



CÓD: OP-135ST-23
7908403542956

CRMV – MT

**CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA
DO MATO GROSSO**

Assistente Administrativo

EDITAL CONCURSO PÚBLICO 1/2023 - PR/MT/DE/MT/PLENARIO/MT/CRMV-MT/SISTEMA DE 4 DE SETEMBRO DE 2023

Língua Portuguesa

| | |
|---|----|
| 1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. | 7 |
| 2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. | 7 |
| 3. Domínio da ortografia oficial. | 8 |
| 4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual. | 8 |
| 5. Emprego de tempos e modos verbais. Emprego das classes de palavras. | 9 |
| 6. Domínio da estrutura morfossintática do período. | 15 |
| 7. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. | 18 |
| 8. Emprego dos sinais de pontuação. | 21 |
| 9. Concordância verbal e nominal. | 25 |
| 10. Regência verbal e nominal. | 27 |
| 11. Emprego do sinal indicativo de crase. | 28 |
| 12. Colocação dos pronomes átonos. | 28 |
| 13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. | 29 |
| 14. Significação das palavras. | 34 |
| 15. Substituição de palavras ou de trechos de texto. | 35 |
| 16. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. | 35 |
| 17. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade. | 35 |
| 18. Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República). Aspectos gerais da redação oficial. Finalidade dos expedientes oficiais. Adequação da linguagem ao tipo de documento. Adequação do formato do texto ao gênero. | 35 |

Noções de Informática

| | |
|---|----|
| 1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos. | 51 |
| 2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365). | 51 |
| 3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10). | 57 |
| 4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. Programa de correio eletrônico: MS Outlook. Sítios de busca e pesquisa na Internet. | 64 |
| 5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas. | 72 |
| 6. Segurança da informação: procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.). Procedimentos de backup. | 74 |

Raciocínio-Lógico Matemática

| | |
|--|----|
| 1. Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação). Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos. | 79 |
| 2. Princípios de contagem e probabilidade. | 87 |
| 3. Arranjos e permutações. Combinações. | 90 |
| 4. Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas). | 93 |

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| 5. Equações e inequações. | 97 |
| 6. Sistemas de medidas. Volumes. | 101 |
| 7. Compreensão de estruturas lógicas. | 103 |
| 8. Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões). | 103 |
| 9. Diagramas lógicos. | 107 |

Legislação e Ética na Administração Pública

| | |
|---|-----|
| 1. Ética e função pública | 113 |
| 2. Ética no Setor Público | 116 |
| 3. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações | 119 |
| 4. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (processo administrativo)..... | 128 |
| 5. Acesso à informação: Lei nº 12.527/2011 | 134 |
| 6. Decreto nº 7.724/2012 | 141 |
| 7. Decreto nº 9.830/2019 | 150 |

Atualidades

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

Noções de Administração

| | |
|--|---|
| 2. Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. | 1 |
| 3. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas | 2 |
| 4. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho..... | 6 |

Gestão da Qualidade e Modelo de Excelência Gerencial

| | |
|--|-----|
| 1. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade | 185 |
| 2. Ciclo PDCA..... | 186 |
| 3. Ferramentas de gestão da qualidade..... | 187 |

Noções de Gestão de Processos

| | |
|--|-----|
| 1. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos | 189 |
|--|-----|

Noções de Administração de Recursos Materiais

| | |
|---|-----|
| 2. Classificação de materiais. Atributos para classificação de materiais. Tipos de classificação. Metodologia de cálculo da curva ABC. Gestão de estoques | 191 |
| 3. Recebimento e armazenagem. Entrada. Conferência. Objetivos da armazenagem. Critérios e técnicas de armazenagem. Arranjo físico (leiaute)..... | 195 |
| 4. Distribuição de materiais. Características das modalidades de transporte. Estrutura para distribuição..... | 199 |
| 5. Gestão patrimonial. Tombamento de bens. Controle de bens. Inventário. Alienação de bens. Alterações e baixa de bens | 207 |

Noções de arquivologia

1. Arquivística: princípios e conceitos. Legislação arquivística. Gestão de documentos. Protocolo: recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos. Classificação de documentos de arquivo. Arquivamento e ordenação de documentos de arquivo. Tabela de temporalidade de documentos de arquivo. Acondicionamento e armazenamento de documentos de arquivo. Preservação e conservação de documentos de arquivo. Triagem e eliminação de documentos e processos 215
2. Digitalização de documentos. Controle de qualidade da digitalização 225

Atendimento ao Público

1. Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade 231

Trabalho em Equipe

1. Personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua 237
2. Servidor e opinião pública. o órgão e a opinião pública 242

Postura Profissional e Relações Interpessoais

1. Postura profissional 247
2. Relações interpessoais 249

Comunicação

1. Comunicação 255

Legislação do Sistema CFMV/CRMVs

1. Lei Federal nº 5.517/1968. 263
2. Lei Federal nº 5.550/1968..... 266
3. Decreto nº 64.704/1969. 267
4. Decreto nº 69.134/1971. 272
5. Resolução CFMV nº 587/1992. 274
6. Resolução CFMV nº 591/1992. 274
7. Resolução CFMV nº 666/2000. 278
8. Resolução CFMV nº 672/2000. 279
9. Resolução CFMV nº 682/2001. 281
10. Resolução CFMV nº 683/2001. 282
11. Resolução CFMV nº 867/2007. 282
12. Resolução CFMV nº 1049/2014. 283
13. Resolução CFMV nº 1138/2016. 286
14. Resolução CFMV nº 1177/2017. 291

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| 15. Resolução CFMV nº 1267/2019. | 293 |
| 16. Resolução CFMV nº 1275/2019. | 298 |
| 17. Resolução CFMV nº 1298/2019. | 301 |
| 18. Resolução CFMV nº 1330/2020. | 312 |
| 19. Resolução CFMV nº 1475/2022. E as devidas alterações posteriores | 321 |

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.

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

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

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

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

Dicas práticas

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

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

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

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

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

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.

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

Tipos textuais

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

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

| | |
|---|---|
| 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 ORTOGRAFIA OFICIAL.

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

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

Alfabeto

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

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

Uso do “X”

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

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

Uso do “S” ou “Z”

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

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

- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

Uso do “S”, “SS”, “Ç”

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

Os diferentes porquês

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

Parônimos e homônimos

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

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

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

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

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

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

Coesão

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

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

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

Coerência

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio. Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

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

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

EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS.

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

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

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

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

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

Hardware

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

Software

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

O software pode ser categorizado em dois tipos:

- Software de sistema operacional
- Software de aplicativos em geral

• Software de sistema operacional

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

• Software de aplicação

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

Para não esquecer:

| | |
|-----------------|---|
| HARDWARE | É a parte física do computador |
| SOFTWARE | São os programas no computador (de funcionamento e tarefas) |

Periféricos

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

Tipos:

| | |
|-------------------------------|---|
| PERIFÉRICOS DE ENTRADA | Utilizados para a entrada de dados; |
| PERIFÉRICOS DE SAÍDA | Utilizados para saída/visualização de dados |

• Periféricos de entrada mais comuns.

– O teclado é o dispositivo de entrada mais popular e é um item essencial. Hoje em dia temos vários tipos de teclados ergonômicos para ajudar na digitação e evitar problemas de saúde muscular;

– Na mesma categoria temos o scanner, que digitaliza dados para uso no computador;

– O mouse também é um dispositivo importante, pois com ele podemos apontar para um item desejado, facilitando o uso do computador.

• Periféricos de saída populares mais comuns

– Monitores, que mostra dados e informações ao usuário;

– Impressoras, que permite a impressão de dados para material físico;

– Alto-falantes, que permitem a saída de áudio do computador;

– Fones de ouvido.

Sistema Operacional

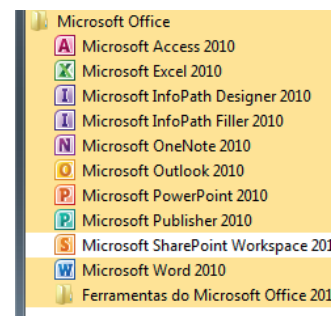
O software de sistema operacional é o responsável pelo funcionamento do computador. É a plataforma de execução do usuário. Exemplos de software do sistema incluem sistemas operacionais como Windows, Linux, Unix, Solaris etc.

• Aplicativos e Ferramentas

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

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

Microsoft Office



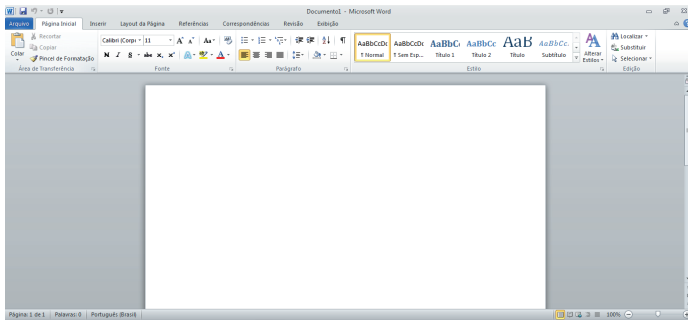
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização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

Word

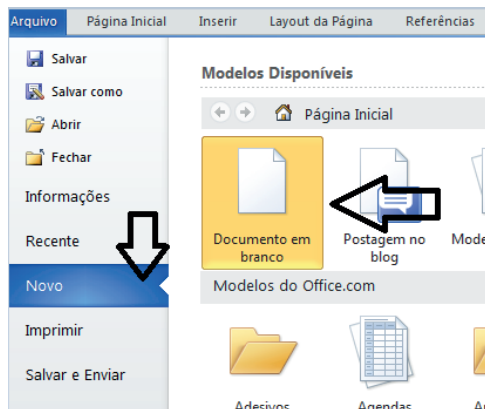
O Word é um editor de textos amplamente utilizado. Com ele podemos redigir cartas, comunicações, livros, apostilas, etc. Vamos então apresentar suas principais funcionalidades.

• **Área de trabalho do Word**

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



• **Iniciando um novo documento**



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

• **Alinhamentos**

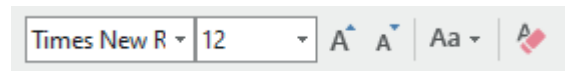
Ao digitar um texto, frequentemente temos que alinhá-lo para atender às necessidades. Na tabela a seguir, verificamos os alinhamentos automáticos disponíveis na plataforma do Word.

| GUIA PÁGINA INICIAL | ALINHAMENTO | TECLA DE ATALHO |
|---------------------|---|-----------------|
| | Justificar (arruma a direita e a esquerda de acordo com a margem) | Ctrl + J |

| | | |
|--|------------------------|----------|
| | Alinhamento à direita | Ctrl + G |
| | Centralizar o texto | Ctrl + E |
| | Alinhamento à esquerda | Ctrl + Q |

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

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



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

• **Marcadores**

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

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

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



- Outros Recursos interessantes:

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

Excel

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

São exemplos de planilhas:

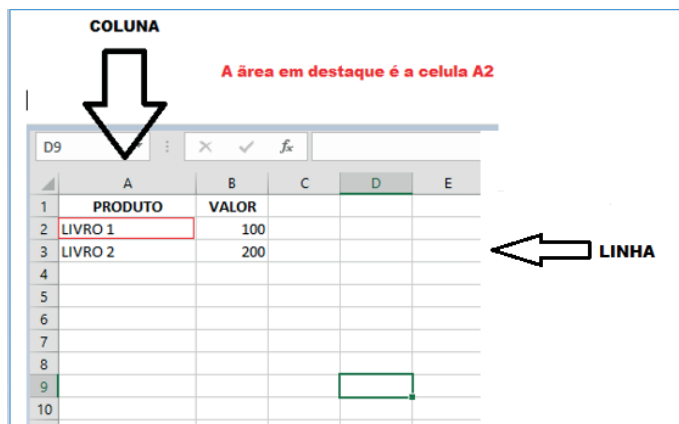
- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

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

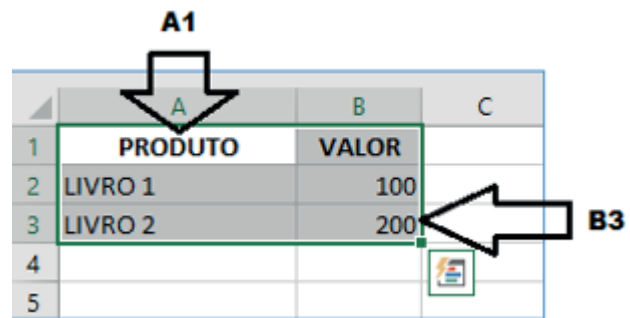
• **Mas como é uma planilha de cálculo?**

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

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

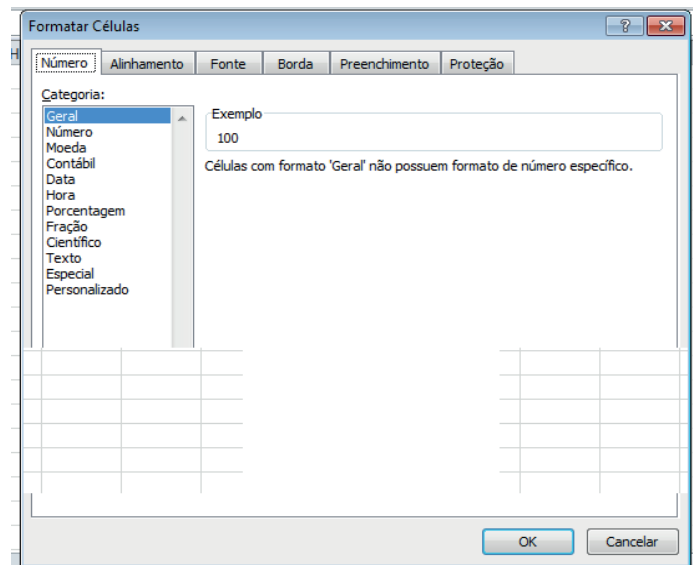


- Podemos também ter o intervalo A1..B3



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

• **Formatação células**



• **Fórmulas básicas**

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

• **Fórmulas de comum interesse**

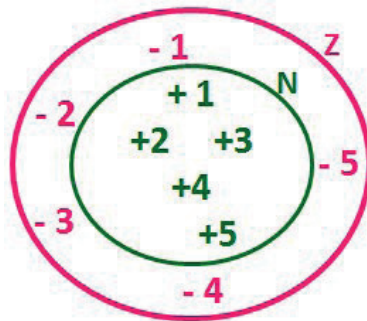
| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| MÉDIA (em um intervalo de células) | =MEDIA(célula X:célulaY) |
| MÁXIMA (em um intervalo de células) | =MAX(célula X:célulaY) |
| MÍNIMA (em um intervalo de células) | =MIN(célula X:célulaY) |

RACIOCÍNIO-LÓGICO MATEMÁTICA

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

Conjunto dos números inteiros - z

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



$N \subset Z$ (N está contido em Z)

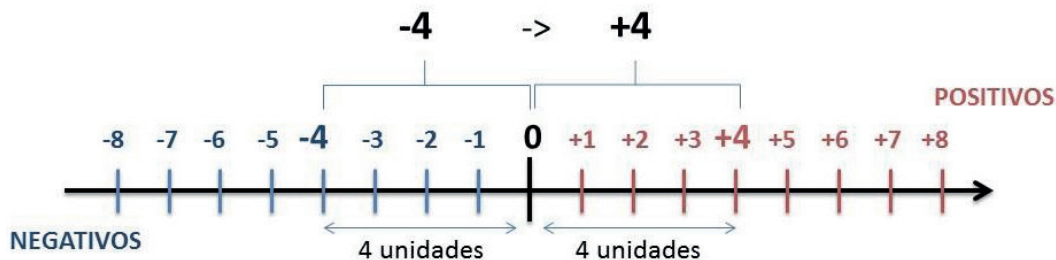
Subconjuntos:

| SÍMBOLO | REPRESENTAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---------|---------------|--|
| * | Z^* | Conjunto dos números inteiros não nulos |
| + | Z_+ | Conjunto dos números inteiros não negativos |
| * e + | Z^*_+ | Conjunto dos números inteiros positivos |
| - | Z_- | Conjunto dos números inteiros não positivos |
| * e - | Z^*_- | Conjunto dos números inteiros negativos |

Observamos nos números inteiros algumas características:

- **Módulo:** distância ou afastamento desse número até o zero, na reta numérica inteira. Representa-se o módulo por $| \cdot |$. O módulo de qualquer número inteiro, diferente de zero, é sempre positivo.

- **Números Opostos:** dois números são opostos quando sua soma é zero. Isto significa que eles estão a mesma distância da origem (zero).



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

Operações

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

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

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

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

Exemplo:

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

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

Resolução:

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

Resposta: A

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

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

ATENÇÃO:

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

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

| |
|--|
| Sinais iguais (+) (+); (-) (-) = resultado sempre positivo. |
| Sinais diferentes (+) (-); (-) (+) = resultado sempre negativo. |

Exemplo:

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

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

Resolução:

São 8 livros de 2 cm: $8 \cdot 2 = 16$ cm
 Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:

$52 - 16 = 36$ cm de altura de livros de 3 cm
 $36 : 3 = 12$ livros de 3 cm
 O total de livros da pilha: $8 + 12 = 20$ livros ao todo.

Resposta: D

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

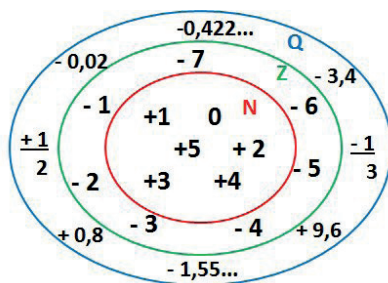
- Toda potência de **base positiva** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente par** é um número **inteiro positivo**.
- Toda potência de **base negativa** e **expoente ímpar** é um número **inteiro negativo**.

Propriedades da Potenciação

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

Conjunto dos números racionais – Q

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



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

Subconjuntos:

| SÍMBOLO | REPRESENTAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---------|---------------|---|
| * | Q^* | Conjunto dos números racionais não nulos |
| + | Q_+ | Conjunto dos números racionais não negativos |
| * e + | Q^*_+ | Conjunto dos números racionais positivos |
| - | Q_- | Conjunto dos números racionais não positivos |
| * e - | Q^*_- | Conjunto dos números racionais negativos |

Representação decimal

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

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

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

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

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

Representação Fracionária

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

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

$$0,035 = 35/1000$$

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

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

| | | |
|---|---|--|
| <p>* 0,444... Período: 4 (1 algarismo)</p> $0,444... = \frac{4}{9}$ | <p>* 0,313131... Período: 31 (2 algarismos)</p> $0,313131... = \frac{31}{99}$ | <p>* 0,278278278... Período: 278 (3 algarismos)</p> $0,278278278... = \frac{278}{999}$ |
|---|---|--|

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

LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA

De fato, não se pode negar que o desenvolvimento, retificação e refinamento moral da sociedade impõem que “todas as instituições sociais (públicas e privadas), ao lado dos indivíduos, devem se afinar no sentido da conquista da cultura da moralidade”. Ora, a reverência da moralidade nas relações entre particulares, no âmbito individual e privado, é forma de cultivo da futura moralidade na administração da coisa pública (*res publica*).¹

Da mesma forma, a sobrevivência (individual e coletiva) e harmonia social dependem do eficaz e satisfatório desempenho moral de todas as atividades do homem. É lugar mais que comum ouvir-se debates a respeito da ética médica, ética econômica, ética esportiva, e, em especial, ética na gestão da *res pública*. E, de fato, a relação entre ética e política é tema dos mais árduos na contemporaneidade.

Historicamente sustentou-se uma distinção entre a “moral comum” e a “moral política”, chegando Maquiavel a afirmar que o homem político poderia comportar-se de modo diverso da moral comum, como se o homem comum e aquele que gere a coisa pública ou exerce função pública obedecessem a “códigos” de ética distintos. Todavia, atualmente não se duvida da necessária integração ou “afinamento” entre a moral comum e a moral política. Não se pode imaginar a existência de uma absoluta distinção entre a ética almejada pelos indivíduos que compõem a sociedade e aquela esperada dos órgãos do Estado, que exercem a função pública.

Justamente por representarem a coletividade, as instituições públicas devem se pautar, de forma mais eficaz, pela ética, posto que devem assumir uma posição de espelho dos anseios da sociedade. Para que o Estado possa gerir a *res pública*, de forma democrática e não autoritária, este deve gozar de credibilidade, a qual somente pode ser conquistada com a transparência e a moralidade de seus atos, para que não seja necessário o uso excessivo da força, o que transformaria um Estado democrático em uma nefasta tirania.

Cumprir lembrar que, quando se fala em agir ético do Estado, ou das instituições públicas que o compõem, na realidade devemos nos atentar que o agir ético é sempre exercido por pessoas físicas, já que o Estado, como uma ficção jurídica que é, não goza de vontade própria. Estas pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal, a quem chamamos de agentes públicos, é que devem, em última análise, pautar-se pela ética, já que expressam, com seus atos, a vontade do Estado.

A vontade do Estado é, pois, materializada através dos atos e procedimentos administrativos executados pelos agentes públicos. Estes atos e procedimentos administrativos que dão forma e viabilizam a atuação da Administração Pública devem ser entendidos como foco de análise da ética, constituindo-se seu objeto, quando a questão se refere à ética na Administração Pública.

¹ BORTOLETO, Leandro; MÜLLER, Perla. *Noções de ética no serviço público*. Editora Jus Podivm, 2014.

Embora emanados por ato de vontade dos agentes públicos, os atos e procedimentos administrativos não podem expressar a vontade individual do agente que os exterioriza. Isto porque os atos e procedimentos administrativos estão submetidos ao princípio da moralidade administrativa, o que equivale dizer que o “interesse público está acima de quaisquer outros tipos de interesses, sejam interesses imediatos do governante, sejam interesses imediatos de um cidadão, sejam interesses pessoais do funcionário.

Apesar de se reconhecer que a moralidade sempre foi um traço característico necessário ao ato administrativo, já que não se pode supor a legitimidade de um Estado que não se amolde ao que moralmente é aceito pela sociedade que o constitui, é com a Constituição Federal de 1988, que o princípio da moralidade é expressamente elevado à categoria de princípio essencial da administração pública, ao lado dos princípios da legalidade, da impessoalidade e da publicidade dos atos administrativos, conforme dispõe seu artigo 37.

Os atos e procedimentos administrativos, portanto, além de se submeterem a requisitos formais e objetivos para que possam gozar de validade e legalidade (competência, finalidade, fora, motivo, objeto), devem também se apresentar como moralmente legítimos, sob pena de serem anulados.

Veja-se que neste ponto, aliás, a Constituição Federal também trouxe importante avanço, quando em seu artigo 5º, inciso LXXIII, inclui a moralidade administrativa dentre os motivos que ensejam a vida da ação popular a ser proposta por qualquer cidadão que constate uma postura imoral praticada por qualquer entidade da qual o Estado participe.

É justamente neste ponto que a ética exerce seu papel, permitindo realizar ponderações sobre a moralidade da vontade expressa em determinado ato ou procedimento administrativo praticado por uma agente público. Assim, não basta quer o agente público seja competente para emanar o ato administrativo ou conduzir um procedimento de sua alçada, nem que seja respeitada a forma prescrita em lei, devendo, antes de tudo, corresponder a uma conduta eticamente aceitável e, sobretudo, pautar-se pela preponderância do interesse público sobre qualquer outro.

Desta forma, com a finalidade de amoldar a conduta dos agentes públicos dentro do que eticamente se espera da Administração Pública, visando compeli-los a absterem-se de práticas que não sejam moralmente aceitáveis, é que surgem as normas deontológicas, ou seja, as regras que definem condutas correlatas a serem seguidas, positivadas através dos Códigos de Ética.

Função pública

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A GESTÃO PÚBLICA NA BUSCA DE UMA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA ÉTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PREMISSAS DA CONDUTA ÉTICA NA FUNÇÃO PÚBLICA

De fato, não se pode negar que o desenvolvimento, retificação e refinamento moral da sociedade impõem que “todas as instituições sociais (públicas e privadas), ao lado dos indivíduos, devem se afinar no sentido da conquista da cultura da moralidade”. Ora, a reverência da moralidade nas relações entre particulares, no âmbito individual e privado, é forma de cultivo da futura moralidade na administração da coisa pública (*res publica*).²

Da mesma forma, a sobrevivência (individual e coletiva) e harmonia social dependem do eficaz e satisfatório desempenho moral de todas as atividades do homem. É lugar mais que comum ouvir-se debates a respeito da ética médica, ética econômica, ética esportiva, e, em especial, ética na gestão da *res pública*. E, de fato, a relação entre ética e política é tema dos mais árduos na contemporaneidade.

Historicamente sustentou-se uma distinção entre a “moral comum” e a “moral política”, chegando Maquiavel a afirmar que o homem político poderia comportar-se de modo diversos da moral comum, como se o homem comum e aquele que gere a coisa pública ou exerce função pública obedecessem a “códigos” de ética distintos.

Todavia, atualmente não se duvida da necessária integração ou “afinamento” entre a moral comum e a moral política. Não se pode imaginar a existência de uma absoluta distinção entre a ética almejada pelos indivíduos que compõem a sociedade e aquela esperada dos órgãos do Estado, que exercem a função pública.

Justamente por representarem a coletividade, as instituições públicas devem se pautar, de forma mais eficaz, pela ética, posto que devem assumir uma posição de espelho dos anseios da sociedade. Para que o Estado possa gerir a *res pública*, de forma democrática e não autoritária, este deve gozar de credibilidade, a qual somente pode ser conquistada com a transparência e a moralidade de seus atos, para que não seja necessário o uso excessivo da força, o que transformaria um Estado democrático em uma nefasta tirania.

Cumprir lembrar que, quando se fala em agir ético do Estado, ou das instituições públicas que o compõem, na realidade devemos nos atentar que o agir ético é sempre exercido por pessoas físicas, já que o Estado, como uma ficção jurídica que é, não goza de vontade própria. Estas pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal, a quem chamamos de agentes públicos, é que devem, em última análise, pautar-se pela ética, já que expressam, com seus atos, a vontade do Estado.

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

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS. EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.

TEORIA DO EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

Concepção de um sistema que recebe contribuição das pessoas que nela trabalham em troca oferece incentivos e aliantes.

A Teoria do Equilíbrio Organizacional alia a análise de vários fatores da organização com a participação dos agentes e seu desempenho em termos de eficiência e eficácia.

Para *Chiavenato*¹, ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas visualizam a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou trabalho e em troca oferece aliantes e incentivos.

Partindo do princípio de que toda organização é um sistema vivo, gerido por pessoas que se agem e se inter-relacionam para satisfazer necessidades, cada participante de cada grupo tem suas recompensas em troca dos quais faz contribuições à organização.

Sendo assim, todo participante manterá sua ação participativa na organização na medida em que os estímulos (motivação e incentivo) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidos. As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte da qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes. Portanto, a organização continuará existindo somente e enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos para conduzir os participantes à prestação de contribuições.

Conceitos básicos do Equilíbrio Organizacional:

Incentivos ou aliantes: são “pagamentos” feitos pela organização aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento, etc.).

Utilidade dos incentivos: cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo. É a função utilidade, subjetiva para cada indivíduo em função de suas necessidades pessoais.

Contribuições: são os “pagamentos” que cada participante efetua à sua organização (como trabalho, dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.).

Utilidade das contribuições: é o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que este alcance seus objetivos².

Segundo Chiavenato, os postulados básicos da Teoria do Equilíbrio Organizacional são:

- A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivo (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante) do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;
- A organização será solvente – e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.

A decisão de participar é essencial na teoria do equilíbrio organizacional. O equilíbrio reflete o êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização.

Tendo assim um efeito sinérgico: a resposta exponencial de incremento de atividades, resultado da eliminação sistemática de falhas, adequação perfeita dos resultados, ajuste das interações bilaterais e multilaterais. Isto é, combinação de dois elementos de forma que o resultado dessa combinação seja maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam separadamente.

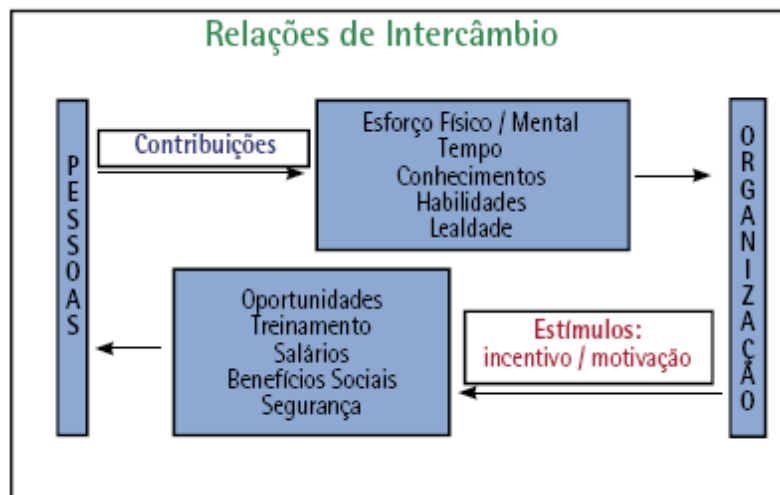
¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8ª edição, Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2011.

² MARCH, J.; SIMON, H. *A teoria do equilíbrio da organização*. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1975.

Tipos de Participantes

| Participantes (Parceiros) | Contribuições (Investimentos Pessoais) | Incentivos (Retorno Esperado) |
|---------------------------|---|--|
| Empregados | Contribuem com trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade. | Motivados por salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho. |
| Investidores | Contribuem com dinheiro ou capital na forma de ações, empréstimos, financiamentos. | Motivados por rentabilidade, lucratividade, dividendos, liquidez, retorno do investimento. |
| Fornecedores | Contribuem com matérias-primas, materiais, tecnologias, serviços especializados. | Motivados por preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios. |
| Clientes | Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos/serviços e seu consumo ou utilização. | Motivado pelo preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades. |

A base do Equilíbrio Organizacional está na capacidade de garantir que tantos os incentivos oferecidos como pagamentos a seus participantes – salários, benefícios sociais, prêmios etc., quanto às contribuições de seus funcionários à organização como – trabalho, esforço, assiduidade, lealdade dedicação, pontualidade etc. sejam coerentes e satisfatórios a ambos, organização e funcionário.



Para tanto, cabe ao Administrador de RH identificar um conjunto de estímulos capazes de incentivar e motivar os funcionários e as contribuições de interesse das organizações.

Portanto, podemos afirmar que o equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à organização.

OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Objetivos Individuais e Objetivos Organizacionais

As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.

| <i>Objetivos Organizacionais</i> | <i>Objetivos Individuais</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência - Crescimento Sustentado - Lucratividade - Produtividade - Qualidade nos Produtos/Serviços - Redução de Custos - Participação no mercado - Novos mercados - Novos clientes - Competitividade - Imagem no mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Melhores salários - Melhores benefícios - Estabilidade no emprego - Segurança no trabalho - Qualidade de vida no trabalho - Satisfação no trabalho - Consideração e respeito - Oportunidade de crescimento - Liberdade para trabalhar - Liderança liberal - Orgulho da organização |

Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

As pessoas como Parceiras da Organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

- Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias.
- Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.
- Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.
- Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado.
- Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortalecer seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Graças ao emergente sistêmico - que é o efeito sinérgico da organização - este consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio.

Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa.

Acontece que **o parceiro mais íntimo da organização é o empregado**: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

| Parceiros da Organização | Contribuem com: | Esperam retornos de: |
|---------------------------------|---|--|
| Acionistas e Investidores | Capital de risco e investimento | Lucros e dividendos, valor agregado |
| Empregados | Trabalho, esforço, conhecimentos e competências | Salários, benefícios, retribuições e satisfações |
| Fornecedores | Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias | Lucros e Novos negócios |
| Clientes e Consumidores | Compras, aquisição e uso dos bens e serviços | Qualidade, preço, satisfação, valor agregado |

Os parceiros da organização.

Pessoas como Recursos ou como Parceiras da Organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como Recursos Organizacionais ou como Parceiras da Organização.

Os empregados podem ser tratados como Recursos Produtivos das Organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Isso significa "coisificar" as pessoas.

As pessoas devem ser visualizadas como Parceiras das Organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (como recursos).

GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL

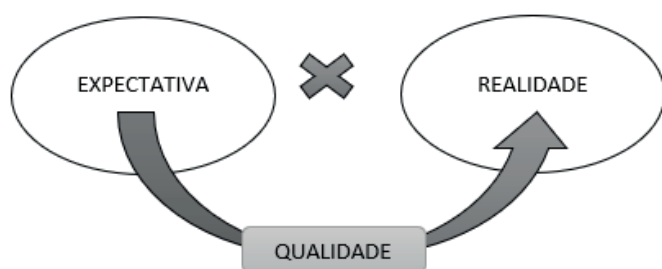
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE

— Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade

Gestão da Qualidade: “Capacidade de satisfazer desejos” – William Edward Deming.

“Grau em que um produto está de acordo com as especificações” – Gilmore

Qualidade é uma relação entre a expectativa em relação a algo e a realidade daquele algo.



Quando a expectativa é suprida efetivamente, aparece em cena a Qualidade, que é a relação entre Expectativa e Realidade.

Essa relação pode-se dar de 3 maneiras:

1. A Expectativa ser igual a Realidade = Qualidade. Quando as especificações do produto ou serviço se adequam à Expectativa (satisfazem as necessidades intrínsecas) do cliente.

2. A Expectativa ser menor que a Realidade = Excelência. Quando as especificações do produto ou serviço surpreendem positivamente, satisfazendo ou superando as Expectativas do cliente. Excelência é Qualidade (superando-a, acima da Qualidade)

3. A Expectativa ser maior que a Realidade = Frustração. Quando as especificações do produto ou serviço não atendem ou satisfazem as Expectativas do cliente.

A Qualidade é dinâmica, sofre mudanças, depende do momento e dos indivíduos. Nas primeiras eras a relação de Qualidade estava muito mais ligada a Gilmore, em que a Qualidade do produto estava muito mais ligado à capacidade de repetir as especificações dele. Relação mais Industrial de Qualidade.

A organização ou prestador de serviços pode atuar tanto no Realidade, quanto na Expectativa para obter essa relação (Qualidade).

— Eras da Qualidade

Era da Inspeção

A Qualidade era analisar o produto posterior à sua produção. Era a relação do produto com o padrão estabelecido.

Desvantagem: Quando a preocupação da Qualidade é somente na produção final dos produtos, tem-se um desperdício grande. Não havia durante esse processo a retroalimentação, não há análise anterior das fases de produção.

Era do Controle Estatístico

A Qualidade era analisar o produto posterior à sua produção. Era a relação do produto com o padrão estabelecido, porém, a avaliação ocorria entre as fases de produção, para que havendo desperdício, se encontrasse em que momento aconteceu a falha, para não se repetir. Gerando agora padrões estatísticos para que não ocorra novamente, minimizando então o desperdício. Retroalimentação.

Era da Garantia da Qualidade – William Edward Deming:

O Planejamento como método de prevenção a priori. Pro-atividade na produção.

Treinamento dos indivíduos, análise gerando melhoramento e eficiência nos processos, principalmente antes da produção, minimizando erros e desperdícios.

Era da Gestão da Qualidade Total

Opera além das Eras anteriores, o conceito agora é a Qualidade passando a ser um Diferencial Competitivo. Pesquisa de mercado, Avaliação de Experiência do Produto ou Serviço, fazem parte do processo.

Preocupação não somente durante o processo, mas também com o que os clientes, fornecedores e colaboradores pensam. Passa-se a ver a Qualidade não só durante o processo, ou somente dentro da Organização, a Qualidade acontece antes da produção com os fornecedores, durante a produção dentro da organização com os colaboradores e fora dela, com seus clientes.

— Principais autores

Walter Shewart

Pai do Controle Estatístico: começa-se a utilizar modelos matemáticos para aceitar limites de erros. A margem de erros começa a ser inserida nos processos, classificando como erros aceitáveis e não aceitáveis.

— Gráfico de Controle.

— Inicia-se a amostragem, não mais a necessidade de avaliação individual, um a um e sim amostras, acelerando o processo.

— Buscar evitar as causas do erro e não o erro em si.

— Criou o ciclo PDCA (chamado ciclo de Deming), porém o criador desse ciclo foi Walter Shewart.

— Inspirou os 2 grandes nomes da Qualidade: William Edward Deming e Joseph Juran.

William Edward Deming

Para Deming o cliente é o foco da Qualidade, que muda assim como os desejos do cliente.

Traz 14 princípios da Qualidade:

1. Aperfeiçoamento constante do produto ou serviço.
2. Estabelecer Nova Filosofia da Qualidade.
3. Acabar com a dependência da inspeção – fazer certo desde o início.
4. Acabar com o lucro na base do preço – aumentar a margem de lucro, baixando o custo de produção.
5. Aperfeiçoamento constante do processo – diminuindo os desperdícios.
6. Treinamento *on the job* (no trabalho) – capacitação dos indivíduos dentro das atividades em si.
7. Estabelecer a Liderança – é necessário direcionamento e monitoramento do controle.
8. Eliminar o medo de inovar.
9. Quebrar as barreiras entre os departamentos – trabalharem juntos.
10. Eliminar slogan sobre Qualidade – Qualidade não é meta, é princípio, é valor.
11. Eliminar padrões artificiais – colocar a base da Qualidade no propósito e não na meta em si.
12. Permita que as pessoas tenham orgulho de trabalhar na organização.
13. Programa de educação contínua.
14. Qualidade objetivo de todos – todos devem estar envolvidos.

Philip Crosby

Principal ponto deste autor é a intolerância com margem de erro.

- Conceito “Defeito Zero” ;
- Fazer certo desde a primeira vez;
- Intolerância;
- Quem comanda a perspectiva de Qualidade é o cliente e é mutável.

Joseph Juran

- Conceito da Trilogia da Qualidade: Planejamento + Controle + Aperfeiçoamento = PCAQ.
- Planejamento: Identificar as necessidades do cliente e com base nisso, desenhar e projetar serviços e produtos.
- Controle de Qualidade: Avaliar desempenho > Comparar o que almejava com o que foi alcançado > Propor melhorias.
- Aperfeiçoamento: Melhora contínua, Treinamento, Motivação e Apoio das Equipes.

Armand Feigenbaum

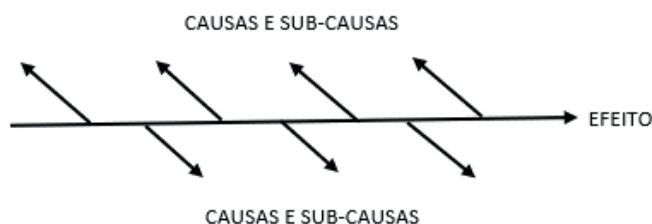
- Conceito de que a Qualidade é um Esforço Sistemico. A Qualidade deve ser disseminada da diretoria da organização para os demais colaboradores, não só uma parte, mas do todo.
- Trabalha custo relacionados a garantia da Qualidade e relacionados à falta de Qualidade.
- Garantia: Focado na Prevenção e Avaliação – Existe um custo nesses processos e são avaliados;
- Falta de Qualidade: Focado nas Falhas Internas: perdas de processos produtivos e Falhas Externas: perdas ligadas a imagem da organização e de competitividade em relação ao mercado.

Kauru Ishikawa

Um dos principais tradutores dos conceitos americanos para a realidade japonesa. Responsável pela disseminação dos CCQs - Círculos de Controle de Qualidade: pequenos grupos de 6,12 ou mais pessoas que são responsáveis por repensar a Qualidade dentro da organização.

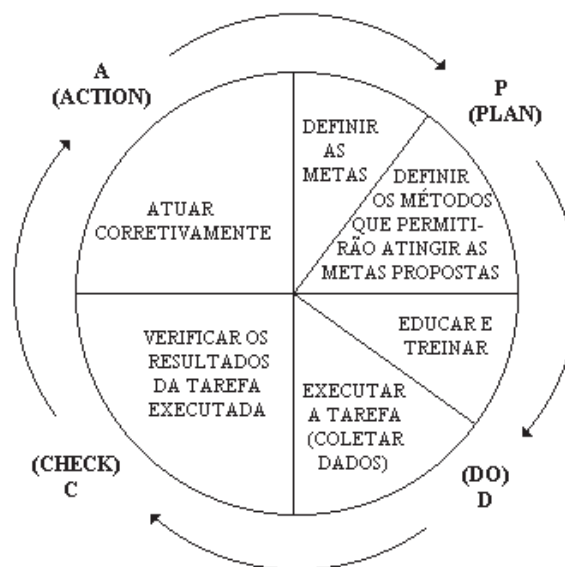
- Filosofia da melhoria contínua.
- Diagrama Causa ou Efeito ou Espinha de Peixe: Encontrar o Efeito – Listar as Possíveis Causas e Sub-causas que vão responder ao Efeito.

Principal herança do diagrama Causa e Efeito é que a organização consiga entender o problema como um efeito e consiga erradicar a causa para que não se repita.



CICLO PDCA.

CLICLO PDCA



O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua.

O PDCA foi idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. Inicialmente deu-se o uso para estatística e métodos de amostragem. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

- **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.

— Ferramentas de gestão da qualidade (ou de processos)

- **Análise (gráfico) de Pareto**

Conceito: uma pequena parcela das soluções, resolvem grandes parcelas de problemas, assim uma pequena parcela de soluções podem resolver, por exemplo 80% dos problemas. Assim, 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas. Curva ABC.

- **Diagrama de causa-efeito – Ishikawa**

A organização consegue entender o problema como um efeito e levanta as causas para erradicar e não se repetir. Espinha de peixe.

- **Histograma**

Gráfico em barras junto com o histograma representam uma ferramenta que analisa frequência dos fatos. Quantas vezes eles acontecem.

- **Carta de controle ou gráfico de controle remoto da qualidade**

Tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de limites de controle pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), estatisticamente determinadas. Objetiva verificar se o processo está sob controle.

Tipos de Gráficos de Controle: Controle por variáveis e Controle por atributos.

- **Diagramas de dispersão**

Representações de dados de duas ou mais variáveis que são organizadas por um gráfico. O gráfico de dispersão usa coordenadas cartesianas para mostrar valores de um conjunto de dados. Os dados são exibidos por pontuação, cada um com valor de uma variável, determinando assim, a posição no eixo horizontal e o valor da outra variável determinando a posição no eixo vertical (em caso de duas variáveis).

- **Listas de controle**

Ou folhas de verificação são planilhas ou tabelas utilizadas para facilitação da coleta e análise de dados. O uso de folhas de verificação visa economizar tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Além disso elas evitam comprometer a análise dos dados.

- **Fluxogramas**

Tipo de diagrama que pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo ou algoritmo, comumente expresso por gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos processos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

QUESTÕES

1. Assinale a alternativa que indica a era da administração de qualidade, cuja característica é o controle de qualidade realizado a partir de produtos e serviços inspecionados com base em amostras.

- (A) Inspeção
- (B) Verificação
- (C) Qualidade total
- (D) Controle estatístico
- (E) Controle técnico científico

2. O conceito de qualidade total introduzido por W. Edwards Deming, absorvido largamente pelos japoneses na década de 1950, sustentava que

- (A) a melhoria contínua da qualidade é garantida a partir da adoção de um sistema de quotas de produção, com inspeção em massa na fase final da cadeia produtiva.
- (B) vale a pena investir na melhoria da qualidade do produto desde que haja certeza da recuperação dos custos envolvidos com a incorporação da “mais valia” ao preço final.
- (C) a organização deve adotar uma filosofia de “falha zero”, incentivada por slogans e exortações de metas fundadas na eliminação de inconsistências a qualquer custo.
- (D) melhor qualidade proporciona, no conjunto, custos mais baixos de produção, devendo o controle ser feito ao longo de todo o processo produtivo.
- (E) a diversificação de fornecedores, com a instauração de uma competição entre os parceiros, aumenta a qualidade e diminui o custo dos insumos envolvidos na produção.

NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

• Técnicas de Mapeamento

• Modelo AS-IS /

Levantar e documentar a atual situação dos processos, geralmente realizado pelos usuários diretamente envolvidos nos processos-chaves.

O levantamento das principais oportunidades de melhorias é realizado com as equipes através de entrevistas feitas com essas pessoas, que relatarão como são realizadas as atividades.

• TO-BE

Após, é realizado o mapeamento “To-Be”, que define a meta a ser alcançada e as mudanças que será necessário implementar para isso. Nesse processo é importante documentar pontos de melhorias e acréscimos esperados quantitativamente, realizar a definição dos recursos, ferramentas e responsabilidades de cada atividade.

• Tipos de Mapeamento

Fluxograma de processos: Desenho simplificado de um processo usando símbolos padronizados. Forma simples de representar visualmente a teia de atividades envolvidas na operação.

Fluxograma horizontal: Visando uma melhor representação dos processos, o fluxograma horizontal foi criado, possibilitando assim mais alternativas ao gestor.

Em uma matriz o fluxo de tarefas é detalhado, cujo o eixo horizontal indica quais processos estão em andamento e o eixo vertical mostra as etapas de produção ou os responsáveis por cada processo. Possibilitando assim, uma visão mais clara em relação ao fluxograma de processos.

Mapofluxograma: Principal mapeamento utilizado para linhas de produção, por exemplo.

É a união de um fluxograma dentro de um layout industrial. Aqui, o fluxograma é representado sobre o desenho da planta. Isso facilita a visão e compreensão da movimentação de materiais e pessoas.

BPMN: Tipo de modelagem de processos mais utilizado, atendendo inclusive às normas especiais.

Os símbolos são padronizados com formas e cores previamente definidas, facilita muito mais a compreensão e representação de um processo complexo. Como é de uma “linguagem universal”, se torna também possível apresentar o fluxo para clientes, possibilita que novos integrantes façam alterações agregando valor aos processos.

— BPM

Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* ou BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio.

A utilização do BPM, ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. A sua perspectiva de crescimento é muito grande.

O termo ‘processos operacionais’ se refere aos processos de rotina (repetitivos) desempenhados pelas organizações no seu dia a dia, ao contrário de ‘processos de decisão estratégica’, os quais são desempenhados pela alta direção. O BPM difere da remodelagem de processos de negócio, uma abordagem sobre gestão bem popular na década de 90, cujo enfoque não eram as alterações revolucionárias nos processos de negócio, mas a sua melhoria contínua.

Adicionalmente, as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio (sistemas BPM) monitoram o andamento dos processos de uma forma rápida e barata. Dessa forma, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais e não apenas por intuição.

A alta direção da empresa pode enxergar, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando (e o quanto está atrasando) determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre outros. Como consequência, fatores cruciais para o bom desempenho da organização podem ser analisados com extrema facilidade e rapidez o que geralmente não ocorre com outras ferramentas que não o BPM.

QUESTÕES

1. A respeito de técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o item a seguir.

Projetos BPI (business process improvement) propõem-se a promover mudanças radicais e de longo prazo nos processos de negócios.

- Alternativas
() CERTO
() ERRADO

2. Ao desenvolver um trabalho de mapeamento de processos em uma instituição, é necessário implementar algum tipo de priorização de processos a serem analisados, para concentrar esforços nos pontos mais críticos e que possam trazer resultados mais importantes à organização em questão. Nesse caso, uma das ferramentas que também é usada na gestão de riscos de projetos é a matriz

- Alternativas
(A) triangular.
(B) de operações.
(C) de impacto e severidade.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS. ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS. TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO. METODOLOGIA DE CÁLCULO DA CURVA ABC. GESTÃO DE ESTOQUES

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Recurso – Conceito = É aquele que gera, potencialmente ou de forma efetiva, **riqueza**.

Administração de Recursos - Conceitos - Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos e comprar até a entrega do produto terminado para o cliente.

É um sistema integrado com a finalidade de prover à administração, de forma contínua, recursos, equipamentos e informações essenciais para a execução de todas as atividades da Organização.

Evolução da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

A evolução da Administração de Materiais processou-se em várias fases:

- A Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era a essência do negócio;
- Atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;
- Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;
- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Com a mecanização, racionalização e automação, o excedente de produção se torna cada vez menos necessário, e nesse caso a Administração de Materiais é uma ferramenta fundamental para manter o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Essa evolução da Administração de Materiais ao longo dessas fases produtivas baseou-se principalmente, pela necessidade de produzir mais, com custos mais baixos. Atualmente a Administração de Materiais tem como função principal o controle de produção e estoque, como também a distribuição dos mesmos.

As Três Fases da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

- 1 – Aumentar a produtividade. Busca pela **eficiência**.
- 2 – Aumentar a qualidade sem preocupação em prejudicar outras áreas da Organização. Busca pela **eficácia**.
- 3 – Gerar a quantidade certa, no momento certo par atender bem o cliente, sem desperdício. Busca pela **efetividade**.

Visão Operacional e Visão Estratégica

Na visão operacional busca-se a melhoria relacionada a atividades específicas. Melhorar algo que já existe.

Na visão estratégica busca-se o diferencial. Fazer as coisas de um modo novo. Aqui se preocupa em garantir a alta performance de maneira sistêmica. Ou seja, envolvendo toda a organização de maneira interrelacional.

Com relação à Fábula de La Fontaine, a preocupação do autor era, conforme sua época, garantir a melhoria quantitativa das ações dos empregados. Aqueles que mantêm uma padronização de são recompensados pela Organização. Na moderna interpretação da Fábula a autora passa a idéia de que precisamos além de trabalhar investir no nosso talento de maneira diferencial. Assim, poderemos não só garantir a sustentabilidade da Organização para os diversos invernos como, também, fazê-los em Paris.

Historicamente, a administração de recursos materiais e patrimoniais tem seu foco na eficiência de processos – visão operacional. Hoje em dia, a administração de materiais passa a ser chamada de área de logística dentro das Organizações devido à ênfase na melhor maneira de facilitar o fluxo de produtos entre produtores e consumidores, de forma a obter o melhor nível de rentabilidade para a organização e maior satisfação dos clientes.

A Administração de Materiais possui hoje uma **Visão Estratégica**. Ou seja, foco em ser a melhor por meio da INOVAÇÃO e não baseado na melhor no que já existe. A partir da visão estratégica a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais passa ser conhecida por LOGÍSTICA.

Sendo assim:

| VISÃO OPERACIONAL | VISÃO ESTRATÉGICA |
|--------------------------|----------------------------|
| EFICIENCIA | EFETIVIDADE |
| ESPECIFICA | SISTEMICA |
| QUANTITATIVA | QUANTITATIVA E QUALITATIVA |
| MELHORAR O QUE JÁ EXISTE | INOVAÇÃO |
| QUANTO | QUANDO |

Princípios da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

- Qualidade do material;
- Quantidade necessária;
- Prazo de entrega
- Preço;
- Condições de pagamento.

Qualidade do Material

O material deverá apresentar qualidade tal que possibilite sua aceitação dentro e fora da empresa (mercado).

Quantidade

Deverá ser estritamente suficiente para suprir as necessidades da produção e estoque, evitando a falta de material para o abastecimento geral da empresa bem como o excesso em estoque.

Prazo de Entrega

Deverá ser o menor possível, a fim de levar um melhor atendimento aos consumidores e evitar falta do material.

Menor Preço

O preço do produto deverá ser tal que possa situá-lo em posição da concorrência no mercado, proporcionando à empresa um lucro maior.

Condições de pagamento

Deverão ser as melhores possíveis para que a empresa tenha maior flexibilidade na transformação ou venda do produto.

Diferença Básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial

A diferença básica entre Administração de Materiais e Administração Patrimonial é que a primeira se tem por produto final a distribuição ao consumidor externo e a área patrimonial é responsável, apenas, pela parte interna da logística. Seu produto final é a conservação e manutenção de bens.

A Administração de Materiais é, portanto um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições. Tais atividades abrangem desde o circuito de reaprovisionamento, inclusive compras, o recebimento, a armazenagem dos materiais, o fornecimento dos mesmos aos órgãos requisitantes, até as operações gerais de controle de estoques etc.

A Administração de Materiais destina-se a dotar a administração dos meios necessários ao suprimento de materiais imprescindíveis ao funcionamento da organização, **no tempo oportuno, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo.**

A oportunidade, no momento certo para o suprimento de materiais, influi no tamanho dos estoques. Assim, suprir antes do momento oportuno acarretará, em regra, estoques altos, acima das necessidades imediatas da organização. Por outro lado, a providência do suprimento após esse momento poderá levar a falta do material necessário ao atendimento de determinada necessidade da administração.

São tarefas da Administração de Materiais:

- Controle da produção;
- Controle de estoque;
- Compras;
- Recepção;
- Inspeção das entradas;
- Armazenamento;
- Movimentação;
- Inspeção de saída
- Distribuição.

Sem o estoque de certas quantidades de materiais que atendam regularmente às necessidades dos vários setores da organização, não se pode garantir um bom funcionamento e um padrão de atendimento desejável. Estes materiais, necessários à manutenção, aos serviços administrativos e à produção de bens e serviços, formam grupos ou classes que comumente constituem a **classificação de materiais**. Estes grupos recebem denominação de acordo com o serviço a que se destinam (manutenção, limpeza, etc.), ou à natureza dos materiais que neles são relacionados (tintas, ferragens, etc.), ou do tipo de demanda, estocagem, etc.

Classificação de Materiais

Classificar um material então é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc. A classificação não deve gerar confusão, ou seja, um produto não poderá ser classificado de modo que seja confundido com outro, mesmo sendo semelhante. A classificação, ainda, deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Por exemplo: produtos químicos poderão estragar produtos alimentícios se estiverem próximos entre si. Classificar material, em outras palavras, significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

O sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sem ele não poderia existir um controle eficiente dos estoques, armazenagem adequada e funcionamento correto do almoxarifado.

O princípio da classificação de materiais está relacionado à:

Catalogação

A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens identificados, codificados e cadastrados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas da empresa.

Simplificar material é, por exemplo, reduzir a grande diversidade de um item empregado para o mesmo fim. Assim, no caso de haver duas peças para uma finalidade qualquer, aconselha-se a simplificação, ou seja, a opção pelo uso de uma delas. Ao simplificarmos um material, favorecemos sua normalização, reduzimos as despesas ou evitamos que elas oscilem. Por exemplo, cadernos com capa, número de folhas e formato idênticos contribuem para que haja a normalização.

Ao requisitar uma quantidade desse material, o usuário irá fornecer todos os dados (tipo de capa, número de folhas e formato), o que facilitará sobremaneira não somente sua aquisição, como também o desempenho daqueles que se servem do material, pois a não simplificação (padronização) pode confundir o usuário do material, se este um dia apresentar uma forma e outro dia outra forma de maneira totalmente diferente.

Especificação

Aliado a uma simplificação é necessária uma especificação do material, que é uma descrição minuciosa para possibilitar melhor entendimento entre consumidor e o fornecedor quanto ao tipo de material a ser requisitado.

Normalização

A normalização se ocupa da maneira pela qual devem ser utilizados os materiais em suas diversas finalidades e da padronização e identificação do material, de modo que o usuário possa requisitar e o estoquista possa atender os itens utilizando a mesma terminologia. A normalização é aplicada também no caso de peso, medida e formato.

Codificação

É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras. É utilizada para facilitar a localização de materiais armazenados no estoque, quando a quantidade de itens é muito grande. Em função de uma boa classificação do material, poderemos partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meios de números e/ou letras. Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético (procurando aprimorar o sistema de codificação, passou-se a adotar de uma ou mais letras o código numérico), alfanumérico e numérico, também chamado “decimal”. A escolha do sistema utilizado deve estar voltada para obtenção de uma codificação clara e precisa, que não gere confusão e evite interpretações duvidosas a respeito do material. Este processo ficou conhecido como “código alfabético”. Entre as inúmeras vantagens da codificação está a de afastar todos os elementos de confusão que porventura se apresentarem na pronta identificação de um material.

O sistema classificatório permite identificar e decidir prioridades referentes a suprimentos na empresa. Uma eficiente gestão de estoques, em que os materiais necessários ao funcionamento da empresa não faltam, depende de uma boa classificação dos materiais.

Para Viana um bom método de classificação deve ter algumas características: ser abrangente, flexível e prático.

- *Abrangência*: deve tratar de um conjunto de características, em vez de reunir apenas materiais para serem classificados;

- *Flexibilidade*: deve permitir interfaces entre os diversos tipos de classificação de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento do estoque;

- *Praticidade*: a classificação deve ser simples e direta.

Para atender às necessidades de cada empresa, é necessária uma divisão que norteie os vários tipos de classificação.

Dentro das empresas existem vários **tipos de classificação de materiais**.

Para o autor Viana os principais tipos de classificação são:

- Por tipo de demanda
- Materiais críticos
- Pericibilidade
- Quanto à periculosidade
- Possibilidade de fazer ou comprar
- Tipos de estocagem
- Dificuldade de aquisição

- Mercado fornecedor.

- **Por tipo de demanda**: A classificação por tipo de demanda se divide em materiais não de estoque e materiais de estoque. Materiais não de estoque: são materiais de demanda imprevisível para os quais não são definidos parâmetros para o ressurgimento. Esses materiais são utilizados imediatamente, ou seja, a inexistência de regularidade de consumo faz com que a compra desses materiais somente seja feita por solicitação direta do usuário, na ocasião em que isso se faça necessário. O usuário é que solicita sua aquisição quando necessário. Devem ser comprados para uso imediato e se forem utilizados posteriormente, devem ficar temporariamente no estoque. A outra divisão são os Materiais de estoques: são materiais que devem sempre existir nos estoques para uso futuro e para que não haja sua falta são criadas regras e critérios de ressurgimento automático. Deve existir no estoque, seu ressurgimento deve ser automático, com base na demanda prevista e na importância para a empresa.

Os materiais de estoque se subdividem ainda;

Quanto à aplicação eles podem ser: Materiais produtivos que compreendem todo material ligado direta ou indiretamente ao processo produtivo. Matéria prima que são materiais básicos e insumos que constituem os itens iniciais e fazem parte do processo produtivo. Produtos em fabricação que são também conhecidos como materiais em processamento que estão sendo processados ao longo do processo produtivo. Não estão mais no estoque porque já não são mais matérias-primas, nem no estoque final porque ainda não são produtos acabados. Produtos acabados: produtos já prontos. Materiais de manutenção: materiais aplicados em manutenção com utilização repetitiva. Materiais improdutivos: materiais não incorporados ao produto no processo produtivo da empresa. Materiais de consumo geral: materiais de consumo, aplicados em diversos setores da empresa.

Quanto ao valor de consumo: Para que se alcance a eficácia na gestão de estoque é necessário que se separe de forma clara, aquilo que é essencial do que é secundário em termos de valor de consumo. Para fazer essa separação nós contamos com uma ferramenta chamada de **Curva ABC** ou **Curva de Pareto**, ela determina a importância dos materiais em função do valor expresso pelo próprio consumo em determinado período. Curva ABC é um importante instrumento para se examinar estoques, permitindo a identificação daqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo em valor monetário, ou quantidade dos itens do estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Os materiais são classificados em:

- *Classe A*: Grupo de itens mais importante que devem ser trabalhados com uma atenção especial pela administração. Os dados aqui classificados correspondem, em média, a 80% do valor monetário total e no máximo 20% dos itens estudados (esses valores são orientativos e não são regra).

NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA

ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS E CONCEITOS. LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA. GESTÃO DE DOCUMENTOS. PROTOCOLO: RECEBIMENTO, REGISTRO, DISTRIBUIÇÃO, TRAMITAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS. CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO. ARQUIVAMENTO E ORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO. TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO. ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO. PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO. TRIAGEM E ELIMINAÇÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS

A arquivística é uma ciência que estuda as funções do arquivo, e também os princípios e técnicas a serem observados durante a atuação de um arquivista sobre os arquivos e, tem por objetivo, gerenciar todas as informações que possam ser registradas em documentos de arquivos.

A Lei nº 8.159/91 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e entidades privadas e dá outras providências) nos dá sobre arquivo:

“Consideram-se arquivos, para os fins desta lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.”

Á título de conhecimento segue algumas outras definições de arquivo.

“Designação genérica de um conjunto de documentos produzidos e recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, caracterizado pela natureza orgânica de sua acumulação e conservado por essas pessoas ou por seus sucessores, para fins de prova ou informação”, CONARQ.

“É o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades, arquivados e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros”, Solon Buck (Souza, 1950) (citado por PAES, Marilena Leite, 1986).

“É a acumulação ordenada dos documentos, em sua maioria textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade, e preservados para a consecução dos seus objetivos, visando à utilidade que poderão oferecer no futuro.” (PAES, Marilena Leite, 1986).

De acordo com uma das acepções existentes para arquivos, esse também pode designar local físico designado para conservar o acervo.

A arquivística está embasada em princípios que a diferencia de outras ciências documentais existentes.

Vejam os:

| Princípio da Proveniência | Princípio da Organicidade | Princípio da Unicidade | Princípio da Indivisibilidade ou integridade | Princípio da Cumulatividade |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Fixa a identidade do documento a quem o produziu• são organizados obedecendo a competência e às atividades de sua origem produtora, de forma que não se misture arquivos de origens produtoras diferentes. | <ul style="list-style-type: none">• arquivos espelham a estrutura, funções e atividades da entidade produtora/ acumuladora em suas relações internas e externas. | <ul style="list-style-type: none">• os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos. | <ul style="list-style-type: none">• arquivo deve ser preservado mantendo sua integridade, quem que haja qualquer tipo de alteração nele. | <ul style="list-style-type: none">• O arquivo compõe uma formação progressiva, natural e orgânica. |

O princípio de proveniência nos remete a um conceito muito importante aos arquivistas: o Fundo de Arquivo, que se caracteriza como um conjunto de documentos de qualquer natureza – isto é, independentemente da sua idade, suporte, modo de produção, utilização e conteúdo– reunidos automática e organicamente –ou seja, acumulados por um processo natural que decorre da própria atividade da instituição–, criados e/ou acumulados e utilizados por uma pessoa física, jurídica ou por uma família no exercício das suas atividades ou das suas funções.

Esse Fundo de Arquivo possui duas classificações a se destacar.

Fundo Fechado – quando a instituição foi extinta e não produz mais documentos estamos.

Fundo Aberto - quando a instituição continua a produzir documentos que se vão reunindo no seu arquivo.

Temos ainda outros aspectos relevantes ao arquivo, que por alguns autores, podem ser classificados como princípios e por outros, como qualidades ou aspectos simplesmente, mas que, independente da classificação conceitual adotada, são relevantes no estudo da arquivologia. São eles:

- Territorialidade: arquivos devem ser conservados o mais próximo possível do local que o gerou ou que influenciou sua produção.
- Imparcialidade: Os documentos administrativos são meios de ação e relativos a determinadas funções. Sua imparcialidade explica-se pelo fato de que são relativos a determinadas funções; caso contrário, os procedimentos aos quais os documentos se referem não funcionarão, não terão validade. Os documentos arquivísticos retratam com fidelidade os fatos e atos que atestam.
- Autenticidade: Um documento autêntico é aquele que se mantém da mesma forma como foi produzido e, portanto, apresenta o mesmo grau de confiabilidade que tinha no momento de sua produção.

Por finalidade a arquivística visa servir de fonte de consulta, tornando possível a circulação de informação registrada, guardada e preservada sob cuidados da Administração, garantida sua veracidade.

Costumemente ocorre uma confusão entre Arquivo e outros dois conceitos relacionados à Ciência da Informação, que são a Biblioteca e o Museu, talvez pelo fato desses também manterem ali conteúdo guardados e conservados, porém, frisa-se que trata-se de conceitos distintos.

O quadro abaixo demonstra bem essas distinções:

| | OBJETIVO | FINALIDADE | ORIGEM | CONSTITUIÇÃO |
|-------------------|---|---|---|---|
| ARQUIVO | provar, testemunhar, informar. | funcional, administrativa, cultural (apenas para o conhecimento da história). | criação e/ou recepção de documentos no curso natural das atividades particulares, organizacionais e familiares. | único exemplar ou limitado número de documentos (na maioria textuais). |
| BIBLIOTECA | instruir, educar, subsidiar a pesquisa. | cultural, científica. | compra, permuta, doação. | vários exemplares (na maioria impressos). |
| MUSEU | preservar, conservar, entreter | cultural, didática. | exploração científica, doação, coleção. | peças e objetos históricos, coleções diversas, legado artístico e familiar. |

Arquivos Públicos

Segundo a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, art.7º, Capítulo II:

“Os arquivos públicos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do distrito federal e municipal, em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias”.

Igualmente importante, os dois parágrafos do mesmo artigo diz:

“§ 1º São também públicos os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por instituições de caráter público, por entidades privadas encarregadas da gestão de serviços públicos no exercício de suas atividades.

§ 2º A cessação de atividades de instituições públicas e de caráter público implica o recolhimento de sua documentação à instituição arquivística pública ou a sua transferência à instituição sucessora.»

Todos os documentos produzidos e/ou recebidos por órgãos públicos ou entidades privadas (revestidas de caráter público – mediante delegação de serviços públicos) são considerados arquivos públicos, independentemente da esfera de governo.

Arquivos Privados

De acordo com a mesma Lei citada acima:

“Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades.”

Para elucidar possíveis dúvidas na definição do referido artigo, a pessoa jurídica a qual o enunciado se refere diz respeito à pessoa jurídica de direito privado, não se confundindo, portanto, com pessoa jurídica de direito público, pois os órgãos que compõem a administração indireta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, são também pessoas jurídicas, destituídas de poder político e dotadas de personalidade jurídica própria, porém, de direito público.

Exemplos:

- Institucional: Igrejas, clubes, associações, etc.
- Pessoais: fotos de família, cartas, originais de trabalhos, etc.
- Comercial: companhias, empresas, etc.

A arquivística é desenvolvida pelo arquivista, profissional com formação em arquivologia ou experiência reconhecida pelo Estado. Ele pode trabalhar em instituições públicas ou privadas, centros de documentação, arquivos privados ou públicos, instituições culturais etc.

Ao arquivista compete gerenciar a informação, cuidar da gestão documental, conservação, preservação e disseminação da informação contida nos documentos, assim como pela preservação do patrimônio documental de um pessoa (física ou jurídica), instituição e, em última instância, da sociedade como um todo.

Também é função do arquivista recuperar informações ou elaborar instrumentos de pesquisas arquivísticas.¹

GESTÃO DE DOCUMENTOS

Um documento (do latim *documentum*, derivado de *docere* “ensinar, demonstrar”) é qualquer meio, sobretudo gráfico, que comprove a existência de um fato, a exatidão ou a verdade de uma afirmação etc. No meio jurídico, documentos são frequentemente sinônimos de atos, cartas ou escritos que carregam um valor probatório.

Documento arquivístico: Informação registrada, independente da forma ou do suporte, produzida ou recebida no decorrer da atividade de uma instituição ou pessoa e que possui conteúdo, contexto e estrutura suficientes para servir de prova dessa atividade.

Administrar, organizar e gerenciar a informação é uma tarefa de considerável importância para as organizações atuais, sejam essas privadas ou públicas, tarefa essa que encontra suporte na Tecnologia da Gestão de Documentos, importante ferramenta que auxilia na gestão e no processo decisório.

A gestão de documentos representa um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Através da Gestão Documental é possível definir qual a política arquivística adotada, através da qual, se constitui o patrimônio arquivístico. Outro aspecto importante da gestão documental é definir os responsáveis pelo processo arquivístico.

A Gestão de Documentos é ainda responsável pela implantação do programa de gestão, que envolve ações como as de acesso, preservação, conservação de arquivo, entre outras atividades.

Por assegurar que a informação produzida terá gestão adequada, sua confidencialidade garantida e com possibilidade de ser rastreada, a Gestão de Documentos favorece o processo de Acreditação e Certificação ISO, processos esses que para determinadas organizações são de extrema importância ser adquirido.

1Adaptado de George Melo Rodrigues

Outras vantagens de se adotar a gestão de documentos é a racionalização de espaço para guarda de documentos e o controle deste a produção até arquivamento final dessas informações.

A implantação da Gestão de Documentos associada ao uso adequado da microfilmagem e das tecnologias do Gerenciamento Eletrônico de Documentos deve ser efetiva visando à garantia no processo de atualização da documentação, interrupção no processo de deterioração dos documentos e na eliminação do risco de perda do acervo, através de backup ou pela utilização de sistemas que permitam acesso à informação pela internet e intranet.

A Gestão de Documentos no âmbito da administração pública atua na elaboração dos planos de classificação dos documentos, TTD (Tabela Temporalidade Documental) e comissão permanente de avaliação. Desta forma é assegurado o acesso rápido à informação e preservação dos documentos.

Protocolo: recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos.

Esse processo acima descrito de gestão de informação e documentos segue um tramite para que possa ser aplicado de forma eficaz, é o que chamamos de protocolo.

O protocolo é desenvolvido pelos encarregados das funções pertinentes aos documentos, como, recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso.

A finalidade principal do protocolo é permitir que as informações e documentos sejam administradas e coordenadas de forma concisa, otimizada, evitando acúmulo de dados desnecessários, de forma que mesmo havendo um aumento de produção de documentos sua gestão seja feita com agilidade, rapidez e organização.

Para atender essa finalidade, as organizações adotam um sistema de base de dados, onde os documentos são registrados assim que chegam à organização.

A partir do momento que a informação ou documento chega é adotado uma rotina lógica, evitando o descontrole ou problemas decorrentes por falta de zelo com esses, como podemos perceber:

Recebimento:

Como o próprio nome diz, é onde se recebe os documentos e onde se separa o que é oficial e o que é pessoal.

Os pessoais são encaminhados aos seus destinatários.

Já os oficiais podem ser ostensivos e sigilosos. Os ostensivos são abertos e analisados, anexando mais informações e assim encaminhados aos seus destinos e os sigilosos são enviados diretos para seus destinatários.

Registro:

Todos os documentos recebidos devem ser registrados eletronicamente com seu número, nome do remetente, data, assunto dentre outras informações.

Depois do registro o documento é numerado (autuado) em ordem de chegada.

Depois de analisado o documento ele é classificado em uma categoria de assunto para que possam ser achados. Neste momento pode-se até dar um código a ele.

Distribuição:

Também conhecido como movimentação, é a entrega para seus destinatários internos da empresa. Caso fosse para fora da empresa seria feita pela expedição.

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?

TRABALHO EM EQUIPE

PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO; EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL; FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO; COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO; EMPATIA; COMPREENSÃO MÚTUA

Aumenta-se cada vez mais a necessidade do nível de excelência das organizações e, portanto, das pessoas que as compõem. Para tanto, faz-se necessário, cada vez mais, propiciar o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais, para dar conta dos desafios do trabalho, e para garantir resultados eficazes que mantenham as organizações saudáveis e competitivas¹.

Assim, enfatiza-se a necessidade do efetivo “Trabalho em Equipe” ao qual visa o desenvolvimento pessoal, profissional e a maximização dos resultados empresariais.

Grupo X Equipe

A equipe é mais evoluída do que um simples grupo, e por isso se trata de um grupo de trabalho cujo os membros sabem interagir de forma assertiva e produtiva, somando seus talentos individuais e lidando de forma positiva com suas diferenças, atingindo assim um alto nível de desempenho.

Não é tarefa fácil desenvolver equipes, pois isto envolve o processo de aprendizagem e além de ser é preciso também aprender para “saber ser”. No entanto toda empresa que investe neste processo colhe excelentes resultados.

Cabe então a todos, profissionais, líderes e a empresa, terem certas atitudes que são condições básicas para que o desenvolvimento de uma equipe seja efetivo.

O profissional deve ter predisposição para a colaboração, para a integração com os demais, para lidar com as diferenças pessoais positivamente, para estabelecer relações de confiança e para o processo de desenvolvimento contínuo.

Ao líder é necessário o desenvolvimento de sólidas competências que o façam alcançar resultados verdadeiramente produtivos junto à sua equipe. Para tanto, o líder deve gostar e saber lidar com as pessoas, assim como: conhecer, respeitar, envolver-se, motivar, ser um comunicador competente, saber estabelecer relações de confiança, ter um canal de comunicação aberto e bilateral, ouvir seus colaboradores, não fragmentar informações desnecessariamente apenas para se “manter no controle”, não estimular a competitividade, ensinar sua equipe a lidar com os erros e sempre reconhecer os acertos de seus colaboradores, enfim, cabe ao líder um alto nível de capacidade para gerenciar e liderar com o ser humano.

Para isso a liderança deve possuir uma grande dose de predisposição para aprender e para o aprendizado contínuo.

Cabe à empresa proporcionar as condições necessárias para que estas atitudes se estabeleçam e se desenvolvam. A missão, as diretrizes, a estrutura organizacional, a maneira como são organiza-

das as funções e a cultura da empresa são determinantes para que se crie um ambiente favorável ou desfavorável para o desenvolvimento de equipes.

Isto significa que devem ser conhecidos e compartilhados por todos, a missão, os objetivos e as metas da empresa, deve haver coerência entre o discurso e as práticas da empresa para que se estabeleça uma relação de confiança, envolvimento e comprometimento.

O desenvolvimento de equipes envolve a habilidade para lidar com o complexo sistema do comportamento humano, mas sem isto dificilmente os resultados tão desejados serão atingidos.

Uma equipe é como um sistema/organismo vivo, composta de partes interdependentes. Se uma delas estiver “doente”, ou a interação entre elas estiver com problemas, o organismo como um todo, sofre.

A liderança tem como uma de suas missões mais importantes, desenvolver na empresa o espírito de equipe. Um grupo de pessoas alinhadas em torno de um objetivo e uma visão comum. Para ser capaz de realizar essa missão, o líder tem que se esforçar para que todos se sintam e ajam como órgãos interdependentes de um todo.

A maioria dos profissionais que exercem cargos de liderança ainda tem dificuldade de identificar e definir se os profissionais trabalham em equipe, em time ou em grupo. Portanto, segue abaixo características que diferem cada um:

Grupo: conjunto de pessoas em um mesmo ambiente de trabalho, que exercem funções diferenciadas em busca resultados individuais.

Equipe: formação de pessoas com habilidades diferentes, para execução de um trabalho em conjunto em busca de um único resultado.

Time: pessoas que executam a tarefa do outro (se necessário) e todos reconhecem as diferenças entre elas e suas funções.

O trabalho em equipe não é um desafio fácil e simples, pois somos competitivos e estamos acostumados a trabalhar individualmente. Para trabalharmos em equipe, precisamos exercer o aprendizado coletivo.

Cabe ressaltar que a maioria das atitudes positivas ou negativas, somente são tomadas quando os homens estão em grupo, pois sozinhos estas não se manifestam. Desta forma, o sucesso de uma organização é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos, que interagem entre si, e por toda a hierarquia da empresa.

As soluções dos problemas, lançamentos de novos produtos, ações e decisões são resultados de esforços em conjunto, entre os empresários e suas equipes de trabalho.

E um grupo coeso torna-se mais determinado e criativo, além disso, a interação entre seus membros é mais rápida e não necessita de supervisão constante. Mas em contrapartida, por vezes, o grupo reluta mais as novas ideias e é geralmente mais reivindicador.

¹ AMARAL, V.L. *Trabalho em equipe. Programa de Formação de Coordenadores do Colégio Sesi - Módulo II: Gestão de Pessoas, Trabalho em Equipe. S.D.*

Para que o grupo realmente funcione satisfatoriamente, é preciso que os integrantes tenham:

- Certa independência;
- Sejam reconhecidos como tais; e
- Tenham objetivos em comum.

O trabalho em equipe é um trabalho de grupo com alto desempenho, onde seu potencial geralmente é grande e precisa ser bem administrado, pois necessita obter uma participação mais objetiva, alcançando altos estágios de desempenho, ou seja, ultrapassando os modos tradicionais.

É necessário que haja no trabalho em equipe:

- Desafios;
- Coesão;
- Comprometimento;
- Responsabilidade;
- Estímulos; e
- Motivação.

O Trabalho em Equipe

Personalidade e Relacionamento

O bom funcionamento de uma equipe vai depender da personalidade de cada elemento da equipe e do grau relacionamento entre eles. Alguns tipos de personalidade são mais compatíveis com outros e quando dois tipos de personalidade compatíveis trabalham juntos, a equipe se beneficia.

Um ambiente saudável e agradável é também essencial para o trabalho em equipe. Desta forma, cada elemento deve colocar a equipe em primeiro lugar e não procurar os seus próprios interesses, pois é importante haver empatia para que o trabalho exercido seja o mais eficaz e prazeroso possível.

Trabalhar em equipe requer muitas horas de convivência, e por isso, a harmonia e respeito a personalidade, bem como as diferenças de todos devem ser cultivados em todas as ocasiões.

As diversas habilidades de seus componentes devem ser usadas da melhor forma possível, apesar da visão diferenciada que cada um. A falta de coordenação pode levar a conflitos, à duplicidade de função e à ineficiência, ou seja, a organização precisa preparar-se para o trabalho em time.

Assim, é necessário identificar pontos que podem bloquear ações criativas, trabalhos em equipe, e desmistificar a competitividade. Para isso torna-se importante uma comunicação adequada e uma liderança eficaz.

Trabalhar em equipe exige maturidade e significa saber escutar pessoas, respeitar opiniões divergentes, concordar que a opinião de outros membros podem ser melhores que as nossas, etc.

Dessa forma, é importante que estejamos seguros das nossas habilidades para conseguirmos controlar nossas emoções, aproveitando ao máximo da equipe, reconhecendo falhas e desenvolvendo habilidades.

Segue abaixo alguns pontos que são importantes considerar na tentativa de dar resposta a esta questão.

Autoconhecimento

A busca do autoconhecimento é acompanhada de uma constante autoanálise, o que nos permite aprofundar nossas questões existenciais, junto ao conhecimento de nossas possibilidades e limitações.

O autoconhecimento deve resultar num melhor ajustamento, no desenvolvimento da maturidade e no controle emocional, ou seja:

- Na capacidade de entender os outros e de nos fazermos entender pelos outros;
- Na maior objetividade dos julgamentos, tanto pessoais quanto dos outros;
- Na aceitação de si e dos outros, admitindo que ninguém é isento de falhas, mas que também encontraremos qualidades em nós e em qualquer outro ser humano, se desejarmos realmente encontrá-las; e
- No conhecimento de suas habilidades e defeitos, junto a como e o que devemos melhorar.

Atitudes, Habilidades da Liderança na Equipe

A obtenção do sucesso está também relacionada às atitudes e as habilidades da liderança designada para, juntamente com a sua equipe, atingir os objetivos traçados pela organização.

Inicialmente, a liderança deve levar a sua equipe à obtenção do sucesso. Para tanto, deverá:

Integrar: resgatar a vontade e motivação pelo trabalho, principalmente, considerando experiências traumáticas já vividas, tais como conflitos, corte de pessoal, etc., que podem levar os funcionários a se sentirem totalmente instáveis no trabalho. Integrando-o ao novo contexto e mantendo uma uniformidade.

Desenvolver: planejar e acompanhar o desenvolvimento do trabalho a ser executado, motivando a equipe e promovendo o autoconhecimento.

Adequar: aproveitar e desenvolver as habilidades de cada funcionário, buscando a sinergia grupal.

Buscar resultados: o êxito na execução das tarefas em equipe está diretamente ligado ao sucesso que a organização visa alcançar tendo bem claro o seu propósito.

Identificar e respeitar: identificar o ritmo de cada profissional, pois as pessoas não são iguais e cultivar o saber ouvir, pois cada profissional tem o seu ritmo e suas habilidades específicas, por isso devem ser respeitadas.

Cabe a liderança a identificação destas habilidades para aproveitar o que cada profissional tem de melhor, e de providenciar o desenvolvimento das habilidades faltantes. Tendo em vista que é fundamental gerenciar as diferenças de personalidades e estilos, já que estes podem causar muitos problemas. Idade, experiência e cultura podem contribuir para as dificuldades de relacionamento e de trabalho em equipe, especialmente se a equipe sente que eles não têm nada em comum e não podem trabalhar juntos.

Buscar coesão: deve-se criar um ambiente onde as metas e objetivos individuais possam se materializar.

Buscar abertura: comunicação livre e aberta, estimulando e premiando novas ideias, levando-as à concretização; propiciando assim a participação e comunicação aberta.

Objetivar: estabelecer perspectivas através da administração por objetivos, onde as funções e atribuições do trabalho tornem-se claras.

Respeitar: as características individuais, posicionamentos e limitações buscando a sinergia e o desenvolvimento da equipe. Alguns problemas com as equipes surgem quando os especialistas sentem que não estão sendo levados a sério ou a sua experiência não está sendo valorizada. Deve-se respeitar a opinião e a experiência de cada membro na equipe, mesmo que tenha que rejeitar algumas de suas recomendações de vez em quando.

Quebrar paradigmas: estimular novas formas de pensar, ou seja, novos modelos mentais, para oportunizar novas soluções e ou alternativas.

Estimular a criatividade: incentivar geração de ideias, novos produtos, soluções de problemas, etc.

Discordância civilizada: a equipe deve estar confortável para discutir posicionamentos divergentes com respeito, buscando um consenso.

Liderança situacional: modificá-la conforme as circunstâncias e a maturidade da equipe.

Feedback: desenvolver o dar e o receber feedback em todos os seus níveis hierárquicos.

Gerenciar conflitos: há muitas fontes diferentes de conflito, que vão desde o não preenchimento dos quadros de horários online até aos conflitos de personalidade que podem ocasionar em conflitos de equipe. E diante disso só há uma coisa a se fazer: gerenciar a situação de conflito e resolvê-la para que a equipe possa superar o problema e continuar com o trabalho.

Ao se identificar um conflito, é recomendado chamar as pessoas envolvidas e falar com elas antes que este problema se torne algo realmente grande, pois é sempre mais fácil lidar com o conflito antes que ele se torne em algo difícil de controlar. No entanto, de um modo geral, ter conflitos é normal e pode até ajudar a equipe a trabalhar junta, em busca de mais eficácia.

Colaborar: as equipes trabalham melhor quando têm as ferramentas de que precisam para fazer seu trabalho de forma eficaz. Isso, para a maioria das equipes, significa ferramentas de colaboração, para que possam trabalhar em conjunto para resolver problemas e completar tarefas. É importante mostrar-se prestativo e envolvido. Arranje tempo para reuniões, mesmo se elas sejam realizadas virtualmente por conferência web, pois isso irá construir confiança e boas relações na equipe e ajudar os indivíduos a trabalhar juntos.

Definir objetivos claros: uma das principais razões para os problemas em equipes é que as pessoas não sabem o que estão tentando alcançar e ter objetivos claros podem ajudar a respeito disso. Todos devem ter uma visão dos objetivos gerais e do panorama geral, bem como objetivos pessoais que mostram como eles podem contribuir para alcançar este objetivo. Lembre-se que se as pessoas sabem o que devem fazer, e recebem metas claras, a equipe se junta em torno de um objetivo comum.

Definir papéis e responsabilidades: na sequência dos objetivos, certifique-se de que todos os membros da equipe tenham os papéis e responsabilidades claramente definidos. Isso vai impedir que as

pessoas pisem nos calos uns dos outros tentando fazer o trabalho, ou que descubra que duas pessoas tenham concluído a mesma tarefa, porque achavam que era seu trabalho fazê-la.

Ser claro sobre limites de autoridade: diferentes membros da equipe têm diferentes níveis de autoridade, então seja claro sobre isto também.

O excesso de trabalho em detrimento de outros papéis sociais que o ser humano possui pode levar o profissional e, também, a organização a níveis de estresse elevado, trazendo prejuízos pessoais e, conseqüentemente, organizacionais. Um exemplo disso são as doenças ocupacionais cada vez mais crescentes, como a depressão e fobias.

Cabe a liderança o entendimento de que o ser humano é movido a desafios e ou necessidades, mais que estas são mutáveis e variáveis, para que possa despertar ações e ou comportamentos que assegurem a sua diversidade.

O grupo enriquece a informação, reconstituindo e atualizando-a permitindo que se trabalhe com maior profundidade. Para que ocorra a sinergia de um grupo é preciso saber compartilhar conhecimentos, bem como existir envolvimento.

Esta sinergia emerge quando o grupo entende o(s) objetivo(s) organizacional(ais).

Eficácia no Comportamento Interpessoal

No fundo, a eficácia de uma equipe de trabalho depende, quase sempre, das seguintes condições:

1. Grau de lealdade dos membros entre si e com o líder da equipe.
2. Os membros e líder têm confiança mútua e acreditam uns nos outros.
3. Os membros têm habilidade para ajudar os demais a desenvolver seu pleno potencial.
4. Os membros se comunicam plena e francamente sobre todos os assuntos.
5. Os membros estão seguros em tomar decisões apropriadas.
6. Os valores e necessidades de cada membro se coadunam com os valores e objetivos da equipe.
7. O grau de espírito empreendedor e de responsabilidade individual e coletiva pelos resultados e conseqüências.
8. A ação inovadora e o senso de inconformismo com o presente. Em outros termos, a vontade dos membros de aprender, de melhorar, de ultrapassar e de ser excelente.

Dentro das empresas, o responsável pela criação e desenvolvimento de equipes é o gerente. O gerente é o responsável pela administração das pessoas dentro de cada organização. É ele quem deve escolher os membros da sua equipe, desenhar o trabalho a ser realizado, preparar a equipe, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recomensá-la adequadamente.

Assim, em qualquer área de atividade - seja na área de produção, finanças, marketing, recursos humanos, processamento de dados, etc. - o gerente é o responsável pela sua equipe de trabalho. Para poder gerenciá-la e liderá-la e dela obter eficiência e eficácia, o gerente precisa selecionar, desenhar cargos, treinar, liderar, motivar, avaliar e remunerar seu pessoal.

POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

POSTURA PROFISSIONAL

A postura profissional é um conjunto de características pessoais e atitudes que são tomadas no ambiente de trabalho, ela é formada pela conduta ética, hábitos, habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes, que o profissional possui.

Assim, o modo como as pessoas se comportam e se relacionam no ambiente organizacional, define a postura profissional de cada um, o ambiente de trabalho exige profissionalismo e seriedade, e com isso o sucesso profissional advém da postura profissional adequada.

Possuir uma postura profissional ideal não é difícil, porque basta lembrar que em todos os setores de uma organização, seja ela pública ou privada, e de qualquer ramo de atividades, é necessário que o colaborador tenha postura e comportamento adequados que exija educação, respeito, impessoalidade, cortesia e outros itens.

Comportamento Profissional

O comportamento é um conjunto de atitudes esperadas do colaborador no exercício da sua função, estabilizando a ética no cotidiano de suas atividades prestadas, esse comportamento abrange muito além da ética, ou seja, as atitudes profissionais como um todo deve favorecer o ambiente organizacional.

A ética é composta por valores reais e presentes na sociedade, a partir do momento em que, por mais que às vezes tais valores pareçam corrompidos no contexto social, não é possível falar em convivência humana se esses fatores forem desconsiderados.

Cada vez mais as organizações procuram profissionais adequados para trabalharem, com isso, é evidente que não há mais espaço no mercado de trabalho para profissionais medíocres, desqualificados e despreparados, mas sim para profissionais que sejam habilitados, com pré-disposição para o trabalho em equipe, com visão ampliada, conhecimento de mercado, iniciativa, espírito empreendedor, persistente, otimista, responsável, criativo, disciplinado e outras habilidades e qualificações.

É importante procurar estar preparado para o mercado de trabalho, a qualquer momento da vida, independentemente do fato de estar ou não empregado. A história do mercado de trabalho atual tem mostrado que independentemente do cargo exercido, deve-se estar sempre preparado para mudanças que poderão surgir e mudarão todo o rumo da carreira, as organizações não são eternas e nem os seus colaboradores.

Não se engane, não existem mais quaisquer garantias de emprego por parte das organizações, trazendo aos profissionais empregados nelas um ônus constante para manter o seu emprego. Se para aqueles que estão empregados manter a sua empregabilidade não é uma tarefa fácil, para aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho atual, as dificuldades são ainda maiores.

De acordo com Tarrafa¹, dentro do contexto profissional, as pessoas devem adaptar os seus comportamentos consoante as áreas profissionais em que estarão inseridas, ou seja, conhecer bem as regras do meio onde estão inseridos é fundamental para o sucesso profissional, tanto das pessoas quanto das empresas.

A cada dia, surgem novas tecnologias e novas formas de se executar as tarefas, e junto com elas as relações de trabalho que exigem uma nova postura profissional, a de desenvolver as “habilidades” necessárias para enfrentar os desafios propostos. Na verdade, algumas dessas habilidades só ganharam destaque recentemente, enquanto outras apenas mudaram de foco, atualizando-se. Veja-se algumas delas:

1. Espera-se que os profissionais tenham uma apresentação básica, e o novo profissional deve demonstrar também esforço e interesse incansáveis para aprender.
2. É necessário ter um ânimo permanente, disposição para o trabalho e para correr atrás do que se quer.
3. O profissional de hoje deve demonstrar disponibilidade e boa administração do seu tempo e das suas tarefas.
4. Muitas organizações começam a mostrar interesse em investir na capacitação de seus colaboradores, mas para isso, é preciso uma sólida relação de confiança mútua.
5. A ética é fundamental no trabalho, sem ela nenhuma relação profissional pode dar certo.

Regras para uma boa Postura Profissional

De forma a deixar transparecer uma boa imagem pessoal e, conseqüentemente, uma correta postura profissional, apresenta-se 10 regras elementares que contribuem para isto:

1. Sorria sempre que é apresentado ou que lhe apresentam alguém, quando rever um conhecido acrescente sempre que possível uma frase cordial como “que surpresa agradável”; O sorriso é sempre um facilitador nas relações humanas.
2. Cumprimente todas as pessoas com quem se cruza na empresa, “bom dia” ou “como tem passado?” são exemplos, e ofereça ajuda sempre que for oportuno;
3. Em ambiente profissional utilize, preferencialmente, o aperto de mão em vez do beijo na face;
4. Lembre-se que em trabalho o comportamento tende a ser formal e não informal;
5. Levante-se quando apresenta ou é apresentado e sempre que algum superior entra na sua sala. Em caso de esquecimento do nome do interlocutor não entre em pânico e caso seja incontornável, lamente o fato de forma elegante e prossiga o diálogo;
6. Não use o celular durante reuniões ou almoços de trabalho.
7. Só em caso de extrema urgência se deve levantar de uma mesa de refeição antes da sobremesa;
8. Evite as bebidas alcoólicas durante festas e eventos do trabalho;
9. Agradeça sempre cada reunião ou refeição de negócios;

¹ TARRAFA, A. *Imagem Pessoal vs Postura Profissional; Comunicação Empresarial; SP, 2010.*

10. Vista-se adequadamente para cada atividade da sua agenda de trabalho.

Características dos Bons Profissionais

Preparado para Mudanças

As organizações atualmente buscam por profissionais adaptáveis, porque tudo no mundo moderno muda, as tecnologias, as relações de emprego, o mercado, os valores e o modo de encontrar soluções para os problemas mudaram, enfim tudo mudou significativamente nos últimos anos e continuarão mudando. Portanto deve-se de acompanhar o ritmo das coisas, muitos profissionais pensam que podem fazer as mesmas coisas e do mesmo modo durante toda a vida e depois reclamam porque não são bem-sucedidos.

Competência

Competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa capaz de realizar alguma coisa, o contrário disso, é incompetência, e implica não só na negação dessa capacidade como também na depreciação do indivíduo diante do circuito do seu trabalho ou do convívio social.

Para ser contratado em uma organização ou para a sua manutenção de emprego não basta ter diplomas e mais diplomas se não existir competência. Por exemplo, um profissional que se formou em direito, até mesmo na melhor universidade, mas que não sabe preparar uma peça processual não terá valor competitivo quer como profissional empregado, quer como prestador de serviços.

A competência é o fator chave que atrelada à diplomação lhe dará subsídios profissionais para ser bem-sucedido, por isso podemos afirmar categoricamente que a competência não é composta pelo diploma por si só, apesar de que ele contribui para a composição da competência.

Espírito Empreendedor

Os dias do funcionário que se comporta apenas como funcionário podem estar contados, a visão tradicionalista de empregador e empregado, chefe e subordinado está caminhando para o desuso.

As organizações com visão moderna estão encarando seus funcionários como colaboradores ou parceiros e implementando a visão empreendedora. Isso significa que os empresários perceberam que dar aos funcionários a possibilidade de ganhar mais do que simplesmente o salário mensal fixo, tem sido um bom negócio, pois faz com que o profissional dê maiores contribuições à organização, garantindo assim o comprometimento da equipe na busca de resultados positivos.

Equilíbrio Emocional

Dito de modo simples, é o preparo psicológico para superar adequadamente as adversidades que surgirão na empresa e fora dela. Vamos chamar o conjunto de problemas que todos nós possuímos de saco de problemas. As empresas querem que deixemos o nosso saco de problemas em casa. Por outro lado, os nossos familiares querem que deixemos nosso saco de problemas no trabalho.

Diante disso, a pergunta que surge é: onde colocar nosso saco de problemas? Realmente é uma boa pergunta, é justamente por isso que para tornar-se um profissional de sucesso é necessário que tenhamos equilíbrio emocional, pois não importa quais problemas tenhamos de caráter pessoal, nossos colegas de trabalho, subordinados, diretores e gerentes, enfim, as pessoas como um todo não tem culpa deles e não podemos descarregar esses problemas neles.

Quando falamos em equilíbrio, emocional, é importante avaliar também as situações adversas pelas quais todos os profissionais passam. É justamente aí que surge o momento da verdade que o profissional mostrará se tem o equilíbrio emocional.

Marketing Pessoal

O marketing pessoal pode ser definido como o conjunto de fatores e atitudes que transmitem uma imagem da pessoa. Esses fatores incluem vestimenta como um todo, os modos pessoais, o modo de falar e a postura do profissional diante dos demais.

Referindo-se à vestimenta, cabe salientar que o profissional deve vestir-se adequadamente ao ambiente em que está inserido. Se a sua empresa adota um padrão formal, obviamente a sua vestimenta deve estar em conformidade com ela e o mesmo se refere a uma entrevista de emprego. Da mesma forma, seria um contrassenso usar terno e gravata para trabalhar em uma linha de produção. Portanto, a regra básica é vestir-se em conformidade com o que pede o seu ambiente de trabalho.

Então, Marketing Pessoal é divulgar a imagem do “produto” que é você, cuidar de você como uma marca para ser atrativo aos olhos do mercado de trabalho.

Comportamentos que o profissional deve evitar

Vou destacar alguns dos defeitos que além de prejudicar a ambientalização dentro da organização, caracterizam tais pessoas como maus profissionais:

Aquele que fala demais: já viu aqueles profissionais que são os primeiros a propagar as notícias ou as “fofocas” dentro da empresa? Essas pessoas recebem uma informação, sequer sabem se são confiáveis, mas passam adiante e o que é pior, incluindo informações que sequer existiam inicialmente, alterando totalmente a informação recebida.

Aquele que fala mal dos outros: são aqueles profissionais, se é que existe algum profissionalismo nisso, que insistem em falar sobre seus colegas de trabalho, longe destes é claro, aquilo que com certeza não seriam capazes de falar na frente deles. Por isso, a regra é: se você não tem coragem de falar algo na frente do seu colega, nunca fale pelas suas costas.

Aquele que vive mal-humorado: esses são, sem dúvida, uns dos mais evitados pelos outros colaboradores. Existe algo pior do que conviver com quem vive reclamando da vida ou que vive de mau humor? Pessoas de “mal com a vida”, repelem as outras pessoas de perto delas. Ninguém tem a obrigação de estar sorrindo todos os dias, mas isso não significa que temos o direito de estar sempre de mau humor.

Aquele que não tem higiene pessoal: somente o próprio profissional é capaz de conseguir conviver com ele mesmo. Isso porque o corpo dele está condicionado a suportar isso. É necessário cuidar da própria higiene e minimamente da aparência. Cabelos bem escovados, unhas cuidadas e limpas.

Aquele que não respeita os demais: o respeito aos outros é fundamental para o convívio em grupo. A falta de respeito, existem em profissionais que não sabem respeitar seus colegas.

Aquele que é egoísta: egoísmo é algo difundido nas organizações até mesmo porque a competitividade interna é muito grande. Pensar somente em si mesmo o tempo todo não é a melhor alternativa para o profissional.

Aquele que brinca demais: brincar é bom, desde que as brincadeiras sejam saudáveis, num clima de respeito e equilíbrio. Aqueles que brincam a todo o momento são pessoas extremamente inconvenientes e irritam quem está a sua volta. Isso tira a credibilidade do profissional e pode lhe trazer problemas com a ambientalização.

Aqueles que são inflexíveis: já observou aqueles profissionais que são os únicos que se acham certos? Pois bem, isso é um grande problema para a convivência em grupo. É importante que todos tenham em mente que não estamos certos o tempo todo e nem tampouco precisamos fazer valer perante os outros as nossas próprias ideias a todo o momento.

As qualificações, comportamentos e atitudes dos bons profissionais são muitas e estão em constante mudança. Mas com certeza aqueles que procuram o auto aprimoramento estarão mais bem preparados para tornarem-se excelentes profissionais.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Segundo Brondani², o Relacionamento Interpessoal ou Relações Interpessoais, no âmbito da sociologia e psicologia, significa uma relação entre duas ou mais pessoas, isto é, a ligação, conexão ou vínculo entre elas, que ocorre em um determinado contexto, podendo ser o ambiente de trabalho, familiar, social, religioso, amoroso, educacional e etc. Para compreendermos o Relacionamento Interpessoal, é necessário conceituar o que é Relacionamento Intrapessoal e Competência Interpessoal, vejamos:

Relacionamento Intrapessoal

É a aptidão que uma pessoa tem de se relacionar com ela mesma, ou seja, com os seus próprios sentimentos e emoções, esse tipo de relacionamento é de elevada importância porque vai determinar como cada pessoa age quando é confrontada com situações do dia a dia. Para ter um relacionamento intrapessoal saudável, um indivíduo deve exercitar áreas como a autoafirmação, automotivação, autodomínio e autoconhecimento.

Competência Interpessoal

Para Moscovici[MOSCOVICI, Fela. Equipes Dão Certo. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.], a Competência Interpessoal é a habilidade que o ser humano tem para lidar de forma eficaz em relações que ocorre entre duas ou mais pessoas, ou seja com o relacionamento interpessoal. Além dessa habilidade, as pessoas devem possuir flexibilidade em lidar com outros indivíduos dentro de sua diversidade de maneira que possa suprir às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

De acordo com o dicionário de significados, o Relacionamento Interpessoal sugere uma relação social, isto é, um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre membros de uma sociedade³.

O conteúdo desse relacionamento pode ser de múltiplos níveis e abranger diferentes sentimentos como o amor, a amizade, a paixão, e etc. Sendo assim, um relacionamento interpessoal pode ser também marcado por características e situações como competência, transações comerciais, inimizade, etc. Assim ele poderá ser determinado e alterado de acordo com um conflito interpessoal, que aparece de uma divergência entre dois ou mais indivíduos.

Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho

O processo de interação humana encontra-se presente em todos os ambientes, principalmente nas organizações, e a maneira como se dão essas interações influencia os resultados da organização como um todo. A convivência não é uma tarefa fácil, e conviver com o outro no trabalho sem entender o comportamento de cada um é praticamente impossível.

No contexto profissional, o Relacionamento Interpessoal é de extraordinária importância, quando positivo contribui para um bom ambiente no clima organizacional, o que pode proceder em um aumento da produtividade e melhoria dos resultados como um todo.

Nas organizações o relacionamento saudável entre duas ou mais pessoas é alcançado quando:

- Elas conhecem a si mesmas (autoconhecimento);
- São capazes de se colocar no lugar dos outros (empatia);
- Expressam as suas opiniões de forma clara e direta sem ofender o outro (assertividade);
- São cordiais e têm um sentido de ética.

A sociologia nos Estados Unidos abordou de forma intensiva as questões relacionadas com relações humanas e as suas aplicações no contexto das políticas organizacionais. Estas relações humanas podem ser categorizadas em relações industriais (relativas à indústria), laborais (no ambiente de trabalho) e relações públicas (relacionamento da empresa com intervenientes do exterior). Elton Mayo[Elton Mayo foi um cientista social, australiano, falecido em 1949, ele é considerado o fundador do movimento das Relações Humanas, movimento esse que se opôs aos princípios do trabalho de Taylor.] e Fritz Jules Roethlisberger[Fritz Jules Roethlisberger (1898 - 1974) foi um cientista social, teórico da administração da Harvard Business School.] foram dois dos nomes mais sonantes no estudo das teorias das relações humanas.

Alguns profissionais preocupados com o desenvolvimento humano e organizacional, começaram a perceber e valorizar a importância de estudar e desenvolver as relações humanas e interpessoais para favorecer o aumento da produtividade, eficácia e qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho em que, geralmente, é o espaço onde as pessoas passam o maior tempo do seu dia.

Se considerarmos a interação de pessoas num ambiente organizacional, temos que levar em consideração que elas não funcionam como máquinas e que muitas vezes o comportamento de cada indivíduo é diferente do que se espera. Isso porque, quando estamos em interação com outras pessoas, o funcionamento de ser de cada um é afetado, alterando o que se poderia chamar de “previsto

³ Disponível em: <https://www.significados.com.br/relacionamento-interpessoal/>

² BRONDANI, J. P. *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. Porto Alegre, 2010.

COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO

Segundo o dicionário de significados¹, comunicação é uma palavra proveniente do termo latim “communicare”, que significa “partilhar, participar de algo, tornar comum”. Dessa forma, podemos afirmar que a comunicação é o ato de comunicar algo ou de comunicar-se (com alguém). É por meio da comunicação, que os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.

A necessidade de comunicação é tão antiga como a formação da sociedade humana, isso em razão do homem possuir sempre a preocupação de registrar suas observações e seus pensamentos para as gerações futuras. Assim, os sentimentos, os comportamentos, as ações, os pensamentos, os desejos e a cultura têm em comum a necessidade de expressão para se tornarem “reais”, o que é viabilizado pela comunicação.

Portanto, desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de extrema importância para as pessoas, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e de desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor, que é quem descodifica, ou seja, interpreta uma determinada mensagem.

Essa mensagem é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural (português, inglês, espanhol, etc.), ou outros códigos que possam ter um significado (por exemplo, as cores do semáforo, a linguagem de sinais), e transportada até o destinatário por meio de um meio de comunicação.

A comunicação pode ser considerada o processo social básico, primário, porque é ela que torna possível à própria vida em sociedade, e a vida em sociedade significa intercâmbio. E todo intercâmbio entre os seres humanos só se realiza por meio da comunicação, ela preside e rege todas as relações humanas.

A Comunicação no Ambiente de Trabalho

A comunicação no ambiente de trabalho, pode ser chamada também como:

- Comunicação Corporativa;
- Comunicação Empresarial;
- Comunicação Organizacional; e etc.

A ideia de comunicação dentro das organizações, é a de que ela seja a representação de um conjunto de mensagens que juntas consistem em um só corpo, ou seja, cada mensagem isolada influenciará na percepção final da mensagem da corporação, da geração e manutenção de identidade, imagem e reputação da empresa.

Quando o processo de comunicação das organizações é bem definido, aumenta-se a eficiência, a satisfação e a qualidade de todos os envolvidos na organização, e conseqüentemente as relações interpessoais.

No interior das organizações a maioria das tarefas, se não todas, são realizadas por meio da comunicação, como ordens transmitidas, memorandos escritos, palestras assistidas, missões, metas e objetivos desenvolvidos e avaliações feitas.

Cada departamento, cada área da organização, cada mensagem formal ou informal pode gerar percepções dos públicos com os quais se relacione essa dada organização e, por isso, é fundamental a importância de se agir de forma planejada e orquestrada para a criação e manutenção de relacionamentos.

É através da transferência de significados de uma pessoa para outra que as informações e as ideias podem ser transmitidas. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado, ela precisa ser compreendida, incluir a transferência e a compreensão do significado.

A Assertividade na Comunicação

A assertividade é um substantivo feminino que expressa a qualidade do que é assertivo, afirmativo ou positivo. Essa palavra deriva de “asserto”, que significa uma proposição decisiva. Uma pessoa que demonstra assertividade é autoconfiante e não tem dificuldades em expressar a sua opinião.

No âmbito da comunicação, a assertividade consiste em uma estratégia que revela maturidade e alta autoestima, onde uma pessoa defende as suas convicções sem ofender nem se submeter a outras pessoas.

Quem consegue se comunicar com assertividade comunica de forma clara, objetiva, transparente e honesta, porém nem todas as pessoas conseguem se comunicar com assertividade, porque ela é um direito e não uma obrigação.

Vantagens da Assertividade na Comunicação:

- Melhora a capacidade de expressão e a imagem social;
- Promove o respeito pelas outras pessoas;
- Ajuda a resolver confrontos;
- Melhora a capacidade de negociação;
- Aumenta a autoconfiança;
- Confere mais credibilidade;
- Diminui o estresse.

A assertividade é considerada o principal princípio da comunicação, pois ela é a capacidade de nos expressarmos abertamente e honestamente. Bons líderes são bons comunicadores, porque eles possuem assertividade, ser um bom comunicador não significa apenas ter habilidade de um grande orador, é necessário ter assertividade na hora de expor suas ideias, assim ele nunca dá margem à dúvida, ele é claro e conciso.

¹ <https://www.significados.com.br/comunicacao/>

Na comunicação, o comportamento não assertivo ou o agressivo, raramente consegue fazer com que atinjamos o nosso objetivo. A pessoa não assertiva acaba perdendo negócios, clientes e amigos, pois sua comunicação gera ressentimentos e hostilidade.

A assertividade deve ser treinada, quando estamos dispostos a desenvolver uma área que favorece tanto nosso crescimento profissional quanto pessoal, abrimos espaço para o conhecimento. Buscando conhecimento, reconhecemos que sempre podemos melhorar e que o aperfeiçoamento faz parte deste processo. Assim, investir em nós mesmos significa evoluir e alcançar com sucesso nossos objetivos.

| Dicas poderosas para treinar a sua assertividade | |
|--|---|
| Tenha conhecimento do que fala | Evite sair falando o que não tem um real conhecimento, antes de falar qualquer assunto, busque informações a respeito do que quer transmitir. |
| Seja claro e direto | A comunicação assertiva vai direto ao ponto, mas cuidado para não parecer agressivo. Exponha suas ideias sem rodeios, mas evite julgar ou impor seu ponto de vista. |
| Cuidado com a linguagem | Devemos ter cuidados com o nosso idioma. Quando usamos, principalmente, a forma escrita e não prestamos atenção na forma correta do uso da linguagem, podemos passar uma mensagem diferente de como era para ser transmitida. |
| Expressão corporal | Fique atento à linguagem corporal, pois a comunicação também é formada pelo uso do corpo. Transmitimos mensagem e sinais o tempo todo durante uma conversa. |
| Use a Empatia | Pense em como seria estar no lugar do outro enquanto se comunica. |

Sistemas de Comunicação²

Um sistema, como se sabe, é um conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados e que formam uma atividade para atingir objetivos comuns. Conforme o exposto por Battisti [<http://juliobattisti.com.br/tutoriais/lucineiajomes/som007.asp>], o Sistema de Comunicação de uma organização é de grande importância para ela, não somente no ambiente interno como externo. É neste sistema que se aplica as necessidades organizacionais, é ele que alimenta o fluxo que dá movimento a empresa.

É preciso ser cuidadoso com a comunicação informal, aquela que surge espontaneamente, podendo ajudar a empresa com críticas internas para um determinado produto, é necessária atenção também à comunicação errada entre os subordinados trazendo constrangimento ou interferindo nas regras estabelecidas mudando até mesmo a cultura da empresa.

No Sistema de Comunicação deve ser considerado:

- O que dizer;
- A quem dizer;
- Quando dizer;
- Com que frequência;

- De que forma;
- Qual meio de comunicação utilizar, entre outras.

Elementos Clássicos da Comunicação

Dentro do processo de comunicação existem alguns fatores que são imprescindíveis de serem citados como elementos da comunicação, que são:

Emissor: é a pessoa, ou qualquer ser capaz de produzir e transmitir uma mensagem.

Receptor: é a pessoa, ou qualquer ser capaz de receber e interpretar essa mensagem transmitida.

Codificar: é transformar, num código conhecido, a intenção da comunicação ou elaborar um sistema de signos, ou seja, é interpretar a mensagem transmitida para a sua correta compreensão.

Descodificar: Decifrar a mensagem, operação que depende do repertório (conjunto estruturado de informação) de cada pessoa.

Mensagem: trata-se do conteúdo que será transmitido, as informações que serão transmitidas ao receptor, ou seja, é qualquer coisa que o emissor envie com a finalidade de passar informações.

Código: é o modo como a mensagem é transmitida (escrita, fala, gestos, etc.)

Canal: é a fonte de transmissão da mensagem, ou o meio de comunicação utilizado (revista, livro, jornal, rádio, TV, ar, etc.)

Contexto: é a situação que estão envolvidos o emissor e receptor.

Ruído: são os elementos que interferem na compreensão da mensagem que está sendo transmitida, podem ser ocasionados pelo ambiente interno ou externo. Podem ser tanto os barulhos de uma maneira geral, uma palavra escrita incorretamente, uma dor de cabeça por parte do emissor como do receptor, uma distração, um problema pessoal, gírias, neologismos, estrangeirismos, etc., podem interferir no perfeito entendimento da comunicação.

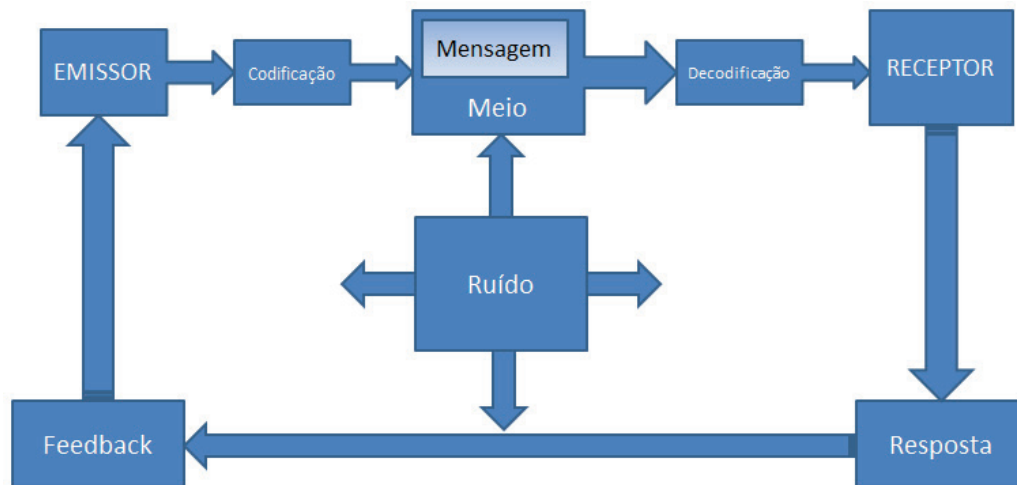
Linguagem verbal: as dificuldades de comunicação ocorrem quando as palavras têm graus distintos de abstração e variedade de sentido. O significado das palavras não está nelas mesmas, mas nas pessoas (no repertório de cada um e que lhe permite decifrar e interpretar as palavras).

Linguagem não-verbal: as pessoas não se comunicam apenas por palavras, os movimentos faciais e corporais, os gestos, os olhares, e a entonação são também importantes (são os elementos não verbais da comunicação).

Retroalimentação ou Feedback: é o processo onde ocorre a confirmação do entendimento ou compreensão do que foi transmitido na comunicação.

² <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/cm/article/viewFile/11624/6664>

Macromodelo do Processo de Comunicação



Fonte: Kotler e Keller, 2012.

Em resumo, a comunicação é um processo pelo qual a informação é codificada e transmitida por um emissor a um receptor por meio de um canal, ela é, portanto, um processo pelo qual nós atribuímos e transmitimos significado a uma tentativa de criar entendimento compartilhado.

Alguns exemplos de comunicação feita por um emissor dentro de uma organização.

- Divulgar para os funcionários a festa de confraternização de final de ano;
- Convidar os funcionários para a festa;
- Divulgar as restrições que poderá exigir essa confraternização;
- Informar os funcionários dos brindes e brincadeiras;
- Agradecer antecipadamente pelo ano que se encerrou e a presença dos funcionários;
- Entre várias outras mensagens.

Funções da Comunicação

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização, sendo elas:

1. Controlar o Comportamento

As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação informal também controla o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama com um membro que está produzindo demais, e assim, fazendo comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega.

2. Melhorar a motivação dos funcionários

Esclarece aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

3. Fornecer o meio para a expressão emocional

Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustrações ou sentimentos de satisfação.

4. Oferecer as informações necessárias para a tomada de decisões

A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões.

Nenhuma destas quatro funções deve ser vista como mais importante do que as outras, para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisões. Praticamente toda interação de comunicação que ocorre dentro de um grupo ou organização exerce uma ou mais destas quatro funções.

Comunicação Eficaz

LEGISLAÇÃO DO SISTEMA CFMV/CRMV

LEI FEDERAL Nº 5.517/1968.

LEI NO 5.517, DE 23 DE OUTUBRO DE 1968.

Regulamento Dispõe sobre o exercício da profissão de médico-veterinário e cria os Conselhos Federal e Regionais de Medicina Veterinária.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DA PROFISSÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO II DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

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

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

b) a direção dos hospitais para animais;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- h) as pesquisas e trabalhos ligados à biologia geral, à zoologia, à zootecnia bem como à bromatologia animal em especial;
- i) a defesa da fauna, especialmente o controle da exploração das espécies animais silvestres, bem como dos seus produtos;
- j) os estudos e a organização de trabalhos sobre economia e estatística ligados à profissão;
- l) a organização da educação rural relativa à pecuária.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art 14. Os Conselhos Regionais de Medicina Veterinária serão constituídos à semelhança do Conselho Federal, de seis membros, no mínimo, e de dezesseis no máximo, eleitos por es-

crutínio secreto e maioria absoluta de votos, em assembléia geral dos médicos-veterinários inscritos nas respectivas regiões e que estejam em pleno gozo dos seus direitos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Art 16. São atribuições do CFMV:

- a) organizar o seu regimento interno;
- b) aprovar os regimentos internos dos conselhos Regionais, modificando o que se tornar necessário para manter a unidade de ação;
- c) tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas pelos CRMV e dirimi-las;
- d) julgar em última instância os recursos das deliberações dos CRMV;
- e) publicar o relatório anual dos seus trabalhos e, periodicamente, até o prazo de cinco anos, no máximo a relação de todos os profissionais inscritos;
- f) expedir as resoluções que se tornarem necessárias à fiel interpretação e execução da presente lei;
- g) propor ao Governo Federal as alterações desta Lei que se tornarem necessárias, principalmente as que, visem a melhorar a regulamentação do exercício da profissão de médico-veterinário;

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

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

j) organizar o Código de Deontologia Médico-Veterinária.

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

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

Art 18. As atribuições dos CRMV são as seguintes:

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

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

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

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

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

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

g) aplicar as sanções disciplinares, estabelecidas nesta Lei;

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

i) contratar pessoal administrativo necessário ao funcionamento do Conselho;

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IV DAS ANUIDADES E TAXAS

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

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

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

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

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

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

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

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

Art 29. Constitui renda do CFMV o seguinte:

a) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)

b) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)

c) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)

d) (Revogada pela Lei nº 10.673, de 2003)

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

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

g) 1/4 das multas aplicadas pelos CRMV;

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

i) doações; e

j) subvenções.

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

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

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

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

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

e) doações;

f) subvenções.

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

CAPÍTULO V DAS PENALIDADES

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