



# HEMOBRÁS

**HEMOBRÁS - EMPRESA BRASILEIRA DE  
HEMODERIVADOS E BIOTECNOLOGIA**

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

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

**CÓD: OP-089DZ-24  
7908403567287**

## ***Língua Portuguesa***

1. Elementos de construção do texto e seu sentido: gênero do texto (literário e não literário, narrativo, descritivo e argumentativo); interpretação e organização interna.....	7
2. Semântica: sentido e emprego dos vocábulos; campos semânticos .....	14
3. Morfologia: reconhecimento, emprego e sentido das classes gramaticais; processos de formação de palavras; mecanismos de flexão dos nomes e verbos; emprego de tempos e modos dos verbos em português.....	17
4. Sintaxe: frase, oração e período; termos da oração; processos de coordenação e subordinação .....	23
5. Concordância nominal e verbal .....	27
6. Transitividade e regência de nomes e verbos.....	29
7. Padrões gerais de colocação pronominal no português .....	30
8. Mecanismos de coesão textual.....	32
9. Ortografia.....	33
10. Acentuação gráfica.....	35
11. Emprego do sinal indicativo de crase.....	36
12. Pontuação .....	37
13. Reescrita de frases: substituição, deslocamento, paralelismo.....	38
14. Variação linguística: norma culta .....	39

## ***Raciocínio Lógico-Matemático***

1. Princípio da Regressão ou Reversão .....	51
2. Lógica dedutiva, argumentativa e quantitativa.....	52
3. Lógica matemática qualitativa .....	56
4. Sequências lógicas envolvendo números, letras e figuras .....	59
5. Regra de três simples e compostas.....	60
6. Razões especiais .....	62
7. Análise combinatória e probabilidade .....	63
8. Progressões aritmética e geométrica.....	68
9. Conjuntos: as relações de pertinência, inclusão e igualdade; operações entre conjuntos, união, interseção e diferença .....	72
10. Geometria plana e espacial .....	74
11. Trigonometria .....	79
12. Conjuntos numéricos .....	83
13. Equações de 1º e 2º grau.....	85
14. Inequações de 1º e 2º grau.....	87
15. Funções de 1º e 2º grau .....	88
16. Geometria analítica.....	93
17. Matrizes, determinantes e sistemas lineares.....	96
18. Polinômios .....	106

---

## ***Código de Ética, Conduta e Integridade***

1. Código de Ética, Conduta e Integridade da Hemobrás .....	115
---	-----

## ***Conhecimentos sobre a Hemobrás***

1. Estatuto Social vigente da Hemobrás .....	129
2. Regimento Interno da Hemobrás.....	141
3. Missão, Visão e Valores da Hemobrás .....	156

## ***Conhecimentos de Legislação e Temas Transversais***

1. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal .....	159
2. Lei Federal nº 10.972, de 2 de dezembro de 2004: autoriza a criação da Hemobrás .....	165
3. Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016: dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública e dá outras providências.....	166
4. Decreto Federal nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016: dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública e dá outras providências.....	186
5. Lei Federal nº 10.205, de 21 de março de 2001: Lei do Sangue .....	199
6. Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013: Lei Anticorrupção .....	202
7. Lei Federal nº 13.709/2018: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – capítulos I, II e III .....	206
8. RDC 658/2022 – Boas Práticas de Fabricação de Medicamentos: Capítulo I – Disposições Iniciais; Capítulo II – Do Sistema da Qualidade Farmacêutica; Capítulo III – Do Pessoal.....	211

## ***Conhecimentos Específicos***

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

1. Fundamentos de Administração: conceitos, características e finalidade .....	225
2. Funções administrativas: noções sobre Organização e Estrutura organizacional .....	227
3. Rotinas administrativas: circulação de documentos oficiais, protocolo, técnicas de arquivo, e procedimentos administrativos.....	231
4. Noções básicas de administração patrimonial.....	253
5. Noções de administração e controle de estoques .....	258
6. Conhecimentos de Administração Pública: Administração Direta e Indireta.....	259
7. Ato administrativo: conceito.....	263
8. Constituição da República Federativa do Brasil: organização do Estado, direitos e garantias fundamentais, organização dos Poderes .....	278
9. Atendimento ao público .....	332
10. Redação Oficial: memorandos, comunicações internas e requerimentos.....	335
11. Informática: uso do correio eletrônico; Navegadores web: Mozilla Firefox e Google Chrome.....	345
12. Conhecimentos práticos de Word, Excel e Powerpoint .....	350

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

A leitura e interpretação de textos são habilidades essenciais no âmbito dos concursos públicos, pois exigem do candidato a capacidade de compreender não apenas o sentido literal, mas também as nuances e intenções do autor. Os textos podem ser divididos em duas categorias principais: literários e não literários. A interpretação de ambos exige um olhar atento à estrutura, ao ponto de vista do autor, aos elementos de coesão e à argumentação. Neste contexto, é crucial dominar técnicas de leitura que permitam identificar a ideia central do texto, inferir informações implícitas e analisar a organização textual de forma crítica e objetiva.

### — Compreensão Geral do Texto

A compreensão geral do texto consiste em identificar e captar a mensagem central, o tema ou o propósito de um texto, sejam eles explícitos ou implícitos. Esta habilidade é crucial tanto em textos literários quanto em textos não literários, pois fornece ao leitor uma visão global da obra, servindo de base para uma interpretação mais profunda. A compreensão geral vai além da simples decodificação das palavras; envolve a percepção das intenções do autor, o entendimento das ideias principais e a identificação dos elementos que estruturam o texto.

### — Textos Literários

Nos textos literários, a compreensão geral está ligada à interpretação dos aspectos estéticos e subjetivos. É preciso considerar o gênero (poesia, conto, crônica, romance), o contexto em que a obra foi escrita e os recursos estilísticos utilizados pelo autor. A mensagem ou tema de um texto literário muitas vezes não é transmitido de maneira direta. Em vez disso, o autor pode utilizar figuras de linguagem (metáforas, comparações, simbolismos), criando camadas de significação que exigem uma leitura mais interpretativa.

Por exemplo, em um poema de Manuel Bandeira, como “O Bicho”, ao descrever um homem que revirava o lixo em busca de comida, a compreensão geral vai além da cena literal. O poema denuncia a miséria e a degradação humana, mas faz isso por meio de uma imagem que exige do leitor sensibilidade para captar essa crítica social indireta.

Outro exemplo: em contos como “A Hora e a Vez de Augusto Matraga”, de Guimarães Rosa, a narrativa foca na jornada de transformação espiritual de um homem. Embora o texto tenha uma história clara, sua compreensão geral envolve perceber os

elementos de religiosidade e redenção que permeiam a narrativa, além de entender como o autor utiliza a linguagem regionalista para dar profundidade ao enredo.

### — Textos Não Literários

Em textos não literários, como artigos de opinião, reportagens, textos científicos ou jurídicos, a compreensão geral tende a ser mais direta, uma vez que esses textos visam transmitir informações objetivas, ideias argumentativas ou instruções. Neste caso, o leitor precisa identificar claramente o tema principal ou a tese defendida pelo autor e compreender o desenvolvimento lógico do conteúdo.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre os efeitos da tecnologia na educação, o autor pode defender que a tecnologia é uma ferramenta essencial para o aprendizado no século XXI. A compreensão geral envolve identificar esse posicionamento e as razões que o autor oferece para sustentá-lo, como o acesso facilitado ao conhecimento, a personalização do ensino e a inovação nas práticas pedagógicas.

Outro exemplo: em uma reportagem sobre desmatamento na Amazônia, o texto pode apresentar dados e argumentos para expor a gravidade do problema ambiental. O leitor deve captar a ideia central, que pode ser a urgência de políticas de preservação e as consequências do desmatamento para o clima global e a biodiversidade.

### — Estratégias de Compreensão

Para garantir uma boa compreensão geral do texto, é importante seguir algumas estratégias:

- **Leitura Atenta:** Ler o texto integralmente, sem pressa, buscando entender o sentido de cada parte e sua relação com o todo.

- **Identificação de Palavras-Chave:** Buscar termos e expressões que se repetem ou que indicam o foco principal do texto.

- **Análise do Título e Subtítulos:** Estes elementos frequentemente apontam para o tema ou ideia principal do texto, especialmente em textos não literários.

- **Contexto de Produção:** Em textos literários, o contexto histórico, cultural e social do autor pode fornecer pistas importantes para a interpretação do tema. Nos textos não literários, o contexto pode esclarecer o objetivo do autor ao produzir aquele texto, seja para informar, convencer ou instruir.

- **Perguntas Norteadoras:** Ao ler, o leitor pode se perguntar: Qual é o tema central deste texto? Qual é a intenção do autor ao escrever este texto? Há uma mensagem explícita ou implícita?

**Exemplos Práticos**

- **Texto Literário:** Um poema como “Canção do Exílio” de Gonçalves Dias pode, à primeira vista, parecer apenas uma descrição saudosista da pátria. No entanto, a compreensão geral deste texto envolve entender que ele foi escrito no contexto de um poeta exilado, expressando tanto amor pela pátria quanto um sentimento de perda e distanciamento.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre as mudanças climáticas, a tese principal pode ser que a ação humana é a principal responsável pelo aquecimento global. A compreensão geral exigiria que o leitor identificasse essa tese e as evidências apresentadas, como dados científicos ou opiniões de especialistas, para apoiar essa afirmação.

**– Importância da Compreensão Geral**

Ter uma boa compreensão geral do texto é o primeiro passo para uma interpretação eficiente e uma análise crítica. Nos concursos públicos, essa habilidade é frequentemente testada em questões de múltipla escolha e em questões dissertativas, nas quais o candidato precisa demonstrar sua capacidade de resumir o conteúdo e de captar as ideias centrais do texto.

Além disso, uma leitura superficial pode levar a erros de interpretação, prejudicando a resolução correta das questões. Por isso, é importante que o candidato esteja sempre atento ao que o texto realmente quer transmitir, e não apenas ao que é dito de forma explícita. Em resumo, a compreensão geral do texto é a base para todas as outras etapas de interpretação textual, como a identificação de argumentos, a análise da coesão e a capacidade de fazer inferências.

**— Ponto de Vista ou Ideia Central Defendida pelo Autor**

O ponto de vista ou a ideia central defendida pelo autor são elementos fundamentais para a compreensão do texto, especialmente em textos argumentativos, expositivos e literários. Identificar o ponto de vista do autor significa reconhecer a posição ou perspectiva adotada em relação ao tema tratado, enquanto a ideia central refere-se à mensagem principal que o autor deseja transmitir ao leitor.

Esses elementos revelam as intenções comunicativas do texto e ajudam a esclarecer as razões pelas quais o autor constrói sua argumentação, narrativa ou descrição de determinada maneira. Assim, compreender o ponto de vista ou a ideia central é essencial para interpretar adequadamente o texto e responder a questões que exigem essa habilidade.

**– Textos Literários**

Nos textos literários, o ponto de vista do autor pode ser transmitido de forma indireta, por meio de narradores, personagens ou símbolos. Muitas vezes, os autores não expõem claramente suas opiniões, deixando a interpretação para o leitor. O ponto de vista pode variar entre diferentes narradores e personagens, enriquecendo a pluralidade de interpretações possíveis.

Um exemplo clássico é o narrador de “Dom Casmurro”, de Machado de Assis. Embora Bentinho (o narrador-personagem) conte a história sob sua perspectiva, o leitor percebe que o ponto de vista dele é enviesado, e isso cria ambiguidade sobre a questão central do livro: a possível traição de Capitu. Nesse caso, a ideia central pode estar relacionada à incerteza e à subjetividade das percepções humanas.

Outro exemplo: em “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, o ponto de vista é o de uma narrativa em terceira pessoa que se foca nos personagens humildes e no sofrimento causado pela seca no sertão nordestino. A ideia central do texto é a denúncia das condições de vida precárias dessas pessoas, algo que o autor faz por meio de uma linguagem econômica e direta, alinhada à dureza da realidade descrita.

Nos poemas, o ponto de vista também pode ser identificado pelo eu lírico, que expressa sentimentos, reflexões e visões de mundo. Por exemplo, em “O Navio Negreiro”, de Castro Alves, o eu lírico adota um tom de indignação e denúncia ao descrever as atrocidades da escravidão, reforçando uma ideia central de crítica social.

**– Textos Não Literários**

Em textos não literários, o ponto de vista é geralmente mais explícito, especialmente em textos argumentativos, como artigos de opinião, editoriais e ensaios. O autor tem o objetivo de convencer o leitor de uma determinada posição sobre um tema. Nesse tipo de texto, a tese (ideia central) é apresentada de forma clara logo no início, sendo defendida ao longo do texto com argumentos e evidências.

Por exemplo, em um artigo de opinião sobre a reforma tributária, o autor pode adotar um ponto de vista favorável à reforma, argumentando que ela trará justiça social e reduzirá as desigualdades econômicas. A ideia central, neste caso, é a defesa da reforma como uma medida necessária para melhorar a distribuição de renda no país. O autor apresentará argumentos que sustentem essa tese, como dados econômicos, exemplos de outros países e opiniões de especialistas.

Nos textos científicos e expositivos, a ideia central também está relacionada ao objetivo de informar ou esclarecer o leitor sobre um tema específico. A neutralidade é mais comum nesses casos, mas ainda assim há um ponto de vista que orienta a escolha das informações e a forma como elas são apresentadas. Por exemplo, em um relatório sobre os efeitos do desmatamento, o autor pode não expressar diretamente uma opinião, mas ao apresentar evidências sobre o impacto ambiental, está implicitamente sugerindo a importância de políticas de preservação.

**– Como Identificar o Ponto de Vista e a Ideia Central**

Para identificar o ponto de vista ou a ideia central de um texto, é importante atentar-se a certos aspectos:

**1. Título e Introdução:** Muitas vezes, o ponto de vista do autor ou a ideia central já são sugeridos pelo título do texto ou pelos primeiros parágrafos. Em artigos e ensaios, o autor frequentemente apresenta sua tese logo no início, o que facilita a identificação.

**2. Linguagem e Tom:** A escolha das palavras e o tom (objetivo, crítico, irônico, emocional) revelam muito sobre o ponto de vista do autor. Uma linguagem carregada de emoção ou uma sequência de dados e argumentos lógicos indicam como o autor quer que o leitor interprete o tema.

**3. Seleção de Argumentos:** Nos textos argumentativos, os exemplos, dados e fatos apresentados pelo autor refletem o ponto de vista defendido. Textos favoráveis a uma determinada posição tenderão a destacar aspectos que reforcem essa perspectiva, enquanto minimizam ou ignoram os pontos contrários.

**4. Conectivos e Estrutura Argumentativa:** Conectivos como “portanto”, “por isso”, “assim”, “logo” e “no entanto” são usados para introduzir conclusões ou para contrastar argumentos, ajudando a deixar claro o ponto de vista do autor. A organização do texto em blocos de ideias também pode indicar a progressão da defesa da tese.

**5. Conclusão:** Em muitos textos, a conclusão serve para reafirmar o ponto de vista ou ideia central. Neste momento, o autor resume os principais argumentos e reforça a posição defendida, ajudando o leitor a compreender a ideia principal.

#### Exemplos Práticos

- **Texto Literário:** No conto “A Cartomante”, de Machado de Assis, o narrador adota uma postura irônica, refletindo o ceticismo em relação à superstição. A ideia central do texto gira em torno da crítica ao comportamento humano que, por vezes, busca respostas mágicas para seus problemas, ignorando a racionalidade.

- **Texto Não Literário:** Em um artigo sobre os benefícios da alimentação saudável, o autor pode adotar o ponto de vista de que uma dieta equilibrada é fundamental para a prevenção de doenças e para a qualidade de vida. A ideia central, portanto, é que os hábitos alimentares influenciam diretamente a saúde, e isso será sustentado por argumentos baseados em pesquisas científicas e recomendações de especialistas.

#### – Diferença entre Ponto de Vista e Ideia Central

Embora relacionados, ponto de vista e ideia central não são sinônimos. O ponto de vista refere-se à posição ou perspectiva do autor em relação ao tema, enquanto a ideia central é a mensagem principal que o autor quer transmitir. Um texto pode defender a mesma ideia central a partir de diferentes pontos de vista. Por exemplo, dois textos podem defender a preservação do meio ambiente (mesma ideia central), mas um pode adotar um ponto de vista econômico (focando nos custos de desastres naturais) e o outro, um ponto de vista social (focando na qualidade de vida das futuras gerações).

#### — Argumentação

A argumentação é o processo pelo qual o autor apresenta e desenvolve suas ideias com o intuito de convencer ou persuadir o leitor. Em um texto argumentativo, a argumentação é fundamental para a construção de um raciocínio lógico e coeso que sustente a tese ou ponto de vista do autor. Ela se faz presente em diferentes tipos de textos, especialmente nos dissertativos, artigos de opinião, editoriais e ensaios, mas também pode ser encontrada de maneira indireta em textos literários e expositivos.

A qualidade da argumentação está diretamente ligada à clareza, à consistência e à relevância dos argumentos apresentados, além da capacidade do autor de antecipar e refutar possíveis

contra-argumentos. Ao analisar a argumentação de um texto, é importante observar como o autor organiza suas ideias, quais recursos utiliza para justificar suas posições e de que maneira ele tenta influenciar o leitor.

#### – Estrutura da Argumentação

A argumentação em um texto dissertativo-argumentativo, por exemplo, costuma seguir uma estrutura lógica que inclui:

**1. Tese:** A tese é a ideia central que o autor pretende defender. Ela costuma ser apresentada logo no início do texto, frequentemente na introdução. A tese delimita o ponto de vista do autor sobre o tema e orienta toda a argumentação subsequente.

**2. Argumentos:** São as justificativas que sustentam a tese. Podem ser de vários tipos, como argumentos baseados em fatos, estatísticas, opiniões de especialistas, experiências concretas ou raciocínios lógicos. O autor utiliza esses argumentos para demonstrar a validade de sua tese e persuadir o leitor.

**3. Contra-argumentos e Refutação:** Muitas vezes, para fortalecer sua argumentação, o autor antecipa e responde a possíveis objeções ao seu ponto de vista. A refutação é uma estratégia eficaz que demonstra que o autor considerou outras perspectivas, mas que tem razões para desconsiderá-las ou contestá-las.

**4. Conclusão:** Na conclusão, o autor retoma a tese inicial e resume os principais pontos da argumentação, reforçando seu ponto de vista e buscando deixar uma impressão duradoura no leitor.

#### – Tipos de Argumentos

A argumentação pode utilizar diferentes tipos de argumentos, dependendo do objetivo do autor e do contexto do texto. Entre os principais tipos, podemos destacar:

**1. Argumento de autoridade:** Baseia-se na citação de especialistas ou de instituições renomadas para reforçar a tese. Esse tipo de argumento busca emprestar credibilidade à posição defendida.

**Exemplo:** “Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), uma alimentação equilibrada pode reduzir em até 80% o risco de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão.”

**2. Argumento de exemplificação:** Utiliza exemplos concretos para ilustrar e validar o ponto de vista defendido. Esses exemplos podem ser tirados de situações cotidianas, casos históricos ou experimentos.

**Exemplo:** “Em países como a Suécia e a Finlândia, onde o sistema educacional é baseado na valorização dos professores, os índices de desenvolvimento humano são superiores à média global.”

**3. Argumento lógico (ou dedutivo):** É baseado em um raciocínio lógico que estabelece uma relação de causa e efeito, levando o leitor a aceitar a conclusão apresentada. Esse tipo de argumento pode ser dedutivo (parte de uma premissa geral para uma conclusão específica) ou indutivo (parte de exemplos específicos para uma conclusão geral).

**Exemplo dedutivo:** “Todos os seres humanos são mortais. Sócrates é um ser humano. Logo, Sócrates é mortal.”

**Exemplo indutivo:** “Diversos estudos demonstram que o uso excessivo de telas prejudica a visão. Portanto, o uso prolongado de celulares e computadores também pode afetar negativamente a saúde ocular.”

**4. Argumento emocional (ou patético):** Apela aos sentimentos do leitor, utilizando a emoção como meio de convencimento. Este tipo de argumento pode despertar empatia, compaixão, medo ou revolta no leitor, dependendo da maneira como é apresentado.

**Exemplo:** “Milhares de crianças morrem de fome todos os dias enquanto toneladas de alimentos são desperdiçadas em países desenvolvidos. É inaceitável que, em pleno século XXI, ainda enfrentemos essa realidade.”

**5. Argumento de comparação ou analogia:** Compara situações semelhantes para fortalecer o ponto de vista do autor. A comparação pode ser entre eventos, fenômenos ou comportamentos para mostrar que a lógica aplicada a uma situação também se aplica à outra.

**Exemplo:** “Assim como o cigarro foi amplamente aceito durante décadas, até que seus malefícios para a saúde fossem comprovados, o consumo excessivo de açúcar hoje deve ser visto com mais cautela, já que estudos indicam seus efeitos nocivos a longo prazo.”

#### – Coesão e Coerência na Argumentação

A eficácia da argumentação depende também da coesão e coerência no desenvolvimento das ideias. Coesão refere-se aos mecanismos linguísticos que conectam as diferentes partes do texto, como pronomes, conjunções e advérbios. Estes elementos garantem que o texto flua de maneira lógica e fácil de ser seguido.

#### Exemplo de conectivos importantes:

- Para adicionar informações: “além disso”, “também”, “ademais”.
- Para contrastar ideias: “no entanto”, “por outro lado”, “todavia”.
- Para concluir: “portanto”, “assim”, “logo”.

Já a coerência diz respeito à harmonia entre as ideias, ou seja, à lógica interna do texto. Um texto coerente apresenta uma relação clara entre a tese, os argumentos e a conclusão. A falta de coerência pode fazer com que o leitor perca o fio do raciocínio ou não aceite a argumentação como válida.

#### – Exemplos Práticos de Argumentação

- **Texto Argumentativo (Artigo de Opinião):** Em um artigo que defenda a legalização da educação domiciliar no Brasil, a tese pode ser que essa prática oferece mais liberdade educacional para os pais e permite uma personalização do ensino. Os argumentos poderiam incluir exemplos de países onde a educação domiciliar é bem-sucedida, dados sobre o desempenho acadêmico de crianças educadas em casa e opiniões de especialistas. O autor também pode refutar os argumentos de que essa modalidade de ensino prejudica a socialização das crianças, citando estudos que mostram o contrário.

- **Texto Literário:** Em obras literárias, a argumentação pode ser mais sutil, mas ainda está presente. No romance “Capitães da Areia”, de Jorge Amado, embora a narrativa siga a vida de crianças abandonadas nas ruas de Salvador, a estrutura do texto e a escolha dos eventos apresentados constroem uma crítica implícita à desigualdade social e à falta de políticas públicas eficazes. A argumentação é feita de maneira indireta, por meio das experiências dos personagens e do ambiente descrito.

#### – Análise Crítica da Argumentação

Para analisar criticamente a argumentação de um texto, é importante que o leitor:

**1. Avalie a pertinência dos argumentos:** Os argumentos são válidos e relevantes para sustentar a tese? Estão bem fundamentados?

**2. Verifique a solidez da lógica:** O raciocínio seguido pelo autor é coerente? Há falácias argumentativas que enfraquecem a posição defendida?

**3. Observe a diversidade de fontes:** O autor utiliza diferentes tipos de argumentos (fatos, opiniões, dados) para fortalecer sua tese, ou a argumentação é unilateral e pouco fundamentada?

**4. Considere os contra-argumentos:** O autor reconhece e refuta pontos de vista contrários? Isso fortalece ou enfraquece a defesa da tese?

#### – Elementos de Coesão

Os elementos de coesão são os recursos linguísticos que garantem a conexão e a fluidez entre as diferentes partes de um texto. Eles são essenciais para que o leitor compreenda como as ideias estão relacionadas e para que o discurso seja entendido de forma clara e lógica. Em termos práticos, a coesão se refere à capacidade de manter as frases e parágrafos interligados, criando uma progressão lógica que permite ao leitor seguir o raciocínio do autor sem perder o fio condutor.

A coesão textual pode ser alcançada por meio de diversos mecanismos, como o uso de conectivos, pronomes, elipses e sinônimos, que evitam repetições desnecessárias e facilitam a transição entre as ideias. Em textos argumentativos e dissertativos, esses elementos desempenham um papel fundamental na organização e no desenvolvimento da argumentação.

#### – Tipos de Coesão

Os principais tipos de coesão podem ser divididos em coesão referencial, coesão sequencial e coesão lexical. Cada um deles envolve diferentes estratégias que contribuem para a unidade e a clareza do texto.

#### 1. Coesão Referencial

A coesão referencial ocorre quando um elemento do texto remete a outro já mencionado, garantindo que as ideias sejam retomadas ou antecipadas sem a necessidade de repetição di-

# RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO

## PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO

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

### ATENÇÃO:

Você precisa saber transformar algumas operações:

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

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

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

**Divisão**  $\leftrightarrow$  a regressão é feita pela **multiplificação**

### Exemplos:

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

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

### Resolução:

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

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

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

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

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

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

**Resposta: C**

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

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

### Resolução:

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

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\quad}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-3} \boxed{\quad}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-3} \boxed{\quad} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{\quad}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-3} \boxed{\quad} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-2} \boxed{\quad}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-3} \boxed{\quad} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{\quad} \xrightarrow{-2} \boxed{\quad} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

Agora é só voltar realizando as operações inversas.

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

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{-3} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{-2} \boxed{36} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{-3} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{38} \xrightarrow{-2} \boxed{36} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

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

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{\phantom{00}} \xrightarrow{-3} \boxed{57} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{38} \xrightarrow{-2} \boxed{36} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

Agora temos  $57 + 3 = 60$ .

$$\boxed{x} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{60} \xrightarrow{-3} \boxed{57} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{38} \xrightarrow{-2} \boxed{36} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

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

$$\boxed{75} \xrightarrow{\cdot \frac{4}{5}} \boxed{60} \xrightarrow{-3} \boxed{57} \xrightarrow{\cdot \frac{2}{3}} \boxed{38} \xrightarrow{-2} \boxed{36} \xrightarrow{\cdot \frac{5}{6}} \boxed{30}$$

Resposta: C

### LÓGICA DEDUTIVA, ARGUMENTATIVA E QUANTITATIVA

#### LÓGICA ARGUMENTATIVA

A retórica é um conjunto de técnicas para persuadir através do discurso ou o estudo e a prática da argumentação.

O conjunto de técnicas implica em conhecimentos teóricos e práticas para atingir um objetivo.

A retórica se refere às técnicas que permitem persuadir ou convencer através do discurso, que tem como intuito, convencer unicamente através do uso da palavra.

A obra *Retórica*, de Aristóteles contém as bases do raciocínio retórico como argumentativo. De acordo com Aristóteles, a retórica parece ser capaz de descobrir os meios de persuasão relativos a cada assunto.

A retórica, defende Aristóteles, é aplicável a qualquer assunto, apesar de não ter um objeto determinado, exerce-se num âmbito muito definido, o âmbito do discurso feito em público com fins persuasivos.

Aristóteles distingue três espécies de discurso público:

I – O discurso deliberativo ou político, que decorre numa assembleia ou conselho e visa mostrar a vantagem ou desvantagem de uma ação, é exortativo;

II – O discurso judicial ou forense, que decorre perante um tribunal e visa mostrar a justiça ou injustiça do que foi feito, é de acusação ou de defesa;

III – É o discurso demonstrativo, que se destina a louvar ou a censurar uma pessoa ou coisa, mostrando a virtude ou defeito.

A Retórica é, para Aristóteles, uma arte que o orador pode aperfeiçoar. Para isso, dispõe de meios de persuasão, técnicos e determina-se a partir de três domínios distintos e constituem-se igualmente em três tipos de estratégias argumentativas.

São elas:

1 – O **ethos**: que remete para o carácter do orador;

2 – O **pathos**: que implica o estado emocional do auditório despertado pelo orador;

3 – O **logos** [argumento]: que assenta na própria argumentação.

Citamos os três tipos para satisfazer a curiosidade e trazer mais erudição ao texto, mas o que interessa para os concursos relacionados ao ensino médio, é o caso 3.

No caso 1 obtém-se a persuasão quando o próprio discurso e a notoriedade causam, nos ouvintes, a impressão de que o orador é digno de confiança. Para inspirar confiança, o orador deve mostrar inteligência e racionalidade, um carácter virtuoso, disposição e gostar do que está fazendo.

No caso 2 obtém-se a persuasão quando o próprio discurso suscita nos ouvintes sensação receptiva.

No caso 3 obtém-se a persuasão por meio de argumentos verdadeiros ou prováveis que levam os ouvintes e/ou leitores, a acreditar que a perspectiva do comunicador é correta. Uma estratégia centrada no *logos* (os argumentos e a sua apresentação) é dirigida à racionalidade do auditório.

Nesse caso a retórica é a ferramenta para o uso de argumentos lógicos no sentido de convencer pela verdade ou tautologia das premissas e conclusões em várias etapas. Se houver má intenção, pode-se usar argumentos falaciosos (explicado à frente).

#### — Analogias

É uma característica do gênero humano observar objetos e compará-los, é esse o modo de aprendizagem mais simples. Observa-se e se busca algo semelhante na memória, se não encontra, ocorre um novo aprendizado. A ciência evoluiu buscando modelos para representar a realidade, lembre-se de modelos atômicos. Nem sempre os modelos representam bem a realidade, no caso dos modelos atômicos, os cientistas do início do século XX diziam que um manequim de loja representava mais o ser humano do que o modelo atômico representava o átomo!

De qualquer modo, foi uma analogia, i.e., uma comparação entre objetos, casos, raciocínios, realidade e sua representação. Voltando ao caso do átomo, o primeiro modelo atômico moderno, o de Dalton, era comparado, analogamente, a bolas de bilhar.

Em termos de raciocínio, a analogia é um ponto inicial do raciocínio lógico via comparação. O que se busca é um ponto de comparação como semelhanças entre termos, objetos. No senso comum, diz-se que “nem Freud explica” como analogia a alguma coisa cuja explicação é muito difícil em termos de

comportamento. Veja que a poesia usa muito as analogias em sua construção, como no poema *Canção do exílio* de Gonçalves Dias, cuja estrutura tem como a analogia entre o seu local de prisão e a pátria que ele amava, o Brasil; se divirta lendo o poema e percebendo as analogias, que, no caso de nosso estudo devem ser lógicas!

#### Canção do exílio

Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá;  
As aves, que aqui gorjeiam,  
Não gorjeiam como lá.  
Nosso céu tem mais estrelas,  
Nossas várzeas têm mais flores,  
Nossos bosques têm mais vida,  
Nossa vida mais amores.  
Em cismar, sozinho, à noite,  
Mais prazer eu encontro lá;  
Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.  
Minha terra tem primores,  
Que tais não encontro eu cá;  
Em cismar –sozinho, à noite–  
Mais prazer eu encontro lá;  
Minha terra tem palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.  
Não permita Deus que eu morra,  
Sem que eu volte para lá;  
Sem que disfrute os primores  
Que não encontro por cá;  
Sem qu'inda aviste as palmeiras,  
Onde canta o Sabiá.  
(Gonçalves Dias)

#### — Inferências

Se uma analogia é verificada e condiz com a realidade/verdade, pelo menos em boa parte, pode-se fazer uma inferência sobre um fenômeno ou raciocínio. A inferência ou ilação é um processo lógico-racional em que se afirmam uma verdade de uma proposição após verificada sua analogia com outras proposições ou raciocínios.

É, em raciocínio lógico, a conclusão de uma tautologia (ver a frente). Enquanto a analogia é uma verificação que não permite uma conclusão, a inferência é a conclusão a partir de premissas cujo resultado é uma verdade, de tal modo que se pode usar os termos similares como implicação e consequência para se referir a uma inferência.

Boa parte dessa apostila se refere às inferências, desse modo, se atente para os conceitos básicos durante seu estudo.

#### — Deduções e conclusões

A dedução ou raciocínio dedutivo parte de dados gerais se referindo ao máximo de elementos de um conjunto, mas termina com uma proposição particular, uma conclusão, que se refere à uma parte do conjunto. Esse é o raciocínio típico das ciências exatas.

Se temos uma equação quadrática qualquer, do tipo  $y=x^2-x-12$ , para obtermos as raízes, valores em que  $y=0$ , deduzimos os valores pelo algoritmo de Bhaskara, i.e., concluímos com o resultado a partir da fórmula geral,  $x_1=4$ ,  $x_2=-3$ .

A partir de premissas, a conclusão é a dedução das premissas, o que Aristóteles chamou de silogismo, que é derivado óbvio das premissas, não ultrapassa o limite que elas impõem, i.e., não fera algo novo fora do escopo das premissas.

#### Podemos entender o citado acima via estrutura de silogismo:

Todo número ímpar é derivado da fórmula  $2n+1$ , tal que  $n$

$$\in \mathbb{N};$$

O número 133 é ímpar;

Logo,  $133=2x66+1$ .

Veja que a dedução se limitou às premissas, mas é algo particular delas, diferente da indução ou raciocínio indutivo em que de informação particular se chega a informações gerais, tipo do raciocínio das ciências humanas e biológicas.

Por exemplo, a partir do osso de um indivíduo extinto é possível reconstruir o animal todo devido aos dados que esse osso, em particular, oferece, como espessura, comprimento.

Uma pessoa tem o comprimento do fêmur, osso da perna, igual a aproximadamente 30% do seu tamanho, logo, do fêmur encontrado em algum local, pode-se induzir o tamanho aproximado de uma pessoa, de sua espessura, pode-se induzir seu peso.

De um fato histórico, pode-se induzir vários acontecimentos associados, como a política e ideais por trás do acontecimento.

#### — Argumentos válidos e sofismas

As contradições se referem aos argumentos com conclusões falsas. Você observará que nas tabelas verdades se encontram tanto conclusões falsas como verdadeiras. As verdadeiras formam as tautologias e as falsas, as contradições.

Uma falsidade lógica é uma contradição e pode ser realizada com lacunas e inconsistências nas premissas que conduzem a uma falsidade.

Observe que um argumento bem elaborado pode conduzir a uma contradição pela negação de uma das premissas e numa tautologia, pela alteração adequada dos conectivos.

As condições da não contradição e do terceiro excluído, quando não respeitadas, geram, as incoerências, por inconsistência das premissas, como se verá nos exemplos de argumento falaciosos, pois argumentos requerem premissas logicamente consistentes com a verdade e, se as premissas não forem completas, deixarão de permitir uma conclusão exata.

Os exemplos e comentários sobre as incoerências são nas premissas são mostradas no estudo a frente dos argumentos falaciosos.

Uma falácia é uma mentira, em termos de lógica, é um defeito de raciocínio e se refere a uma estrutura lógica que falha em termos de validade, i.e., um argumento é **inválido** – também denominado **ilegítimo**, **mal construído**, **falacioso** ou **sofisma** – quando as premissas não são suficientes para garantir uma conclusão verdadeira.

Os raciocínios falaciosos são inválidos, mas parecem válidos se não analisados corretamente, nesse sentido, as premissas podem ser falhas ou falsas, podem se passar por verdadeiras, mas são pouco plausíveis.

Vejamos alguns exemplos de raciocínios falaciosos e depois veremos os tipos gerais de falácias.

**Exemplo 1:**

A lógica requer declarações decisivas para funcionar. Portanto, este silogismo é falso:

$p1$ : Alguns quadriláteros são quadrados.

$p2$ : A Figura 1 é um quadrilátero.

$c$ : A Figura 1 é um quadrado.

Este silogismo é falso porque não são fornecidas informações *suficientes* para permitir uma conclusão verificável. A Figura 1 poderia ser um retângulo, que também é um quadrilátero.

**Exemplo 2:**

A lógica também pode enganar quando se baseia em premissas que as pessoas não aceitam, por exemplo:

$p1$ : Pessoas com cabelos ruivos não são boas em xadrez.

$p2$ : Cassandra tem cabelo ruivo.

$c$ : Cassandra não é boa em damas.

Dentro do silogismo, a conclusão é logicamente válida. No entanto, o próprio silogismo só é verdadeiro se as pessoas aceitarem a premissa 1 ( $p1$ ), o que é muito improvável. Este é um exemplo de como as declarações lógicas podem parecer precisas enquanto são completamente falsas.

**Exemplo 3:**

As conclusões lógicas também dependem de quais fatores são reconhecidos e ignorados pelas premissas. Portanto, premissas corretas, mas que ignoram outras informações pertinentes, podem levar a conclusões incorretas.

$p1$ : Todas as aves põem ovos.

$p2$ : Os ornitorrincos põem ovos.

$c$ : Os ornitorrincos são pássaros.

É verdade que todas as aves põem ovos. No entanto, também é verdade que alguns animais que não são pássaros põem ovos. Estes incluem peixes, anfíbios, répteis e um pequeno número de mamíferos (como o ornitorrinco e a equidna), i.e., botar ovos não é uma característica definidora das aves. Assim, o silogismo, que pressupõe que todas as aves põem ovos, apenas as aves põem ovos, produz uma conclusão incorreta.

Vamos melhorar isso por um silogismo melhor:

$p1$ : Todos os mamíferos têm pelos.

$p2$ : Os ornitorrincos têm pelos.

$c$ : Os ornitorrincos são mamíferos.

O pelo é de fato uma das características definidoras dos mamíferos, i.e., não existem animais não mamíferos que também tenham pelo.

Em suma, embora a lógica seja uma ferramenta argumentativa muito poderosa e seja preferível a um argumento desorganizado, ela tem limitações.

Os tipos de argumentos falaciosos, têm, pelo menos, duas causas, uma derivada do erro de raciocínio lógico, de inferência, chamada de **falácia formal**. As **falácias formais**, consistem em inferências inválidas que são cometidas sobre regras da lógica de argumentos válidos; é devido a esta semelhança que estas

falácias são susceptíveis de induzir uma ilusão de validade. Esse tipo de falácia falha na organização da lógica proposicional ou na teoria do silogismo.

O outro caso pode estar associado ao erro de raciocínio em relação à realidade das premissas, chamada de **falácia informal**.

As **falácias informais** podem ser detectadas por meio de uma análise do conteúdo do raciocínio, e são classificadas como:

**1. Falácias de relevância:** quando as razões aduzidas são logicamente irrelevantes para o que se pretende justificar, embora possam ser psicologicamente relevantes. Os subtipos foram citados abaixo por servirem de base para o entendimento desse tipo de falácia que são muito usados por falatrões e pessoas mal-intencionadas, preguiçosas, por exemplo.

Esse exemplo pode te dar uma ideia da importância de se entender argumentos falaciosos que podem representar um processo psicológico de várias horas na tentativa de convencer uma plateia. Um aluno pagou por um curso de Álgebra Linear que ocorreu num sábado das 8:30 às 13:00h. O professor, muito comunicativo e simpático começou a falar sobre o ensino de matemática e como ele dava suas aulas e como via o ensino, disse, em certo momento que o mais importante era saber dar aulas do que necessariamente saber o conteúdo. Veja o primeiro argumento falacioso, como se pode ensinar bem um conteúdo que não se sabe bem por que o professor não deu a aula a respeito, exigindo do aluno uma busca autodidata? O professor passou vídeos de conceitos matemáticos com insinuações mais místicas do que científicas, falou sobre história dos números e de fatos científicos com vários erros e sempre procurava introduzir ideias como do aumento do salário dos professores e outros. Um aluno perguntou se o curso de Álgebra Linear seria somente aquela, e o professor respondeu que sim e que o conteúdo completo estava em dois materiais extras. Outra falácia, primeiro que conteúdo completo é praticamente impossível, segundo que os conteúdos eram sobre divisibilidade de números, em nenhum dos casos sobre Álgebra Linear. Resumindo, foram várias horas em que uma pessoa se empenhou em não ensinar um conteúdo, mas com uma vontade de ser respeitado por suas opiniões.

O argumento usado de que os professores deveriam ganhar mais devido à importância da sua profissão, uma premissa até certo ponto, válida, gerou um argumento falacioso pelo conjunto da obra em que o assunto prometido não foi contemplado!

Você verá alguns tipos de falácias informais, e, muito provavelmente, deverão se lembrar de situações que já perceberam com pessoas usando argumentos falaciosos.

**1.1. Argumentum ad baculum** (apelo à força): quando se ameaça o ouvinte, por exemplo, quando um professor diz que as perguntas dos alunos não são inteligentes.

**1.2. Argumentum ad misericordiam** (apelo à misericórdia): quando se procura comover o ouvinte causando piedade ou simpatia pelo apresentados do argumento ou pela causa defendida, como por exemplo, gerando autopiedade da plateia.

**1.3. Argumentum ad populum** (apelo ao povo): quando se procura persuadir despertando o “espírito das massas” como por exemplo dizer para professores que eles precisam ter melhores salários e não dar o conteúdo, citado no exemplo acima; ou dizer que a pobreza precisa acabar e ser corrupto!

**1.4. Argumentum ad hominem** (argumento contra a pessoa): quando se pretende argumentar contra um argumento promovido por uma pessoa e se ataca sua honra, profissão, família.

# CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE

## CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE DA HEMOBRÁS

### CÓDIGO DE ÉTICA, CONDUTA E INTEGRIDADE

#### APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

#### INTRODUÇÃO

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

— Eu me sentiria confortável se fosse tratado dessa mesma forma?

— Minhas ações servem de exemplos positivos para meus colegas de trabalho?

— Minha família e meus amigos considerariam minha conduta como ética e íntegra?

— Terei tranquilidade para explicar que agi da maneira correta?

— Minha conduta é legal e em conformidade com os princípios, as políticas e demais normas da Hemobrás?

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

### DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DA HEMOBRÁS

#### Missão

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

#### Visão

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

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

#### Valores

##### 1. Ética e Integridade:

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

##### 2. Sustentabilidade:

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

##### 3. Foco em resultados:

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

Promover a integração e cooperação;

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

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

Buscar inovações;

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

### DISPOSIÇÕES PRELIMINARES DOS OBJETIVOS

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

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

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

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

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

V. Prevenir desvios éticos e de integridade.

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

- VII. Orientar quanto aos canais de denúncias à disposição;
- VIII. Indicar a existência de mecanismos de proteção aos envolvidos em processos éticos, disciplinares e administrativos; e
- IX. Formalizar as instâncias internas responsáveis pela atualização deste Código

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

### DO PÚBLICO-ALVO

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

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

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

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

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

II. Atue como estagiários ou jovem aprendiz;

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

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

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

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

### DA AÇÃO DAS LIDERANÇAS

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO I

### PRINCÍPIOS, VALORES ÉTICOS E COMPROMISSOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **SEÇÃO I DOS DEVERES**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

X.Pautar seu comportamento profissional pela imparcialidade no julgamento;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XXIV.Zelar permanentemente pela reputação e integridade da Hemobrás;

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

# CONHECIMENTOS SOBRE A HEMOBRÁS

## ESTATUTO SOCIAL VIGENTE DA HEMOBRÁS

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

### **CAPÍTULO I DA DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

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

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

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

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

#### **SEÇÃO III DO PRAZO DE DURAÇÃO**

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

#### **SEÇÃO IV DO OBJETO SOCIAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

IV- distribuir hemoderivados e biotecnológicos;

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

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

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

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

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

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

XI- exercer outras atividades inerentes às suas finalidades.

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

#### **SEÇÃO V DO INTERESSE PÚBLICO**

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

Art. 7º. No exercício da prerrogativa de que trata o art. 6º, a União somente poderá orientar a HEMOBRÁS a assumir obrigações ou responsabilidades, incluindo a realização de projetos de investimento e assunção de custos/resultados operacionais específicos, em condições diversas às de qualquer outra sociedade do setor privado que atue no mesmo mercado, quando:

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL E DOS RECURSOS

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

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

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

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

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

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

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica aos recursos que vierem a ser transferidos a partir de 1º de janeiro de 2017, para fins de aumento de capital, cujo montante efetivamente investido deverá ser capitalizado até a data limite da aprovação das contas do exercício em que ocorrer a transferência.

Art. 12. Constituem recursos da HEMOBRÁS:

I- receitas decorrentes de:

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

b) comercialização de produtos biotecnológicos;

c) serviços de controle de qualidade;

d) repasse de tecnologias desenvolvidas; e

e) fundos de pesquisa ou fomento;

II- dotações orçamentárias e créditos que lhe forem destinados;

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

IV- doações a ela feitas; e

V- rendas provenientes de outras fontes.

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

## CAPÍTULO III DA ASSEMBLEIA GERAL

### SEÇÃO I DA CARACTERIZAÇÃO

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

### SEÇÃO II DA COMPOSIÇÃO

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

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

### SEÇÃO III DA CONVOCAÇÃO

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

#### SEÇÃO IV DA INSTALAÇÃO E DELIBERAÇÃO

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

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

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

#### SEÇÃO V DAS COMPETÊNCIAS

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

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

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

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

##### SEÇÃO I ÓRGÃOS SOCIAIS E ESTATUTÁRIOS

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

I- Conselho de Administração;

II- Diretoria Executiva;

III- Conselho Fiscal;

IV- Comitê de Auditoria;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### SEÇÃO IV DA POSSE E DA RECONDUÇÃO

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO V

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

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

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

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

#### Seção VI Das Reuniões

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO VII DA REMUNERAÇÃO

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

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

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

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

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

#### Seção VIII Do Treinamento

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

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

## SEÇÃO IX DO CÓDIGO DE CONDUTA E INTEGRIDADE

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

## SEÇÃO X DO CONFLITO DE INTERESSES

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

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

# CONHECIMENTOS DE LEGISLAÇÃO E TEMAS TRANSVERSAIS

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

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

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

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

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

#### CAPÍTULO IDAS DISPOSIÇÕES GERAIS

##### SEÇÃO I DOS CONCEITOS

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

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

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

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

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

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

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

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

b - cumprimento das obrigações de accountability;

c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO II DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO I DOS PRINCÍPIOS

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

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

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

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

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

## SEÇÃO II DOS OBJETIVOS DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SEÇÃO III DA ESTRUTURA DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) procedimentos de autorização e aprovação;
- b) segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);
- c) controles de acesso a recursos e registros;
- d) verificações;
- e) conciliações;
- f) avaliação de desempenho operacional;
- g) avaliação das operações, dos processos e das atividades; e
- h) supervisão;

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

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

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

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

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

#### SEÇÃO IV DAS RESPONSABILIDADES

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

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

### CAPÍTULO III DA GESTÃO DE RISCOS

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

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

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

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

II- estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

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

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

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

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

Art. 15. São objetivos da gestão de riscos:

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

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

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

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

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

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

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

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

## Assistente Administrativo - Assistente Industrial e De Gestão Corporativa

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

#### — Administração pública

##### Conceito

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

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

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

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

Em suma, temos:

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

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

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

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

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

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

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

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

#### — Observação importante:

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

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

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

#### Princípios da administração pública

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

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

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

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

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

— **Observação importante:**

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

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

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

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

**Princípios Administrativos**

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

Vejamos:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



São decorrentes do princípio da eficiência:

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

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

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

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

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

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

**Estrutura Funcional**

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

**Características:**

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

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

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

**Vantagens:**

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

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

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

**Desvantagens:**

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

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

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

**Aplicabilidade**

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

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

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

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

**Exemplo Prático**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Estrutura Divisional**

A estrutura divisional é um modelo organizacional em que a empresa é dividida em unidades autônomas ou semi-autônomas, chamadas divisões. Cada divisão é responsável por uma linha de produtos, um serviço específico ou uma região geográfica e opera quase como uma empresa independente, com seus

próprios recursos e funções. Esse tipo de estrutura é comum em grandes organizações que possuem uma vasta gama de produtos ou que operam em diferentes mercados geográficos.

**Características:**

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

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

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

**Vantagens:**

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

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

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

**Desvantagens:**

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

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

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

**Aplicabilidade:**

A estrutura divisional é particularmente eficaz em empresas que:

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

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

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

**Exemplo Prático:**

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

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

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

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

– **Estrutura Matricial**

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

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

**Características:**

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

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

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

**Vantagens:**

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

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

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

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

**Desvantagens:**

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

– **Complexidade de gestão:** A gestão de uma estrutura matricial é mais complexa, exigindo habilidades avançadas de coordenação e comunicação.

– **Demandas de habilidades:** Requer que os funcionários possuam alta capacidade de comunicação, gerenciamento de tempo e habilidades para lidar com múltiplas responsabilidades.