direitos em dimensão estruturante da organização político-social de uma comunidade.

Neste sentido, o constitucionalismo moderno representará uma técnica específica de limitação do poder com fins garantísticos.

O conceito de constitucionalismo transporta, assim, um claro juízo de valor. É, no fundo, uma teoria normativa da política, tal como a teoria da democracia ou a teoria do liberalismo.

Partindo, então, da ideia de que o Estado deva possuir uma Constituição, avança-se no sentido de que os textos constitucionais contêm regras de limitação ao poder autoritário e de prevalência dos direitos fundamentais, afastando-se a visão autoritária do antigo regime.

Poder Constituinte Originário, Derivado e Decorrente - Reforma (Emendas e Revisão) e Mutação da Constituição

Canotilho afirma que o poder constituinte tem suas raízes em uma força geral da Nação. Assim, tal força geral da Nação atribui ao povo o poder de dirigir a organização do Estado, o que se convencionou chamar de poder constituinte.

Munido do poder constituinte, o povo atribui parcela deste a órgãos estatais especializados, que passam a ser denominados de Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Portanto, o poder constituinte é de titularidade do povo, mas é o Estado, por meio de seus órgãos especializados, que o exerce.

• **Poder Constituinte Originário**

É aquele que cria a Constituição de um novo Estado, organizando e estabelecendo os poderes destinados a reger os interesses de uma sociedade. Não deriva de nenhum outro poder, não sofre qualquer limitação na órbita jurídica e não se subordina a nenhuma condição, por tudo isso é considerado um poder de fato ou poder político.

• **Poder Constituinte Derivado**

Também é chamado de Poder instituído, de segundo grau ou constituído, porque deriva do Poder Constituinte originário, encontrando na própria Constituição as limitações para o seu exercício, por isso, possui natureza jurídica de um poder jurídico.

• **Poder Constituinte Derivado Decorrente**

É a capacidade dos Estados, Distrito Federal e unidades da Federação elaborarem as suas próprias Constituições (Lei Orgânica), no intuito de se auto-organizarem. O exercente deste Poder são as Assembleias Legislativas dos Estados e a Câmara Legislativa do Distrito Federal.

• **Poder Constituinte Derivado Reformador**

Pode editar emendas à Constituição. O exercente deste Poder é o Congresso Nacional.

• **Mutação da Constituição**

A interpretação constitucional deverá levar em consideração todo o sistema. Em caso de antinomia de normas, buscar-se-á a solução do aparente conflito através de uma interpretação sistemática, orientada pelos princípios constitucionais.

Assim, faz-se importante diferenciarmos reforma e mutação constitucional. Vejamos:

→ **Reforma Constitucional** seria a modificação do texto constitucional, através dos mecanismos definidos pelo poder constituinte originário (emendas), alterando, suprimindo ou acrescentando artigos ao texto original.

→ **Mutações Constitucionais** não seria alterações físicas, palpáveis, materialmente perceptíveis, mas sim alterações no significado e sentido interpretativo de um texto constitucional. A transformação não está no texto em si, mas na interpretação daquela regra enunciada. O texto permanece inalterado.

As mutações constitucionais, portanto, exteriorizam o caráter dinâmico e de prospecção das normas jurídicas, através de processos informais. Informais no sentido de não serem previstos dentre aquelas mudanças formalmente estabelecidas no texto constitucional.

Métodos de Interpretação Constitucional

A hermenêutica constitucional tem por objeto o estudo e a sistematização dos processos aplicáveis para determinar o sentido e o alcance das normas constitucionais. É a ciência que fornece a técnica e os princípios segundo os quais o operador do Direito poderá apreender o sentido social e jurídico da norma constitucional em exame, ao passo que a interpretação consiste em desvendar o real significado da norma. É, enfim, a ciência da interpretação das normas constitucionais.

A interpretação das normas constitucionais é realizada a partir da aplicação de um conjunto de métodos hermenêuticos desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência. Vejamos cada um deles:

• **Método Hermenêutico Clássico**

Também chamado de método jurídico, desenvolvido por Ernest Forsthoff, considera a Constituição como uma lei em sentido amplo, logo, a arte de interpretá-la deverá ser realizada tal qual a de uma lei, utilizando-se os métodos de interpretação clássicos, como, por exemplo, o literal, o lógico-sistemático, o histórico e o teleológico.

→ **Literal ou gramatical:** examina-se separadamente o sentido de cada vocábulo da norma jurídica. É tida como a mais singela forma de interpretação, por isso, nem sempre é o mais indicado;

→ **Lógico-sistemático:** conduz ao exame do sentido e do alcance da norma de forma contextualizada ao sistema jurídico que integra. Parte do pressuposto de que a norma é parcela integrante de um todo, formando um sistema jurídico articulado;

→ **Histórico:** busca-se no momento da produção normativa o verdadeiro sentido da lei a ser interpretada;

→ **Teleológico:** examina o fim social que a norma jurídica pretendeu atingir. Possui como pressuposto a intenção do legislador ao criar a norma.

• **Método Tópico-Problemático**

Este método valoriza o problema, o caso concreto. Foi idealizado por Theodor Viehweg. Ele interpreta a Constituição tentando adaptar o problema concreto (o fato social) a uma norma constitucional. Busca-se, assim, solucionar o problema “encaixando” em uma norma prevista no texto constitucional.

• **Método Hermenêutico-Concretizador**

Seu principal mentor foi Konrad Hesse. Concretizar é aplicar a norma abstrata ao caso concreto.

Este método reconhece a relevância da pré-compreensão do intérprete acerca dos elementos envolvidos no texto constitucional a ser desvendado.

A reformulação desta pré-compreensão e a subsequente releitura do texto normativo, com o posterior contraponto do novo conteúdo obtido com a realidade social (movimento de ir e vir) deve-se repetir continuamente até que se chegue à solução ótima do problema. Esse movimento é denominado círculo hermenêutico ou espiral hermenêutica.

• **Método Científico-Espiritual**

Desenvolvido por Rudolf Smend. Baseia-se no pressuposto de que o intérprete deve buscar o espírito da Constituição, ou seja, os valores subjacentes ao texto constitucional.

É um método marcadamente sociológico que analisa as normas constitucionais a partir da ordem de valores imanentes do texto constitucional, a fim de alcançar a integração da Constituição com a realidade social.

• **Método Normativo-Estruturante**

Pensado por Friedrich Muller, parte da premissa de que não há uma identidade entre a norma jurídico-constitucional e o texto normativo. A norma constitucional é mais ampla, uma vez que alcança a realidade social subjacente ao texto normativo.

Assim, compete ao intérprete identificar o conteúdo da norma constitucional para além do texto normativo. Daí concluir-se que a norma jurídica só surge após a interpretação do texto normativo.

Princípios de Interpretação Constitucional

• **Princípio da Unidade da Constituição**

O texto constitucional deve ser interpretado de forma a evitar contradições internas (antinomias), sobretudo entre os princípios constitucionais estabelecidos. O intérprete deve considerar a Constituição na sua totalidade, harmonizando suas aparentes contradições.

• **Princípio do Efeito Integrador**

Traduz a ideia de que na resolução dos problemas jurídico-constitucionais deve-se dar primazia aos critérios que favoreçam a unidade político-social, uma vez que a Constituição é um elemento do processo de integração comunitária.

• **Princípio da Máxima Efetividade**

Também chamado de princípio da eficiência, ou princípio da interpretação efetiva, reza que a interpretação constitucional deve atribuir o sentido que dê maior efetividade à norma constitucional para que ela cumpra sua função social.

É hoje um princípio aplicado a todas as normas constitucionais, sendo, sobretudo, aplicado na interpretação dos direitos fundamentais.

• **Princípio da Justeza**

Também chamado de princípio da conformidade funcional, estabelece que os órgãos encarregados da interpretação constitucional não devem chegar a um resultado que subverta o esquema organizatório e funcional traçado pelo legislador constituinte.

Ou seja, não pode o intérprete alterar a repartição de funções estabelecida pelos Poderes Constituintes originário e derivado.

• **Princípio da Harmonização**

Este princípio também é conhecido como princípio da concórdia prática, e determina que, em caso de conflito aparente entre normas constitucionais, o intérprete deve buscar a coordenação e a combinação dos bens jurídicos em conflito, de modo a evitar o sacrifício total de uns em relação aos outros.

• **Princípio da Força Normativa da Constituição**

Neste princípio o intérprete deve buscar a solução hermenêutica que possibilita a atualização normativa do texto constitucional, concretizando sua eficácia e permanência ao longo do tempo.

• **Princípio da Interpretação conforme a Constituição**

Este princípio determina que, em se tratando de atos normativos primários que admitem mais de uma interpretação (normas polissêmicas ou plurissignificativas), deve-se dar preferência à interpretação legal que lhe dê um sentido conforme a Constituição.

• **Princípio da Supremacia**

Nele, tem-se que a Constituição Federal é a norma suprema, haja vista ser fruto do exercício do Poder Constituinte originário. Essa supremacia será pressuposto para toda interpretação jurídico-constitucional e para o exercício do controle de constitucionalidade.

• **Princípio da Presunção de Constitucionalidade das Leis**

Segundo ele, presumem-se constitucionais as leis e atos normativos primários até que o Poder Judiciário os declare inconstitucionais. Ou seja, gozam de presunção relativa.

• **Princípio da Simetria**

Deste princípio extrai-se que, as Constituições Estaduais, a Lei Orgânica do Distrito Federal e as Leis Orgânicas Municipais devem seguir o modelo estatuído na Constituição Federal.

• **Princípio dos Poderes Implícitos**

Segundo a teoria dos poderes implícitos, para cada dever outorgado pela Constituição Federal a um determinado órgão, são implicitamente conferidos amplos poderes para o cumprimento dos objetivos constitucionais.

Classificação das Constituições

• **Quanto à Origem**

a) Democrática, Promulgada ou Popular: elaborada por legítimos representantes do povo, normalmente organizados em torno de uma Assembleia Constituinte;

b) Outorgada: imposta pela vontade de um poder absolutista ou totalitário, não democrático;

c) Cesarista, Bonapartista, Plebiscitária ou Referendária: Criada por um ditador ou imperador e posteriormente submetida à aprovação popular por plebiscito ou referendo.

• **Quanto ao Conteúdo**

a) Formal: compõe-se do que consta em documento solene;

b) Material: composta por regras que exteriorizam a forma de Estado, organizações dos Poderes e direitos fundamentais, podendo ser escritas ou costumeiras.

• **Quanto à Forma**

a) Escrita ou Instrumental: formada por um texto;

a.i) Escrita Legal – formada por um texto oriundo de documentos esparsos ou fragmentados;

a.ii) Escrita Codificada – formada por um texto inscrito em documento único.

b) Não Escrita: identificada a partir dos costumes, da jurisprudência predominante e até mesmo por documentos escritos.

• **Quanto à Estabilidade, Mutabilidade ou Alterabilidade**

a) Imutável: não prevê nenhum processo para sua alteração;

b) Fixa: só pode ser alterada pelo Poder Constituinte Originário;

c) Rígida: o processo para a alteração de suas normas é mais difícil do que o utilizado para criar leis;

d) Flexível: o processo para sua alteração é igual ao utilizado para criar leis;

e) Semirrígida ou Semiflexível: dotada de parte rígida e parte flexível.

• **Quanto à Extensão**

a) Sintética: regulamenta apenas os princípios básicos de um Estado, organizando-o e limitando seu poder, por meio da estipulação de direitos e garantias fundamentais;

b) Analítica: vai além dos princípios básicos e dos direitos fundamentais, detalhando também outros assuntos, como de ordem econômica e social.

NOÇÕES DE DIREITO PENAL

PRINCÍPIOS DO DIREITO PENAL.

– Legalidade (Art. 5º, XXXIX + Art. 1º, CP + Documentos Internacionais)

Não há crime sem lei anterior que o defina, nem pena sem prévia cominação legal → **real limitação ao poder estatal de interferir na esfera das liberdades individuais.**

O princípio da legalidade se divide em **dois subprincípios**: reserva legal e anterioridade.

– **Reserva legal**: não há crime ou pena sem lei em sentido estrito, ou seja, diploma legal emanado do Poder Legislativo.

1 – E contravenção penal? A doutrina entende que as contravenções/infrações penais também não podem ser aplicadas sem lei.

2 – Além da pena, entende-se também que **a medida de segurança não pode ser aplicada sem prévia lei.**

Medida legal é outra espécie de sanção penal (resposta dada a alguém por uma infração penal), na qual a culpabilidade não é um pressuposto, mas sim a periculosidade, ex.: agente não pode ser condenado em função de doença mental, porém ele sofre a aplicação de medida de segurança (tratamento ambulatorial, internação, por exemplo).

– **Anterioridade**: não há crime ou pena **sem lei anterior** ao fato praticado, ex.: a partir de hoje, beber cerveja é crime, porém quem bebia até ontem não pode ser criminalizado → a anterioridade gera o princípio da irretroatividade da lei penal.

Atributos da Lei Penal: a lei penal deve ser:

I – a norma penal deve ser **escrita**. Os costumes influenciam no direito penal e servem para aclarar determinados textos (ex.: repouso noturno). Segundo o MPSP, o costume não pode revogar crime (v. **Súmulas 502 e 574, STJ**);

II – A norma penal deve ser **certa**, sem margens de dúvidas para sua interpretação;

III – Deve ser **taxativa**, de forma a evitar que a norma seja aplicada a uma gama variada de condutas, violando o princípio da reserva legal;

IV – A norma penal deve ser **necessária**, uma vez que o direito penal deve ser o último recurso do Estado para proteção do bem jurídico.

Tópicos relevantes

– Medidas Provisórias em matéria penal, a rigor, a Medida Provisória não pode tratar de matéria penal (v. **Art. 62, § 1º, “b”, CF**), porém **o STF entende que a Medida Provisória pode tratar de matéria quando beneficiar o infrator** (reduzindo penas, discriminando condutas, por exemplo).

– Normas penais em branco, isto é, as que exigem um complemento para ter eficácia, violam o princípio da reserva legal? Prevalece o entendimento que **as normais penais em branco não**

violam o princípio da reserva legal, pois a conduta está sendo discriminada na norma penal, apenas que o legislador não tem como colocar todas as minúcias do tema na lei.

Irretroatividade da Lei Penal

– A lei penal só se aplica aos **atos ocorridos durante a sua vigência**, não atingindo fatos anteriores.

– Existe exceção? Sim, a **lei penal mais benéfica ao agente** terá aplicação retroativa.

Individualização da Pena (Art. 5º, XLVI, CF)

– “A lei regulará a individualização da pena”: nenhum caso é idêntico a outro caso, mesmo se for possível realizar a mesma conduta criminosa, portanto **cabe à lei individualizar a pena conforme as circunstâncias inerentes ao caso (reprimenda exata)**, sendo vedada uma condenação “genérica” a todos que realizam determinada conduta.

– A individualização visa respeitar o princípio da proporcionalidade.

– Este princípio não se aplica somente ao Juiz ou Promotor, mas também em 03 (três etapas).

1 – Etapa **legislativa**: o legislador não pode produzir uma norma que viola a individualização, elaborando uma lei que retire do Juiz os poderes para fixar parâmetros na aplicação da pena, por exemplo, (“quem cometeu tal crime terá pena de x anos, sem exceção).

2 – Etapa **judicial**: o juiz, ao analisar o caso concreto sub judice, condena ao agente e prossegue à dosimetria da pena, onde ocorrerá a individualização.

3 – Etapa **administrativa (execução penal)**: o Juiz da execução penal também deve analisar cada caso concreto, de modo a verificar quem receberá um benefício, por exemplo.

Intranscendência da Pena (Art. 5º, XLV, CF)

– O **efeito penal primário** da sentença condenatória não pode passar da pessoa do condenado, isto é, somente ele poderá ser preso → a morte é uma das causas de extinção de punibilidade (**Art. 107**).

– Já os **efeitos secundários (extrapenais)**, notadamente a obrigação de reparar o dano e/ou a decretação do perdimento dos bens, podem ser estendidos aos sucessores e contra eles executados, nos termos da lei, **até o limite do valor** do patrimônio transferido (limite do valor da herança).

– Os herdeiros também terão que pagar as multas do condenado falecido? A multa se insere no efeito penal primário, logo ela não passa aos herdeiros, pois estes só recebem os efeitos civis da pena e não os efeitos punitivos.

Limitação das Penas ou Humanidade (Art. 5º, XLVII) → cláusula pétreia

- Não haverá penas:
- I – de morte, salvo em caso de guerra declarada;
- II – de caráter perpétuo;
- III – de trabalhos forçados;
- IV – de banimento; ou
- V – cruéis.

– “Trabalhos forçados”: contrário ao que se imagina, o trabalho do preso não é forçado pois o labor do preso não é pena e tampouco é forçado → o trabalho é um dever, porém ninguém forçará o preso a trabalhar se não quer.

– “Caráter perpétuo”: a pena não precisa ser explicitamente perpétuo, bastando que ela possua o caráter de perpétuo.

Presunção de Inocência ou Não-Culpabilidade (Art. 5º, LVII, CF)

– “Ninguém será condenado culpado até o trânsito em julgado da sentença penal condenatória” → regra taxativa.

– A presunção de inocência é uma **regra probatória (de julgamento)**, ou seja, somente a certeza da culpa pode gerar a condenação → em razão disto, incumbe ao acusador o ônus da prova a respeito da culpa pela prática do fato.

1 – O ônus da prova não será do acusador quando houver alegação de excludente de ilicitude ou culpabilidade → neste caso, o ônus será do acusado, porém, mesmo se ele não conseguiu provar uma excludente, o Juiz mesmo assim poderá absolvê-lo, caso entenda que exista fundada dúvida sobre existência da culpa (Art. 386, CPP).

2 – Da presunção decorre o “*in dubio pro reo*” → havendo dúvida acerca da culpa, o Juiz deve decidir a favor do réu.

– A presunção de inocência também é uma **regra de tratamento**: o acusado deve ser sempre tratado como inocente, seja na dimensão interna quanto externa.

1 – Dimensão interna: o acusado deve ser a todo tempo tratado como inocente dentro da persecução penal (fase de investigação, processo penal), ex.: prisões antecipadas equivocadas violam a presunção de inocência.

2 – Dimensão externa: o acusado, fora da persecução penal, também deve ser tratado como inocente, ex.: acusado não pode ter sua nomeação em cargo público impedida por estar respondendo a um processo penal.

– “Relativização” da presunção de inocência: o STF, em decisões recentes, adotou o entendimento que, como nenhum princípio é absoluto, a presunção de inocência pode ser relativizada para fins de permitir a **execução provisória da pena privativa de liberdade**, mesmo antes do trânsito em julgado da sentença penal condenatória, bastando para tal que a referida tenha sido referendada por um tribunal superior, sem prejuízo de eventual REsp ou REExt (v. HC 126.292).

Questões relevantes

1 – Inquéritos policiais e ações penais em curso configuram maus antecedentes? Não → “É vedada a utilização de inquéritos policiais e ações penais em curso para agravar a pena-base.” (Súmula 444, STJ).

2 – É possível a regressão de regime de cumprimento da pena pela prática de novo crime? O STF e STJ entendem que o Juiz da execução pode proceder à regressão de regime mesmo sem o trânsito em julgado do novo crime.

3 – Revogação da suspensão condicional do processo pela prática de novo crime (Art. 80, Lei 9.099/95): se o agente praticar o novo crime, o benefício do Sursis será revogado, mesmo sem o trânsito em julgado do novo crime.

– Prisões cautelares não ofendem a presunção da inocência.

Ofensividade

– A conduta criminalizada pela Lei deve, necessariamente, ser capaz de **ofender significativamente** um bem jurídico relevante/importante para a sociedade. Em outras palavras, o legislador não pode tipificar uma conduta cotidiana como crime, quando ela não viola um bem jurídico relevante para a sociedade (ex.: andar de chinelos).

– É também conhecido como princípio da **lesividade**.

Alteridade

– O fato deve causar lesão (ofender) a um bem jurídico de **terceiro**.

– Deste princípio decorre que o direito penal **não pune a auto-infração**.

1 – O crime de fraude contra seguro seria uma exceção ao princípio da alteridade? Não, porque o bem patrimônio protegido não é do ofensor mas sim o da seguradora, que teria que pagar um prêmio injustamente.

Confiança

– Todos possuem direito de atuar, acreditando que as demais pessoas irão agir de acordo com as normas que disciplinam a vida em sociedade. Ninguém pode ser punido por agir com essa expectativa.

– A confiança serve como **vetor de interpretação nos crimes culposos**, uma vez que nestes crimes o agente viola o dever objetivo de cuidado. A confiança ajuda a analisar se houve descuido ou não.

Adequação Social

– Uma conduta, ainda que tipificada em Lei como crime, quando **não afrontar o sentimento social de justiça**, não será crime em **sentido material**, ex.: crime de adultério (mesmo quando estava tipificado a sociedade não tratava esta prática como crime).

– A adequação social é raramente utilizado na jurisprudência.

“Non Bis In Idem (Ne Bis In Idem)”

– Ninguém pode ser punido ou sequer processado duas vezes pelo mesmo fato → não se pode, ainda, utilizar o mesmo fato, condição ou circunstância duas vezes;

Proporcionalidade

– As penas devem ser aplicadas de maneira **proporcional à gravidade do fato**, bem como serem cominadas de forma a dar ao infrator uma **sanção proporcional ao fato** abstratamente previsto;

Intervenção Penal Mínima (“Última Ratio”)

– O direito penal não pode ser a primeira opção, devendo ser reservado para casos excepcionais.

– Quando a intervenção penal é necessária? Para saber, é necessário analisar os caracteres **fragmentariedade** e **subsidiariedade**;

1 – Fragmentariedade: o direito penal só deve intervir os **bens jurídicos mais relevantes** para a sociedade → fragmento = só uma parte.

2 – Subsidiariedade: O direito penal só vai intervir quando as demais formas de controle social, incluindo os demais ramos do direito, forem insuficientes → atuação “não principal” do direito penal.

– Princípio da Insignificância (Bagatela)

Conceito

– Uma conduta que não ofenda significativamente o bem jurídico penal protegido pela norma não pode ser considerado como crime (**atipicidade**) → a conduta foi realizada no mundo fenomênico, porém foi de forma a ser tido como irrelevante.

1 – Tipicidade **formal**: a adequação/substanciação do fato à norma.

2 – Tipicidade **material**: a conduta, além de ser típica, também deve produzir uma ofensa relevante ao bem jurídico protegido pela norma → se a conduta não produzir a ofensa relevante, mesmo sendo típica, ela deixa de ser crime.

Requisitos da Insignificância → “Mari”

– Mínima ofensividade da conduta.
– Ausência de periculosidade social da ação.
– Reduzido (ou “reduzidíssimo”) grau de reprovabilidade do comportamento.
– Inexpressividade da lesão jurídico.

1 – Qual o patamar para que se considere haver insignificância penal? Em linhas gerais, o STF e STJ entendem que o patamar é de um 1/10 do salário mínimo vigente quando da realização da conduta → este patamar não é rígido, servindo apenas para auxiliar os Magistrados na hora da aplicação do princípio.

Bagatela Imprópria

– Ocorre quando o Juiz, ao verificar que o agente praticou o ato tipificado ilícito e culpável, deixa de aplicar a pena por entender que **a pena é desnecessária**.

Tópicos Importantes: Descaminho (Art. 334)

– Conceito de descaminho: é a conduta do agente que **ilude o pagamento devido** pela entrada, saída ou consumo de mercadoria em nosso país (ex.: trazer um aparelho celular escondido, que foi adquirido nos EUA).

– Descaminho (Art. 334) ≠ contrabando (Art. 334-A): no descaminho, o crime não está na importação do produto, mas apenas na ausência do pagamento devido, ao passo que no contrabando o agente importa produto proibido no país.

1 – O descaminho é um crime que ofende a ordem tributária, ao passo que o contrabando é um crime que ofende a soberania nacional, tanto que não se aplica o princípio da insignificância ao contrabando.

– O princípio da insignificância é aplicada ao descaminho, uma vez que a lei 10.520/02 estabeleceu uma **dispensa para a Fazenda Nacional**, isto é, ela não precisaria executar para cobrar valores inscritos na dívida ativa que não excedesse R\$ 10 mil, logo, se tributariamente o valor é insignificante, para o penal também será.

– Posteriormente, algumas portarias do MF atualizaram o valor da dispensa: o STF, conseqüentemente, aumentou o valor do princípio, porém o STJ manteve entendimento que o valor da dispensa devia ser igual o da lei, ou seja, R\$ 10 mil. Recentemente, o STJ passou a entender que é de R\$ 20 mil do tributo sonegado.

Tópicos Importantes: Reincidência

– A reincidência: prática de um novo crime após o trânsito em julgado da sentença condenatória - afasta ou não a aplicação do princípio da insignificância? Embora polêmico, prevalece o entendimento de que **a reincidência, por si só, não afasta o princípio da insignificância** → ela pode ser afastada, todavia, a depender da análise do caso concreto.

Tópicos Importantes: Impossibilidade da Insignificância

– Furto qualificado: embora tenha sido pacífico o entendimento quanto à não aplicação da insignificância no furto qualificado, recentemente os tribunais superiores têm abandonado esta corrente.

– Crime ambiental: recentemente, os tribunais superiores têm admitido a aplicação da insignificância aos crimes ambientais, a depender da análise do caso concreto.

– Crimes em que **não** se aplica a insignificância:

1 – Crimes contra a Administração Pública (**Súmula 599, STJ**), salvo no caso de descaminho (ver acima).

2 – Moeda falsa: o bem jurídico afetado não é o patrimônio de um particular mas sim a fé pública.

3 – Tráfico de drogas: não há como falar em um reduzido grau de reprovabilidade (trata-se de crime hediondo, inclusive).

4 – Roubo ou qualquer crime cometido com violência ou grave ameaça à pessoa.

5 – Violência doméstica e familiar contra a mulher (**v. Lei Maria da Penha**).

– Disposições Constitucionais Relevantes do Direito Penal

Mandados de Criminalização

– A **CF/88 não tipifica condutas**, porém ordena que o legislador proteja determinadas condutas, trazendo ainda, algumas condições.

1 – “A prática de racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei” (**Art. 5º, XLII, CF**).

2 – “A lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de **graça ou anistia** a prática da tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los, se omitirem” (**Art. 5º, XLIII, CF**).

3 – “constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático” (**Art. 5º, XLIV, CF**).

– Todos os mandados preveem a **inafiançabilidade**, isto é, a impossibilidade de concessão de fiança, o que não impede, todavia, a concessão de liberdade provisória, de acordo com STF.