

PREFEITURA MUNICIPAL DE
PAULÍNIA
DO ESTADO DE SÃO PAULO

AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

- ✓ Língua Portuguesa
- ✓ Raciocínio Lógico Matemático
- ✓ Noções de Informática
- ✓ Legislação Específica
- ✓ Conhecimentos Específicos

TESTES COM RESPOSTAS

EDITAL 2021



GRÁTIS

ÁREA DO
CONCURSEIRO

BRINDES

- ✓ Português - Ortografia, Fonologia, Acentuação Gráfica, Concordância, Regência, Crase e Pontuação
- ✓ Informática - Computação na Nuvem, Armazenamento em Nuvem, Intranet, Internet, Conceitos, Protocolos e Segurança da informação



CÓD: SL-0240T-21
7908433211532

PAULÍNIA

*PREFEITURA MUNICIPAL DE PAULÍNIA
ESTADO DE SÃO PAULO*

Agente de Apoio Administrativo

EDITAL N° 001, DE 22 DE SETEMBRO DE 2021

COMO ACESSAR O SEU BÔNUS

Se você comprou essa apostila em nosso site, o bônus já está liberado na sua área do cliente. Basta fazer login com seus dados e aproveitar.

Mas caso você não tenha comprado no nosso site, siga os passos abaixo para ter acesso ao bônus:



Acesse o endereço editorasolucao.com.br/bonus.



Digite o código que se encontra atrás da apostila (**conforme foto ao lado**).



Siga os passos para realizar um breve cadastro e acessar o bônus.



Como passar em um concurso público?

Todos nós sabemos que é um grande desafio ser aprovado em concurso público, dessa maneira é muito importante o concurseiro estar focado e determinado em seus estudos e na sua preparação.

É verdade que não existe uma fórmula mágica ou uma regra de como estudar para concursos públicos, é importante cada pessoa encontrar a melhor maneira para estar otimizando sua preparação.

Algumas dicas podem sempre ajudar a elevar o nível dos estudos, criando uma motivação para estudar. Pensando nisso, a Solução preparou este artigo com algumas dicas que irão fazer toda a diferença na sua preparação.

Então mãos à obra!

- Esteja focado em seu objetivo: É de extrema importância você estar focado em seu objetivo: a aprovação no concurso. Você vai ter que colocar em sua mente que sua prioridade é dedicar-se para a realização de seu sonho.
- Não saia atirando para todos os lados: Procure dar atenção a um concurso de cada vez, a dificuldade é muito maior quando você tenta focar em vários certames, pois as matérias das diversas áreas são diferentes. Desta forma, é importante que você defina uma área e especializando-se nela. Se for possível realize todos os concursos que saírem que englobe a mesma área.
- Defina um local, dias e horários para estudar: Uma maneira de organizar seus estudos é transformando isso em um hábito, determinado um local, os horários e dias específicos para estudar cada disciplina que irá compor o concurso. O local de estudo não pode ter uma distração com interrupções constantes, é preciso ter concentração total.
- Organização: Como dissemos anteriormente, é preciso evitar qualquer distração, suas horas de estudos são inegociáveis. É praticamente impossível passar em um concurso público se você não for uma pessoa organizada, é importante ter uma planilha contendo sua rotina diária de atividades definindo o melhor horário de estudo.
- Método de estudo: Um grande aliado para facilitar seus estudos, são os resumos. Isso irá te ajudar na hora da revisão sobre o assunto estudado. É fundamental que você inicie seus estudos antes mesmo de sair o edital, buscando editais de concursos anteriores. Busque refazer a provas dos concursos anteriores, isso irá te ajudar na preparação.
- Invista nos materiais: É essencial que você tenha um bom material voltado para concursos públicos, completo e atualizado. Esses materiais devem trazer toda a teoria do edital de uma forma didática e esquematizada, contendo exercícios para praticar. Quanto mais exercícios você realizar, melhor será sua preparação para realizar a prova do certame.
- Cuide de sua preparação: Não são só os estudos que são importantes na sua preparação, evite perder sono, isso te deixará com uma menor energia e um cérebro cansado. É preciso que você tenha uma boa noite de sono. Outro fator importante na sua preparação, é tirar ao menos 1 (um) dia na semana para descanso e lazer, renovando as energias e evitando o estresse.

Se prepare para o concurso público

O concurseiro preparado não é aquele que passa o dia todo estudando, mas está com a cabeça nas nuvens, e sim aquele que se planeja pesquisando sobre o concurso de interesse, conferindo editais e provas anteriores, participando de grupos com enquetes sobre seu interesse, conversando com pessoas que já foram aprovadas, absorvendo dicas e experiências, e analisando a banca examinadora do certame.

O Plano de Estudos é essencial na otimização dos estudos, ele deve ser simples, com fácil compreensão e personalizado com sua rotina, vai ser seu triunfo para aprovação, sendo responsável pelo seu crescimento contínuo.

Além do plano de estudos, é importante ter um Plano de Revisão, ele que irá te ajudar na memorização dos conteúdos estudados até o dia da prova, evitando a correria para fazer uma revisão de última hora.

Está em dúvida por qual matéria começar a estudar? Vai mais uma dica: comece por Língua Portuguesa, é a matéria com maior requisição nos concursos, a base para uma boa interpretação, indo bem aqui você estará com um passo dado para ir melhor nas outras disciplinas.

Vida Social

Sabemos que faz parte algumas abdicações na vida de quem estuda para concursos públicos, mas sempre que possível é importante conciliar os estudos com os momentos de lazer e bem-estar. A vida de concurseiro é temporária, quem determina o tempo é você, através da sua dedicação e empenho. Você terá que fazer um esforço para deixar de lado um pouco a vida social intensa, é importante compreender que quando for aprovado verá que todo o esforço valeu a pena para realização do seu sonho.

Uma boa dica, é fazer exercícios físicos, uma simples corrida por exemplo é capaz de melhorar o funcionamento do Sistema Nervoso Central, um dos fatores que são chaves para produção de neurônios nas regiões associadas à aprendizagem e memória.

Motivação

A motivação é a chave do sucesso na vida dos concursados. Compreendemos que nem sempre é fácil, e às vezes bate aquele desânimo com vários fatores ao nosso redor. Porém tenha garra ao focar na sua aprovação no concurso público dos seus sonhos.

Caso você não seja aprovado de primeira, é primordial que você PERSISTA, com o tempo você irá adquirir conhecimento e experiência. Então é preciso se motivar diariamente para seguir a busca da aprovação, algumas orientações importantes para conseguir motivação:

- Procure ler frases motivacionais, são ótimas para lembrar dos seus propósitos;
- Leia sempre os depoimentos dos candidatos aprovados nos concursos públicos;
- Procure estar sempre entrando em contato com os aprovados;
- Escreva o porquê que você deseja ser aprovado no concurso. Quando você sabe seus motivos, isso te da um ânimo maior para seguir focado, tornando o processo mais prazeroso;
- Saiba o que realmente te impulsiona, o que te motiva. Dessa maneira será mais fácil vencer as adversidades que irão aparecer.
- Procure imaginar você exercendo a função da vaga pleiteada, sentir a emoção da aprovação e ver as pessoas que você gosta felizes com seu sucesso.

Como dissemos no começo, não existe uma fórmula mágica, um método infalível. O que realmente existe é a sua garra, sua dedicação e motivação para realizar o seu grande sonho de ser aprovado no concurso público. Acredite em você e no seu potencial.

A Solução tem ajudado, há mais de 36 anos, quem quer vencer a batalha do concurso público. Se você quer aumentar as suas chances de passar, conheça os nossos materiais, acessando o nosso site: www.apostilasolucao.com.br

Vamos juntos!

Língua Portuguesa

1.	Leitura, compreensão e interpretação de textos. Estruturação do texto e dos parágrafos. Articulação do texto: pronomes e expressões referenciais, nexos, operadores sequenciais.	01
2.	Significação contextual de palavras e expressões.	14
3.	Equivalência e transformação de estruturas.	15
4.	Sintaxe: processos de coordenação e subordinação.	16
5.	Emprego de tempos e modos verbais. Funções das classes de palavras. Flexão nominal e verbal. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.	19
6.	Pontuação.	23
7.	Estrutura e formação de palavras.	24
8.	Concordância nominal e verbal.	26
9.	Regência nominal e verbal.	26
10.	Ortografia oficial.	27
11.	Acentuação gráfica.	27

Raciocínio Lógico Matemático

1.	Lógica: proposições, conectivos, equivalências lógicas, quantificadores e predicados. Conjuntos e suas operações, diagramas . . .	01
2.	Números inteiros, racionais e reais e suas operações . . .	24
3.	Porcentagem . . .	33
4.	Juros.	34
5.	Proporcionalidade direta e inversa . . .	36
6.	Medidas de comprimento, área, volume, massa e tempo . . .	38
7.	Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. Compreensão de dados apresentados em gráficos e tabelas. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais.	01
8.	Problemas de contagem e noções de probabilidade . . .	40
9.	Geometria básica: ângulos, triângulos, polígonos, distâncias, proporcionalidade, perímetro e área . . .	45
10.	Plano cartesiano: sistema de coordenadas, distância . . .	57
11.	Problemas de lógica e raciocínio . . .	70

Noção de Informática

1.	Dispositivos de entrada e saída e de armazenamento de dados. Impressoras, teclado, mouse, disco rígido, pendrives, scanner plotter, discos ópticos.	01
2.	Noções do ambiente Windows. Noções de sistemas operacionais. Ícones, atalhos de teclado, pastas, tipos de arquivos; localização, criação, cópia e remoção de arquivos; cópias de arquivos para outros dispositivos; ajuda do Windows, lixeira, remoção e recuperação de arquivos e de pastas;	01
3.	MSOffice (Word, Excel, Powerpoint, Outlook).	08
4.	LibreOffice (Writer, Calc, Impress, eM Client).	13
5.	Conceitos relacionados à Internet;	18
6.	Correio eletrônico.	25
7.	Cópias de segurança/backup, uso dos recursos . . .	28

Legislação Específica

1.	Regime jurídico dos servidores públicos do Município de Paulínia (Estatuto do Servidor Público de Paulínia, Lei Complementar nº 17, de 09 de outubro de 2001 e alterações posteriores). Regime Estatutário. Regime Disciplinar. Estágio Probatório. Deveres e proibições dos servidores públicos da Administração Municipal.	01
2.	Relações humanas . . .	11
3.	Atendimento ao público.	16
4.	Ética no serviço público.	27

Conhecimentos Específicos

Agente de Apoio Administrativo

1.	Noções de Administração: organizações, eficiência e eficácia. O processo administrativo: planejamento, organização, influência, controle. Planejamento: fundamentos, tomada de decisões, ferramentas. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. Organização: fundamentos, estruturas organizacionais tradicionais e contemporâneas, tendências e práticas organizacionais. Influência: aspectos fundamentais da comunicação, liderança, motivação, grupos, equipes e cultura organizacional.	01
2.	Controle: princípios da administração da produção e do controle. Noções de Administração Pública. Princípios. Descentralização e desconcentração. Administração Direta e Indireta.	09
3.	Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.	14
4.	Excelência nos serviços públicos.	24
5.	Gestão da Qualidade.	25
6.	Gestão de resultados na produção de serviços públicos.	36
7.	Noções de Arquivologia. Princípio da proveniência. Teoria das três idades de arquivo. Gestão de documentos. Protocolo. Instrumentos de gestão de documentos. Plano de classificação. Tabelas de temporalidade. Arquivos permanentes: arranjo e descrição. Preservação, conservação e restauração de documentos arquivísticos.	45
8.	Comunicações administrativas: redação de correspondência e documentos oficiais.	55
9.	O papel do servidor.	64
10.	Cidadania: direitos e deveres do cidadão.	65
11.	O cidadão como usuário e contribuinte.	67
12.	Técnicas secretariais: relações pessoais e interpessoais.	75
13.	Organização de reuniões e administração do tempo.	84
14.	Conduta profissional: comunicação verbal e apresentação pessoal. Interação com o público interno e externo.	87
15.	Ética profissional.	98

LÍNGUA PORTUGUESA

1.	Leitura, compreensão e interpretação de textos. Estruturação do texto e dos parágrafos. Articulação do texto: pronomes e expressões referenciais, nexos, operadores sequenciais.	01
2.	Significação contextual de palavras e expressões.	14
3.	Equivalência e transformação de estruturas.	15
4.	Sintaxe: processos de coordenação e subordinação.	16
5.	Emprego de tempos e modos verbais. Funções das classes de palavras. Flexão nominal e verbal. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.	19
6.	Pontuação.	23
7.	Estrutura e formação de palavras.	24
8.	Concordância nominal e verbal.	26
9.	Regência nominal e verbal.	26
10.	Ortografia oficial.	27
11.	Acentuação gráfica.	27

LEITURA, COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS. ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO E DOS PARÁGRAFOS. ARTICULAÇÃO DO TEXTO: PRONOMES E EXPRESSÕES REFERENCIAIS, NEXOS, OPERADORES SEQUENCIAIS

Compreensão e interpretação de textos

Chegamos, agora, em um ponto muito importante para todo o seu estudo: a interpretação de textos. Desenvolver essa habilidade é essencial e pode ser um diferencial para a realização de uma boa prova de qualquer área do conhecimento.

Mas você sabe a diferença entre compreensão e interpretação?

A **compreensão** é quando você entende o que o texto diz de forma explícita, aquilo que está na superfície do texto.

Quando Jorge fumava, ele era infeliz.

Por meio dessa frase, podemos entender que houve um tempo que Jorge era infeliz, devido ao cigarro.

A **interpretação** é quando você entende o que está implícito, nas entrelinhas, aquilo que está de modo mais profundo no texto ou que faça com que você realize inferências.

Quando Jorge fumava, ele era infeliz.

Já compreendemos que Jorge era infeliz quando fumava, mas podemos interpretar que Jorge parou de fumar e que agora é feliz.

Percebeu a diferença?

Tipos de Linguagem

Existem três tipos de linguagem que precisamos saber para que facilite a interpretação de textos.

- **Linguagem Verbal** é aquela que utiliza somente palavras. Ela pode ser escrita ou oral.



- **Linguagem não-verbal** é aquela que utiliza somente imagens, fotos, gestos... não há presença de nenhuma palavra.



- **Linguagem Mista (ou híbrida)** é aquele que utiliza tanto as palavras quanto as imagens. Ou seja, é a junção da linguagem verbal com a não-verbal.



PROIBIDO FUMAR

Além de saber desses conceitos, é importante sabermos identificar quando um texto é baseado em outro. O nome que damos a este processo é **intertextualidade**.

Interpretação de Texto

Interpretar um texto quer dizer dar sentido, inferir, chegar a uma conclusão do que se lê. A interpretação é muito ligada ao subentendido. Sendo assim, ela trabalha com o que se pode deduzir de um texto.

A interpretação implica a mobilização dos conhecimentos prévios que cada pessoa possui antes da leitura de um determinado texto, pressupõe que a aquisição do novo conteúdo lido estabeleça uma relação com a informação já possuída, o que leva ao crescimento do conhecimento do leitor, e espera que haja uma apreciação pessoal e crítica sobre a análise do novo conteúdo lido, afetando de alguma forma o leitor.

Sendo assim, podemos dizer que existem diferentes tipos de leitura: uma leitura prévia, uma leitura seletiva, uma leitura analítica e, por fim, uma leitura interpretativa.

É muito importante que você:

- Assista os mais diferenciados jornais sobre a sua cidade, estado, país e mundo;
- Se possível, procure por jornais escritos para saber de notícias (e também da estrutura das palavras para dar opiniões);
- Leia livros sobre diversos temas para sugar informações ortográficas, gramaticais e interpretativas;
- Procure estar sempre informado sobre os assuntos mais polêmicos;
- Procure debater ou conversar com diversas pessoas sobre qualquer tema para presenciar opiniões diversas das suas.

Dicas para interpretar um texto:

- Leia lentamente o texto todo.

No primeiro contato com o texto, o mais importante é tentar compreender o sentido global do texto e identificar o seu objetivo.

- Releia o texto quantas vezes forem necessárias.

Assim, será mais fácil identificar as ideias principais de cada parágrafo e compreender o desenvolvimento do texto.

- Sublinhe as ideias mais importantes.

Sublinhar apenas quando já se tiver uma boa noção da ideia principal e das ideias secundárias do texto.

– Separe fatos de opiniões.

O leitor precisa separar o que é um fato (verdadeiro, objetivo e comprovável) do que é uma opinião (pessoal, tendenciosa e mutável).

– Retorne ao texto sempre que necessário.

Além disso, é importante entender com cuidado e atenção os enunciados das questões.

– Reescreva o conteúdo lido.

Para uma melhor compreensão, podem ser feitos resumos, tópicos ou esquemas.

Além dessas dicas importantes, você também pode grifar palavras novas, e procurar seu significado para aumentar seu vocabulário, fazer atividades como caça-palavras, ou cruzadinhas são uma distração, mas também um aprendizado.

Não se esqueça, além da prática da leitura aprimorar a compreensão do texto e ajudar a aprovação, ela também estimula nossa imaginação, distrai, relaxa, informa, educa, atualiza, melhora nosso foco, cria perspectivas, nos torna reflexivos, pensantes, além de melhorar nossa habilidade de fala, de escrita e de memória.

Um texto para ser compreendido deve apresentar ideias seletas e organizadas, através dos parágrafos que é composto pela ideia central, argumentação e/ou desenvolvimento e a conclusão do texto.

O primeiro objetivo de uma interpretação de um texto é a identificação de sua ideia principal. A partir daí, localizam-se as ideias secundárias, ou fundamentações, as argumentações, ou explicações, que levem ao esclarecimento das questões apresentadas na prova.

Compreendido tudo isso, interpretar significa extrair um significado. Ou seja, a ideia está lá, às vezes escondida, e por isso o candidato só precisa entendê-la – e não a complementar com algum valor individual. Portanto, apegue-se tão somente ao texto, e nunca extrapole a visão dele.

IDENTIFICANDO O TEMA DE UM TEXTO

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

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

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

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

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

CACHORROS

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

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

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

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

IDENTIFICAÇÃO DE EFEITOS DE IRONIA OU HUMOR EM TEXTOS VARIADOS

Ironia

Ironia é o recurso pelo qual o emissor diz o contrário do que está pensando ou sentindo (ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem).

A ironia consiste na utilização de determinada palavra ou expressão que, em um outro contexto diferente do usual, ganha um novo sentido, gerando um efeito de humor.

Exemplo:



Exemplo:



Na construção de um texto, ela pode aparecer em três modos: ironia verbal, ironia de situação e ironia dramática (ou satírica).

Ironia verbal

Ocorre quando se diz algo pretendendo expressar outro significado, normalmente oposto ao sentido literal. A expressão e a intenção são diferentes.

Exemplo: Você foi tão bem na prova! Tirou um zero incrível!

Ironia de situação

A intenção e resultado da ação não estão alinhados, ou seja, o resultado é contrário ao que se espera ou que se planeja.

Exemplo: Quando num texto literário uma personagem planeja uma ação, mas os resultados não saem como o esperado. No livro "Memórias Póstumas de Brás Cubas", de Machado de Assis, a personagem título tem obsessão por ficar conhecida. Ao longo da vida, tenta de muitas maneiras alcançar a notoriedade sem sucesso. Após a morte, a personagem se torna conhecida. A ironia é que planejou ficar famoso antes de morrer e se tornou famoso após a morte.

Ironia dramática (ou satírica)

A ironia dramática é um dos efeitos de sentido que ocorre nos textos literários quando a personagem tem a consciência de que suas ações não serão bem-sucedidas ou que está entrando por um caminho ruim, mas o leitor já tem essa consciência.

Exemplo: Em livros com narrador onisciente, que sabe tudo o que se passa na história com todas as personagens, é mais fácil aparecer esse tipo de ironia. A peça como Romeu e Julieta, por exemplo, se inicia com a fala que relata que os protagonistas da história irão morrer em decorrência do seu amor. As personagens agem ao longo da peça esperando conseguir atingir seus objetivos, mas a plateia já sabe que eles não serão bem-sucedidos.

Humor

Nesse caso, é muito comum a utilização de situações que pareçam cômicas ou surpreendentes para provocar o efeito de humor.

Situações cômicas ou potencialmente humorísticas compartilham da característica do efeito surpresa. O humor reside em ocorrer algo fora do esperado numa situação.

Há diversas situações em que o humor pode aparecer. Há as tirinhas e charges, que aliam texto e imagem para criar efeito cômico; há anedotas ou pequenos contos; e há as crônicas, frequentemente acessadas como forma de gerar o riso.

Os textos com finalidade humorística podem ser divididos em quatro categorias: anedotas, cartuns, tiras e charges.

INTERVENÇÃO MILITAR



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

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

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

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

Busca de sentidos

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

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

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

Importância da interpretação

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

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente. Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto.

Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

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

Diferença entre compreensão e interpretação

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

Gêneros Discursivos

Romance: descrição longa de ações e sentimentos de personagens fictícios, podendo ser de comparação com a realidade ou totalmente irreal. A diferença principal entre um romance e uma novela é a extensão do texto, ou seja, o romance é mais longo. No romance nós temos uma história central e várias histórias secundárias.

Conto: obra de ficção onde é criado seres e locais totalmente imaginário. Com linguagem linear e curta, envolve poucas personagens, que geralmente se movimentam em torno de uma única ação, dada em um só espaço, eixo temático e conflito. Suas ações encaminham-se diretamente para um desfecho.

Novela: muito parecida com o conto e o romance, diferenciando por sua extensão. Ela fica entre o conto e o romance, e tem a história principal, mas também tem várias histórias secundárias. O tempo na novela é baseada no calendário. O tempo e local são definidos pelas histórias dos personagens. A história (enredo) tem um ritmo mais acelerado do que a do romance por ter um texto mais curto.

Crônica: texto que narra o cotidiano das pessoas, situações que nós mesmos já vivemos e normalmente é utilizado a ironia para mostrar um outro lado da mesma história. Na crônica o tempo não é relevante e quando é citado, geralmente são pequenos intervalos como horas ou mesmo minutos.

Poesia: apresenta um trabalho voltado para o estudo da linguagem, fazendo-o de maneira particular, refletindo o momento, a vida dos homens através de figuras que possibilitam a criação de imagens.

Editorial: texto dissertativo argumentativo onde expressa a opinião do editor através de argumentos e fatos sobre um assunto que está sendo muito comentado (polêmico). Sua intenção é convencer o leitor a concordar com ele.

Entrevista: texto expositivo e é marcado pela conversa de um entrevistador e um entrevistado para a obtenção de informações. Tem como principal característica transmitir a opinião de pessoas de destaque sobre algum assunto de interesse.

Cantiga de roda: gênero empírico, que na escola se materializa em uma concretude da realidade. A cantiga de roda permite as crianças terem mais sentido em relação a leitura e escrita, ajudando os professores a identificar o nível de alfabetização delas.

Receita: texto instrucional e injuntivo que tem como objetivo de informar, aconselhar, ou seja, recomendam dando uma certa liberdade para quem recebe a informação.

DISTINÇÃO DE FATO E OPINIÃO SOBRE ESSE FATO

Fato

O fato é algo que aconteceu ou está acontecendo. A existência do fato pode ser constatada de modo indiscutível. O fato pode é uma coisa que aconteceu e pode ser comprovado de alguma maneira, através de algum documento, números, vídeo ou registro.

Exemplo de fato:

A mãe foi viajar.

Interpretação

É o ato de dar sentido ao fato, de entendê-lo. Interpretamos quando relacionamos fatos, os comparamos, buscamos suas causas, previmos suas consequências.

Entre o fato e sua interpretação há uma relação lógica: se apontamos uma causa ou consequência, é necessário que seja plausível. Se comparamos fatos, é preciso que suas semelhanças ou diferenças sejam detectáveis.

Exemplos de interpretação:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha.

Opinião

A opinião é a avaliação que se faz de um fato considerando um juízo de valor. É um julgamento que tem como base a interpretação que fazemos do fato.

Nossas opiniões costumam ser avaliadas pelo grau de coerência que mantêm com a interpretação do fato. É uma interpretação do fato, ou seja, um modo particular de olhar o fato. Esta opinião pode alterar de pessoa para pessoa devido a fatores socioculturais.

Exemplos de opiniões que podem decorrer das interpretações anteriores:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país. Ela tomou uma decisão acertada.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha. Ela foi egoísta.

Muitas vezes, a interpretação já traz implícita uma opinião.

Por exemplo, quando se mencionam com ênfase consequências negativas que podem advir de um fato, se enaltecem previsões positivas ou se faz um comentário irônico na interpretação, já estamos expressando nosso julgamento.

É muito importante saber a diferença entre o fato e opinião, principalmente quando debatemos um tema polêmico ou quando analisamos um texto dissertativo.

Exemplo:

A mãe viajou e deixou a filha só. Nem deve estar se importando com o sofrimento da filha.

ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO E DOS PARÁGRAFOS

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

Parágrafo

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

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

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

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

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

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

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

Sem os conectores (pronomes relativos, conjunções, advérbios, preposições, palavras denotativas) as ideias não fluem, muitas vezes o pensamento não se completa, e o texto torna-se obscuro, sem coerência.

Esta estrutura é uma das mais utilizadas em textos argumentativos, e por conta disso é mais fácil para os leitores.

Existem diversas formas de se estruturar cada etapa dessa estrutura de texto, entretanto, apenas segui-la já leva ao pensamento mais direto.

NÍVEIS DE LINGUAGEM

Definição de linguagem

Linguagem é qualquer meio sistemático de comunicar ideias ou sentimentos através de signos convencionais, sonoros, gráficos, gestuais etc. A linguagem é individual e flexível e varia dependendo da idade, cultura, posição social, profissão etc. A maneira de articular as palavras, organizá-las na frase, no texto, determina nossa linguagem, nosso estilo (forma de expressão pessoal).

As inovações linguísticas, criadas pelo falante, provocam, com o decorrer do tempo, mudanças na estrutura da língua, que só as incorpora muito lentamente, depois de aceitas por todo o grupo social. Muitas novidades criadas na linguagem não vingam na língua e caem em desuso.

Língua escrita e língua falada

A língua escrita não é a simples reprodução gráfica da língua falada, por que os sinais gráficos não conseguem registrar grande parte dos elementos da fala, como o timbre da voz, a entonação, e ainda os gestos e a expressão facial. Na realidade a língua falada é mais descontraída, espontânea e informal, porque se manifesta na conversação diária, na sensibilidade e na liberdade de expressão do falante. Nessas situações informais, muitas regras determinadas pela língua padrão são quebradas em nome da naturalidade, da liberdade de expressão e da sensibilidade estilística do falante.

Linguagem popular e linguagem culta

Podem valer-se tanto da linguagem popular quanto da linguagem culta. Obviamente a linguagem popular é mais usada na fala, nas expressões orais cotidianas. Porém, nada impede que ela esteja presente em poesias (o Movimento Modernista Brasileiro procurou valorizar a linguagem popular), contos, crônicas e romances em que o diálogo é usado para representar a língua falada.

Linguagem Popular ou Coloquial

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

A Linguagem Culta ou Padrão

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

Gíria

A gíria relaciona-se ao cotidiano de certos grupos sociais como arma de defesa contra as classes dominantes. Esses grupos utilizam a gíria como meio de expressão do cotidiano, para que as mensagens sejam decodificadas apenas por eles mesmos.

Assim a gíria é criada por determinados grupos que divulgam o palavreado para outros grupos até chegar à mídia. Os meios de comunicação de massa, como a televisão e o rádio, propagam os novos vocábulos, às vezes, também inventam alguns. A gíria pode acabar incorporada pela língua oficial, permanecer no vocabulário de pequenos grupos ou cair em desuso.

Ex.: “chutar o pau da barraca”, “viajar na maionese”, “galera”, “mina”, “tipo assim”.

Linguagem vulgar

Existe uma linguagem vulgar relacionada aos que têm pouco ou nenhum contato com centros civilizados. Na linguagem vulgar há estruturas com “nós vai, lá”, “eu **di** um beijo”, “**Ponhei** sal na comida”.

Linguagem regional

Regionalismos são variações geográficas do uso da língua padrão, quanto às construções gramaticais e empregos de certas palavras e expressões. Há, no Brasil, por exemplo, os falares amazônico, nordestino, baiano, fluminense, mineiro, sulino.

Tipos e genêros textuais

Os **tipos textuais** configuram-se como modelos fixos e abrangentes que objetivam a distinção e definição da estrutura, bem como aspectos linguísticos de narração, dissertação, descrição e explicação. Eles apresentam estrutura definida e tratam da forma como um texto se apresenta e se organiza. Existem cinco tipos clássicos que aparecem em provas: descritivo, injuntivo, expositivo (ou dissertativo-expositivo) dissertativo e narrativo. Vejamos alguns exemplos e as principais características de cada um deles.

Tipo textual descritivo

A descrição é uma modalidade de composição textual cujo objetivo é fazer um retrato por escrito (ou não) de um lugar, uma pessoa, um animal, um pensamento, um sentimento, um objeto, um movimento etc.

Características principais:

- Os recursos formais mais encontrados são os de valor adjetivo (adjetivo, locução adjetiva e oração adjetiva), por sua função caracterizadora.
- Há descrição objetiva e subjetiva, normalmente numa enumeração.
- A noção temporal é normalmente estática.
- Normalmente usam-se verbos de ligação para abrir a definição.
- Normalmente aparece dentro de um texto narrativo.
- Os gêneros descritivos mais comuns são estes: manual, anúncio, propaganda, relatórios, biografia, tutorial.

Exemplo:

Era uma casa muito engraçada
Não tinha teto, não tinha nada
Ninguém podia entrar nela, não
Porque na casa não tinha chão
Ninguém podia dormir na rede
Porque na casa não tinha parede
Ninguém podia fazer pipi
Porque penico não tinha ali
Mas era feita com muito esmero
Na rua dos bobos, número zero
(Vinícius de Moraes)

TIPO TEXTUAL INJUNTIVO

A injunção indica como realizar uma ação, aconselha, impõe, instrui o interlocutor. Chamado também de texto instrucional, o tipo de texto injuntivo é utilizado para predizer acontecimentos e comportamentos, nas leis jurídicas.

Características principais:

- Normalmente apresenta frases curtas e objetivas, com verbos de comando, com tom imperativo; há também o uso do futuro do presente (10 mandamentos bíblicos e leis diversas).
- Marcas de interlocução: vocativo, verbos e pronomes de 2ª pessoa ou 1ª pessoa do plural, perguntas reflexivas etc.

Exemplo:

Impedidos do Alistamento Eleitoral (art. 5º do Código Eleitoral) – *Não podem alistar-se eleitores: os que não saibam exprimir-se na língua nacional, e os que estejam privados, temporária ou definitivamente dos direitos políticos. Os militares são alistáveis, desde que oficiais, aspirantes a oficiais, guardas-marinha, subtenentes ou suboficiais, sargentos ou alunos das escolas militares de ensino superior para formação de oficiais.*

Tipo textual expositivo

A dissertação é o ato de apresentar ideias, desenvolver raciocínio, analisar contextos, dados e fatos, por meio de exposição, discussão, argumentação e defesa do que pensamos. A dissertação pode ser expositiva ou argumentativa.

A dissertação-expositiva é caracterizada por esclarecer um assunto de maneira atemporal, com o objetivo de explicá-lo de maneira clara, sem intenção de convencer o leitor ou criar debate.

Características principais:

- Apresenta introdução, desenvolvimento e conclusão.
- O objetivo não é persuadir, mas meramente explicar, informar.
- Normalmente a marca da dissertação é o verbo no presente.
- Amplia-se a ideia central, mas sem subjetividade ou defesa de ponto de vista.
- Apresenta linguagem clara e imparcial.

Exemplo:

O texto dissertativo consiste na ampliação, na discussão, no questionamento, na reflexão, na polemização, no debate, na expressão de um ponto de vista, na explicação a respeito de um determinado tema.

Existem dois tipos de dissertação bem conhecidos: a dissertação expositiva (ou informativa) e a argumentativa (ou opinativa).

Portanto, pode-se dissertar simplesmente explicando um assunto, imparcialmente, ou discutindo-o, parcialmente.

Tipo textual dissertativo-argumentativo

Este tipo de texto — muito frequente nas provas de concursos — apresenta posicionamentos pessoais e exposição de ideias apresentadas de forma lógica. Com razoável grau de objetividade, clareza, respeito pelo registro formal da língua e coerência, seu intuito é a defesa de um ponto de vista que convença o interlocutor (leitor ou ouvinte).

Características principais:

- Presença de estrutura básica (introdução, desenvolvimento e conclusão): ideia principal do texto (tese); argumentos (estratégias argumentativas: causa-efeito, dados estatísticos, testemunho de autoridade, citações, confronto, comparação, fato, exemplo, enumeração...); conclusão (síntese dos pontos principais com sugestão/solução).

- Utiliza verbos na 1ª pessoa (normalmente nas argumentações informais) e na 3ª pessoa do presente do indicativo (normalmente nas argumentações formais) para imprimir uma atemporalidade e um caráter de verdade ao que está sendo dito.

- Privilegiam-se as estruturas impessoais, com certas modalizações discursivas (indicando noções de possibilidade, certeza ou probabilidade) em vez de juízos de valor ou sentimentos exaltados.

- Há um cuidado com a progressão temática, isto é, com o desenvolvimento coerente da ideia principal, evitando-se rodeios.

Exemplo:

A maioria dos problemas existentes em um país em desenvolvimento, como o nosso, podem ser resolvidos com uma eficiente administração política (tese), porque a força governamental certamente se sobrepõe a poderes paralelos, os quais – por negligência de nossos representantes – vêm aterrorizando as grandes metrópoles. Isso ficou claro no confronto entre a força militar do RJ e os traficantes, o que comprovou uma verdade simples: se for do desejo dos políticos uma mudança radical visando o bem-estar da população, isso é plenamente possível (estratégia argumentativa: fato-exemplo). É importante salientar, portanto, que não devemos ficar de mãos atadas à espera de uma atitude do governo só quando o caos se estabelece; o povo tem e sempre terá de colaborar com uma cobrança efetiva (conclusão).

Tipo textual narrativo

O texto narrativo é uma modalidade textual em que se conta um fato, fictício ou não, que ocorreu num determinado tempo e lugar, envolvendo certos personagens. Toda narração tem um enredo, personagens, tempo, espaço e narrador (ou foco narrativo).

Características principais:

- O tempo verbal predominante é o passado.
- Foco narrativo com narrador de 1ª pessoa (participa da história – onipresente) ou de 3ª pessoa (não participa da história – onisciente).
- Normalmente, nos concursos públicos, o texto aparece em prosa, não em verso.

Exemplo:

Solidão

João era solteiro, vivia só e era feliz. Na verdade, a solidão era o que o tornava assim. Conheceu Maria, também solteira, só e feliz. Tão iguais, a afinidade logo se transforma em paixão. Casam-se. Dura poucas semanas. Não havia mesmo como dar certo: ao se unirem, um tirou do outro a essência da felicidade.

Nelson S. Oliveira

Fonte: <https://www.recantodasletras.com.br/contos surreais/4835684>

GÊNEROS TEXTUAIS

Já os **gêneros textuais** (ou discursivos) são formas diferentes de expressão comunicativa. As muitas formas de elaboração de um texto se tornam gêneros, de acordo com a intenção do seu produtor. Logo, os gêneros apresentam maior diversidade e exercem funções sociais específicas, próprias do dia a dia. Ademais, são passíveis de modificações ao longo do tempo, mesmo que preservando características preponderantes. Vejamos, agora, uma tabela que apresenta alguns gêneros textuais classificados com os tipos textuais que neles predominam.

Tipo Textual Predominante	Gêneros Textuais
Descriptivo	Diário Relatos (viagens, históricos, etc.) Biografia e autobiografia Notícia Currículo Lista de compras Cardápio Anúncios de classificados
Injuntivo	Receita culinária Bula de remédio Manual de instruções Regulamento Textos prescritivos
Expositivo	Seminários Palestras Conferências Entrevistas Trabalhos acadêmicos Enciclopédia Verbetes de dicionários
Dissertativo-argumentativo	Editorial Jornalístico Carta de opinião Resenha Artigo Ensaio Monografia, dissertação de mestrado e tese de doutorado
Narrativo	Romance Novela Crônica Contos de Fada Fábula Lendas

Sintetizando: os tipos textuais são fixos, finitos e tratam da forma como o texto se apresenta. Os gêneros textuais são fluidos, infinitos e mudam de acordo com a demanda social.

INTERTEXTUALIDADE

A intertextualidade é um recurso realizado entre textos, ou seja, é a influência e relação que um estabelece sobre o outro. Assim, determina o fenômeno relacionado ao processo de produção de textos que faz referência (explícita ou implícita) aos elementos existentes em outro texto, seja a nível de conteúdo, forma ou de ambos: forma e conteúdo.

Grosso modo, a intertextualidade é o diálogo entre textos, de forma que essa relação pode ser estabelecida entre as produções textuais que apresentem diversas linguagens (visual, auditiva, escrita), sendo expressa nas artes (literatura, pintura, escultura, música, dança, cinema), propagandas publicitárias, programas televisivos, provérbios, charges, dentre outros.

Tipos de Intertextualidade

• **Paródia:** perversão do texto anterior que aparece geralmente, em forma de crítica irônica de caráter humorístico. Do grego (parodès), a palavra “paródia” é formada pelos termos “para” (semelhante) e “odes” (canto), ou seja, “um canto (poesia) semelhante a outro”. Esse recurso é muito utilizado pelos programas humorísticos.

• **Paráfrase:** recriação de um texto já existente mantendo a mesma ideia contida no texto original, entretanto, com a utilização de outras palavras. O vocábulo “paráfrase”, do grego (paraphrasis), significa a “repetição de uma sentença”.

• **Epígrafe:** recurso bastante utilizado em obras e textos científicos. Consiste no acréscimo de uma frase ou parágrafo que tenha alguma relação com o que será discutido no texto. Do grego, o termo “epígrafhe” é formado pelos vocábulos “epi” (posição superior) e “graphé” (escrita).

• **Citação:** Acréscimo de partes de outras obras numa produção textual, de forma que dialoga com ele; geralmente vem expressa entre aspas e itálico, já que se trata da enunciação de outro autor. Esse recurso é importante haja vista que sua apresentação sem relacionar a fonte utilizada é considerado “plágio”. Do Latim, o termo “citação” (citatere) significa convocar.

• **Alusão:** Faz referência aos elementos presentes em outros textos. Do Latim, o vocábulo “alusão” (alludere) é formado por dois termos: “ad” (a, para) e “ludere” (brincar).

• Outras formas de intertextualidade menos discutidas são o pastiche, o sample, a tradução e a bricolagem.

ARGUMENTAÇÃO

O ato de comunicação não visa apenas transmitir uma informação a alguém. Quem comunica pretende criar uma imagem positiva de si mesmo (por exemplo, a de um sujeito educado, ou inteligente, ou culto), quer ser aceito, deseja que o que diz seja admitido como verdadeiro. Em síntese, tem a intenção de convencer, ou seja, tem o desejo de que o ouvinte creia no que o texto diz e faça o que ele propõe.

Se essa é a finalidade última de todo ato de comunicação, todo texto contém um componente argumentativo. A argumentação é o conjunto de recursos de natureza linguística destinados a persuadir a pessoa a quem a comunicação se destina. Está presente em todo tipo de texto e visa a promover adesão às teses e aos pontos de vista defendidos.

As pessoas costumam pensar que o argumento seja apenas uma prova de verdade ou uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. O argumento é mais que isso: como se disse acima, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, a aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido. A argumentação pertence ao domínio da retórica, arte de persuadir as pessoas mediante o uso de recursos de linguagem.

Para compreender claramente o que é um argumento, é bom voltar ao que diz Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., numa obra intitulada “Tópicos: os argumentos são úteis quando se tem de escolher entre duas ou mais coisas”.

Se tivermos de escolher entre uma coisa vantajosa e uma desvantajosa, como a saúde e a doença, não precisamos argumentar. Suponhamos, no entanto, que tenhamos de escolher entre duas coisas igualmente vantajosas, a riqueza e a saúde. Nesse caso, precisamos argumentar sobre qual das duas é mais desejável. O argumento pode então ser definido como qualquer recurso que torna uma coisa mais desejável que outra. Isso significa que ele atua no domínio do preferível. Ele é utilizado para fazer o interlocutor crer que, entre duas teses, uma é mais provável que a outra, mais possível que a outra, mais desejável que a outra, é preferível à outra.

O objetivo da argumentação não é demonstrar a verdade de um fato, mas levar o ouvinte a admitir como verdadeiro o que o enunciador está propondo.

Há uma diferença entre o raciocínio lógico e a argumentação. O primeiro opera no domínio do necessário, ou seja, pretende demonstrar que uma conclusão deriva necessariamente das premissas propostas, que se deduz obrigatoriamente dos postulados admitidos. No raciocínio lógico, as conclusões não dependem de crenças, de uma maneira de ver o mundo, mas apenas do encadeamento de premissas e conclusões.

Por exemplo, um raciocínio lógico é o seguinte encadeamento:
A é igual a B.
A é igual a C.
Então: C é igual a A.

Admitidos os dois postulados, a conclusão é, obrigatoriamente, que C é igual a A.

Outro exemplo:

Todo ruminante é um mamífero.
A vaca é um ruminante.
Logo, a vaca é um mamífero.

Admitidas como verdadeiras as duas premissas, a conclusão também será verdadeira.

No domínio da argumentação, as coisas são diferentes. Nele, a conclusão não é necessária, não é obrigatória. Por isso, deve-se mostrar que ela é a mais desejável, a mais provável, a mais plausível. Se o Banco do Brasil fizer uma propaganda dizendo-se mais confiável do que os concorrentes porque existe desde a chegada da família real portuguesa ao Brasil, ele estará dizendo-nos que um banco com quase dois séculos de existência é sólido e, por isso, confiável. Embora não haja relação necessária entre a solidez de uma instituição bancária e sua antiguidade, esta tem peso argumentativo na afirmação da confiabilidade de um banco. Portanto é provável que se creia que um banco mais antigo seja mais confiável do que outro fundado há dois ou três anos.

Enumerar todos os tipos de argumentos é uma tarefa quase impossível, tantas são as formas de que nos valemos para fazer as pessoas preferirem uma coisa a outra. Por isso, é importante entender bem como eles funcionam.

Já vimos diversas características dos argumentos. É preciso acrescentar mais uma: o convencimento do interlocutor, o auditório, que pode ser individual ou coletivo, será tanto mais fácil quanto mais os argumentos estiverem de acordo com suas crenças, suas expectativas, seus valores. Não se pode convencer um auditório pertencente a uma dada cultura enfatizando coisas que ele abomina. Será mais fácil convencê-lo valorizando coisas que ele considera positivas. No Brasil, a publicidade da cerveja vem com frequência associada ao futebol, ao gol, à paixão nacional. Nos Estados Unidos, essa associação certamente não surtiria efeito, porque lá o futebol não é valorizado da mesma forma que no Brasil. O poder persuasivo de um argumento está vinculado ao que é valorizado ou desvalorizado numa dada cultura.

Tipos de Argumento

Já verificamos que qualquer recurso linguístico destinado a fazer o interlocutor dar preferência à tese do enunciador é um argumento.

Argumento de Autoridade

É a citação, no texto, de afirmações de pessoas reconhecidas pelo auditório como autoridades em certo domínio do saber, para servir de apoio àquilo que o enunciador está propondo. Esse recurso produz dois efeitos distintos: revela o conhecimento do produtor do texto a respeito do assunto de que está tratando; dá ao texto a garantia do autor citado. É preciso, no entanto, não fazer do texto um amontoado de citações. A citação precisa ser pertinente e verdadeira.

Exemplo:

"A imaginação é mais importante do que o conhecimento."

Quem disse a frase aí de cima não fui eu... Foi Einstein. Para ele, uma coisa vem antes da outra: sem imaginação, não há conhecimento. Nunca o inverso.

Alex José Periscinoto.

In: Folha de S. Paulo, 30/8/1993, p. 5-2

A tese defendida nesse texto é que a imaginação é mais importante do que o conhecimento. Para levar o auditório a aderir a ela, o enunciador cita um dos mais célebres cientistas do mundo. Se um físico de renome mundial disse isso, então as pessoas devem acreditar que é verdade.

Argumento de Quantidade

É aquele que valoriza mais o que é apreciado pelo maior número de pessoas, o que existe em maior número, o que tem maior duração, o que tem maior número de adeptos, etc. O fundamento desse tipo de argumento é que mais = melhor. A publicidade faz largo uso do argumento de quantidade.

Argumento do Consenso

É uma variante do argumento de quantidade. Fundamenta-se em afirmações que, numa determinada época, são aceitas como verdadeiras e, portanto, dispensam comprovações, a menos que o objetivo do texto seja comprovar alguma delas. Parte da ideia de que o consenso, mesmo que equivocado, corresponde ao indiscutível, ao verdadeiro e, portanto, é melhor do que aquilo que não desfruta dele. Em nossa época, são consensuais, por exemplo, as afirmações de que o meio ambiente precisa ser protegido e de que as condições de vida são piores nos países subdesenvolvidos. Ao confiar no consenso, porém, corre-se o risco de passar dos argumentos válidos para os lugares comuns, os preconceitos e as frases carentes de qualquer base científica.

Argumento de Existência

É aquele que se fundamenta no fato de que é mais fácil aceitar aquilo que comprovadamente existe do que aquilo que é apenas provável, que é apenas possível. A sabedoria popular enuncia o argumento de existência no provérbio "Mais vale um pássaro na mão do que dois voando".

Nesse tipo de argumento, incluem-se as provas documentais (fotos, estatísticas, depoimentos, gravações, etc.) ou provas concretas, que tornam mais aceitável uma afirmação genérica. Durante a invasão do Iraque, por exemplo, os jornais diziam que o exército americano era muito mais poderoso do que o iraquiano. Essa afirmação, sem ser acompanhada de provas concretas, poderia ser vista como propagandística. No entanto, quando documentada pela comparação do número de canhões, de carros de combate, de navios, etc., ganhava credibilidade.

Argumento quase lógico

É aquele que opera com base nas relações lógicas, como causa e efeito, analogia, implicação, identidade, etc. Esses raciocínios são chamados quase lógicos porque, diversamente dos raciocínios lógicos, eles não pretendem estabelecer relações necessárias entre os elementos, mas sim instituir relações prováveis, possíveis, plausíveis. Por exemplo, quando se diz "A é igual a B", "B é igual a C", "então A é igual a C", estabelece-se uma relação de identidade lógica. Entretanto, quando se afirma "Amigo de amigo meu é meu amigo" não se institui uma identidade lógica, mas uma identidade provável.

Um texto coerente do ponto de vista lógico é mais facilmente aceito do que um texto incoerente. Vários são os defeitos que concorrem para desqualificar o texto do ponto de vista lógico: fugir do tema proposto, cair em contradição, tirar conclusões que não se fundamentam nos dados apresentados, ilustrar afirmações gerais com fatos inadequados, narrar um fato e dele extrair generalizações indevidas.

Argumento do Atributo

É aquele que considera melhor o que tem propriedades típicas daquilo que é mais valorizado socialmente, por exemplo, o mais raro é melhor que o comum, o que é mais refinado é melhor que o que é mais grosseiro, etc.

Por esse motivo, a publicidade usa, com muita frequência, celebridades recomendando prédios residenciais, produtos de beleza, alimentos estéticos, etc., com base no fato de que o consumidor tende a associar o produto anunciado com atributos da celebridade.

Uma variante do argumento de atributo é o argumento da competência linguística. A utilização da variante culta e formal da língua que o produtor do texto conhece a norma linguística socialmente mais valorizada e, por conseguinte, deve produzir um texto em que se pode confiar. Nesse sentido é que se diz que o modo de dizer dá confiabilidade ao que se diz.

Imagine-se que um médico deva falar sobre o estado de saúde de uma personalidade pública. Ele poderia fazê-lo das duas maneiras indicadas abaixo, mas a primeira seria infinitamente mais adequada para a persuasão do que a segunda, pois esta produziria certa estranheza e não criaria uma imagem de competência do médico:

- Para aumentar a confiabilidade do diagnóstico e levando em conta o caráter invasivo de alguns exames, a equipe médica houve por bem determinar o internamento do governador pelo período de três dias, a partir de hoje, 4 de fevereiro de 2001.

- Para conseguir fazer exames com mais cuidado e porque alguns deles são barrapesada, a gente botou o governador no hospital por três dias.

Como dissemos antes, todo texto tem uma função argumentativa, porque ninguém fala para não ser levado a sério, para ser ridicularizado, para ser desmentido: em todo ato de comunicação deseja-se influenciar alguém. Por mais neutro que pretenda ser, um texto tem sempre uma orientação argumentativa.

A orientação argumentativa é uma certa direção que o falante traça para seu texto. Por exemplo, um jornalista, ao falar de um homem público, pode ter a intenção de criticá-lo, de ridicularizá-lo ou, ao contrário, de mostrar sua grandeza.

O enunciador cria a orientação argumentativa de seu texto dando destaque a uns fatos e não a outros, omitindo certos episódios e revelando outros, escolhendo determinadas palavras e não outras, etc. Veja:

"O clima da festa era tão pacífico que até sogras e noras trocavam abraços afetuoso."

O enunciador aí pretende ressaltar a ideia geral de que noras e sogras não se toleram. Não fosse assim, não teria escolhido esse fato para ilustrar o clima da festa nem teria utilizado o termo até, que serve para incluir no argumento alguma coisa inesperada.

Além dos defeitos de argumentação mencionados quando tratamos de alguns tipos de argumentação, vamos citar outros:

- Uso sem delimitação adequada de palavra de sentido tão amplo, que serve de argumento para um ponto de vista e seu contrário. São noções confusas, como paz, que, paradoxalmente, pode ser usada pelo agressor e pelo agredido. Essas palavras podem ter valor positivo (paz, justiça, honestidade, democracia) ou vir carregadas de valor negativo (autoritarismo, degradação do meio ambiente, injustiça, corrupção).

- Uso de afirmações tão amplas, que podem ser derrubadas por um único contra exemplo. Quando se diz "Todos os políticos são ladrões", basta um único exemplo de político honesto para destruir o argumento.

- Emprego de noções científicas sem nenhum rigor, fora do contexto adequado, sem o significado apropriado, vulgarizando-as e atribuindo-lhes uma significação subjetiva e grosseira. É o caso, por exemplo, da frase "O imperialismo de certas indústrias não permite que outras crescam", em que o termo imperialismo é descabido, uma vez que, a rigor, significa "ação de um Estado visando a reduzir outros à sua dependência política e econômica".

A boa argumentação é aquela que está de acordo com a situação concreta do texto, que leva em conta os componentes envolvidos na discussão (o tipo de pessoa a quem se dirige a comunicação, o assunto, etc).

Convém ainda alertar que não se convence ninguém com manifestações de sinceridade do autor (como eu, que não costumo mentir...) ou com declarações de certeza expressas em fórmulas feitas (como estou certo, creio firmemente, é claro, é óbvio, é evidente, afirmo com toda a certeza, etc). Em vez de prometer, em seu texto, sinceridade e certeza, autenticidade e verdade, o enunciador deve construir um texto que revele isso. Em outros termos, essas qualidades não se prometem, manifestam-se na ação.

A argumentação é a exploração de recursos para fazer parecer verdadeiro aquilo que se diz num texto e, com isso, levar a pessoa a que texto é endereçado a crer naquilo que ele diz.

Um texto dissertativo tem um assunto ou tema e expressa um ponto de vista, acompanhado de certa fundamentação, que inclui a argumentação, questionamento, com o objetivo de persuadir. Argumentar é o processo pelo qual se estabelecem relações para chegar à conclusão, com base em premissas. Persuadir é um processo de convencimento, por meio da argumentação, no qual procura-se convencer os outros, de modo a influenciar seu pensamento e seu comportamento.

A persuasão pode ser válida e não válida. Na persuasão válida, expõem-se com clareza os fundamentos de uma ideia ou proposição, e o interlocutor pode questionar cada passo do raciocínio empregado na argumentação. A persuasão não válida apoia-se em argumentos subjetivos, apelos subliminares, chantagens sentimentais, com o emprego de "apelações", como a inflexão de voz, a mímica e até o choro.

Alguns autores classificam a dissertação em duas modalidades, expositiva e argumentativa. Esta, exige argumentação, razões a favor e contra uma ideia, ao passo que a outra é informativa, apresenta dados sem a intenção de convencer. Na verdade, a escolha dos dados levantados, a maneira de expô-los no texto já revelam uma "tomada de posição", a adoção de um ponto de vista na dissertação, ainda que sem a apresentação explícita de argumentos. Desse ponto de vista, a dissertação pode ser definida como discussão, debate, questionamento, o que implica a liberdade de pensamento, a possibilidade de discordar ou concordar parcialmente. A liberdade de questionar é fundamental, mas não é suficiente para organizar um texto dissertativo. É necessária também a exposição dos fundamentos, os motivos, os porquês da defesa de um ponto de vista.

Pode-se dizer que o homem vive em permanente atitude argumentativa. A argumentação está presente em qualquer tipo de discurso, porém, é no texto dissertativo que ela melhor se evidencia.

Para discutir um tema, para confrontar argumentos e posições, é necessária a capacidade de conhecer outros pontos de vista e seus respectivos argumentos. Uma discussão impõe, muitas vezes, a análise de argumentos opostos, antagônicos. Como sempre, essa capacidade aprende-se com a prática. Um bom exercício para aprender a argumentar e contra-argumentar consiste em desenvolver as seguintes habilidades:

- argumentação: anotar todos os argumentos a favor de uma ideia ou fato; imaginar um interlocutor que adote a posição totalmente contrária;

- contra-argumentação: imaginar um diálogo-debate e quais os argumentos que essa pessoa imaginária possivelmente apresentaria contra a argumentação proposta;

- refutação: argumentos e razões contra a argumentação oposta.

A argumentação tem a finalidade de persuadir, portanto, argumentar consiste em estabelecer relações para tirar conclusões válidas, como se procede no método dialético. O método dialético não envolve apenas questões ideológicas, geradoras de polêmicas. Trata-se de um método de investigação da realidade pelo estudo de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno em questão e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Descartes (1596-1650), filósofo e pensador francês, criou o método de raciocínio silogístico, baseado na dedução, que parte do simples para o complexo. Para ele, verdade e evidência são a mesma coisa, e pelo raciocínio torna-se possível chegar a conclusões verdadeiras, desde que o assunto seja pesquisado em partes, começando-se pelas proposições mais simples até alcançar, por meio de deduções, a conclusão final. Para a linha de raciocínio cartesiana, é fundamental determinar o problema, dividi-lo em partes, ordenar os conceitos, simplificando-os, enumerar todos os seus elementos e determinar o lugar de cada um no conjunto da dedução.

A lógica cartesiana, até os nossos dias, é fundamental para a argumentação dos trabalhos acadêmicos. Descartes propôs quatro regras básicas que constituem um conjunto de reflexos vitais, uma série de movimentos sucessivos e contínuos do espírito em busca da verdade:

- evidência;
- divisão ou análise;
- ordem ou dedução;

- enumeração.

A enumeração pode apresentar dois tipos de falhas: a omissão e a incompreensão. Qualquer erro na enumeração pode quebrar o encadeamento das ideias, indispensável para o processo dedutivo.

A forma de argumentação mais empregada na redação acadêmica é o silogismo, raciocínio baseado nas regras cartesianas, que contém três proposições: duas premissas, maior e menor, e a conclusão. As três proposições são encadeadas de tal forma, que a conclusão é deduzida da maior por intermédio da menor. A premissa maior deve ser universal, emprega todo, nenhum, pois alguns não caracteriza a universalidade.

Há dois métodos fundamentais de raciocínio: a dedução (silogística), que parte do geral para o particular, e a indução, que vai do particular para o geral. A expressão formal do método dedutivo é o silogismo. A dedução é o caminho das consequências, baseia-se em uma conexão descendente (do geral para o particular) que leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias gerais, de verdades universais, pode-se chegar à previsão ou determinação de fenômenos particulares. O percurso do raciocínio vai da causa para o efeito. Exemplo:

Todo homem é mortal (premissa maior = geral, universal)

Fulano é homem (premissa menor = particular)

Logo, Fulano é mortal (conclusão)

A indução percorre o caminho inverso ao da dedução, baseia-se em uma conexão ascendente, do particular para o geral. Nesse caso, as constatações particulares levam às leis gerais, ou seja, parte de fatos particulares conhecidos para os fatos gerais, desconhecidos. O percurso do raciocínio se faz do efeito para a causa. Exemplo:

O calor dilata o ferro (particular)

O calor dilata o bronze (particular)

O calor dilata o cobre (particular)

O ferro, o bronze, o cobre são metais

Logo, o calor dilata metais (geral, universal)

Quanto a seus aspectos formais, o silogismo pode ser válido e verdadeiro; a conclusão será verdadeira se as duas premissas também o forem. Se há erro ou equívoco na apreciação dos fatos, pode-se partir de premissas verdadeiras para chegar a uma conclusão falsa. Tem-se, desse modo, o sofisma. Uma definição inexata, uma divisão incompleta, a ignorância da causa, a falsa analogia são algumas causas do sofisma. O sofisma pressupõe má fé, intenção deliberada de enganar ou levar ao erro; quando o sofisma não tem essas intenções propositais, costuma-se chamar esse processo de argumentação de paralogismo. Encontra-se um exemplo simples de sofisma no seguinte diálogo:

- Você concorda que possui uma coisa que não perdeu?
- Lógico, concordo.
- Você perdeu um brilhante de 40 quilates?
- Claro que não!
- Então você possui um brilhante de 40 quilates...

Exemplos de sofismas:

Dedução

Todo professor tem um diploma (geral, universal)

Fulano tem um diploma (particular)

Logo, fulano é professor (geral – conclusão falsa)

Indução

O Rio de Janeiro tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular)

Taubaté (SP) tem uma estátua do Cristo Redentor. (particular)
Rio de Janeiro e Taubaté são cidades.

Logo, toda cidade tem uma estátua do Cristo Redentor. (geral – conclusão falsa)

Nota-se que as premissas são verdadeiras, mas a conclusão pode ser falsa. Nem todas as pessoas que têm diploma são professores; nem todas as cidades têm uma estátua do Cristo Redentor. Comete-se erro quando se faz generalizações apressadas ou infundadas. A “simples inspeção” é a ausência de análise ou análise superficial dos fatos, que leva a pronunciamentos subjetivos, baseados nos sentimentos não ditados pela razão.

Tem-se, ainda, outros métodos, subsidiários ou não fundamentais, que contribuem para a descoberta ou comprovação da verdade: análise, síntese, classificação e definição. Além desses, existem outros métodos particulares de algumas ciências, que adaptam os processos de dedução e indução à natureza de uma realidade particular. Pode-se afirmar que cada ciência tem seu método próprio demonstrativo, comparativo, histórico etc. A análise, a síntese, a classificação e definição são chamadas métodos sistemáticos, porque pela organização e ordenação das ideias visam sistematizar a pesquisa.

Análise e síntese são dois processos opostos, mas interligados; a análise parte do todo para as partes, a síntese, das partes para o todo. A análise precede a síntese, porém, de certo modo, uma depende da outra. A análise decompõe o todo em partes, enquanto a síntese recompõe o todo pela reunião das partes. Sabe-se, porém, que o todo não é uma simples justaposição das partes. Se alguém reunisse todas as peças de um relógio, não significa que reconstruiu o relógio, pois fez apenas um amontoado de partes. Só reconstruiria todo se as partes estivessem organizadas, devidamente combinadas, seguida uma ordem de relações necessárias, funcionais, então, o relógio estaria reconstruído.

Síntese, portanto, é o processo de reconstrução do todo por meio da integração das partes, reunidas e relacionadas num conjunto. Toda síntese, por ser uma reconstrução, pressupõe a análise, que é a decomposição. A análise, no entanto, exige uma decomposição organizada, é preciso saber como dividir o todo em partes. As operações que se realizam na análise e na síntese podem ser assim relacionadas:

Análise: penetrar, decompor, separar, dividir.

Síntese: integrar, recompor, juntar, reunir.

A análise tem importância vital no processo de coleta de ideias a respeito do tema proposto, de seu desdobramento e da criação de abordagens possíveis. A síntese também é importante na escolha dos elementos que farão parte do texto.

Segundo Garcia (1973, p.300), a análise pode ser formal ou informal¹. A análise formal pode ser científica ou experimental; é característica das ciências matemáticas, físico-naturais e experimentais. A análise informal é racional ou total, consiste em “discernir” por vários atos distintos da atenção os elementos constitutivos de um todo, os diferentes caracteres de um objeto ou fenômeno.

A análise decompõe o todo em partes, a classificação estabelece as necessárias relações de dependência e hierarquia entre as partes. Análise e classificação ligam-se intimamente, a ponto de se confundir uma com a outra, contudo são procedimentos diversos: análise é decomposição e classificação é hierarquização.

Nas ciências naturais, classificam-se os seres, fatos e fenômenos por suas diferenças e semelhanças; fora das ciências naturais, a classificação pode-se efetuar por meio de um processo mais ou menos arbitrário, em que os caracteres comuns e diferenciadores são empregados de modo mais ou menos convencional. A classificação, no reino animal, em ramos, classes, ordens, subordens, gêneros e espécies, é um exemplo de classificação natural, pelas características comuns e diferenciadoras. A classificação dos variados itens integrantes de uma lista mais ou menos caótica é artificial.

Exemplo: aquecedor, automóvel, barbeador, batata, caminhão, canário, jipe, leite, ônibus, pão, pardal, pintassilgo, queijo, relógio, sabiá, torradeira.

Aves: Canário, Pardal, Pintassilgo, Sabiá.

Alimentos: Batata, Leite, Pão, Queijo.

Mecanismos: Aquecedor, Barbeador, Relógio, Torradeira.

Veículos: Automóvel, Caminhão, Jipe, Ônibus.

Os elementos desta lista foram classificados por ordem alfabética e pelas afinidades comuns entre eles. Estabelecer critérios de classificação das ideias e argumentos, pela ordem de importância, é uma habilidade indispensável para elaborar o desenvolvimento de uma redação. Tanto faz que a ordem seja crescente, do fato mais importante para o menos importante, ou decrescente, primeiro o menos importante e, no final, o impacto do mais importante; é indispensável que haja uma lógica na classificação. A elaboração do plano compreende a classificação das partes e subdivisões, ou seja, os elementos do plano devem obedecer a uma hierarquização. (Garcia, 1973, p. 302304.)

Para a clareza da dissertação, é indispensável que, logo na introdução, os termos e conceitos sejam definidos, pois, para expressar um questionamento, deve-se, de antemão, expor clara e racionalmente as posições assumidas e os argumentos que as justificam. É muito importante deixar claro o campo da discussão e a posição adotada, isto é, esclarecer não só o assunto, mas também os pontos de vista sobre ele.

A definição tem por objetivo a exatidão no emprego da linguagem e consiste na enumeração das qualidades próprias de uma ideia, palavra ou objeto. Definir é classificar o elemento conforme a espécie a que pertence, demonstra: a característica que o diferencia dos outros elementos dessa mesma espécie.

Entre os vários processos de exposição de ideias, a definição é um dos mais importantes, sobretudo no âmbito das ciências. A definição científica ou didática é denotativa, ou seja, atribui às palavras seu sentido usual ou consensual, enquanto a conotativa ou metafórica emprega palavras de sentido figurado. Segundo a lógica tradicional aristotélica, a definição consta de três elementos:

- o termo a ser definido;
- o gênero ou espécie;
- a diferença específica.

O que distingue o termo definido de outros elementos da mesma espécie. Exemplo:

Na frase: O homem é um animal racional classifica-se:



Elemento especie
diferença a ser definido

É muito comum formular definições de maneira defeituosa, por exemplo: Análise é quando a gente decompõe o todo em partes. Esse tipo de definição é gramaticalmente incorreto; quando é advérbio de tempo, não representa o gênero, a espécie, a gente é forma coloquial não adequada à redação acadêmica. Tão importante é saber formular uma definição, que se recorre a Garcia (1973, p.306), para determinar os “requisitos da definição denotativa”. Para ser exata, a definição deve apresentar os seguintes requisitos:

- o termo deve realmente pertencer ao gênero ou classe em que está incluído: “mesa é um móvel” (classe em que ‘mesa’ está realmente incluída) e não “mesa é um instrumento ou ferramenta ou instalação”;

- o gênero deve ser suficientemente amplo para incluir todos os exemplos específicos da coisa definida, e suficientemente restrito para que a diferença possa ser percebida sem dificuldade;

- deve ser obrigatoriamente afirmativa: não há, em verdade, definição, quando se diz que o “triângulo não é um prisma”;

- deve ser recíproca: “O homem é um ser vivo” não constitui definição exata, porque a recíproca, “Todo ser vivo é um homem” não é verdadeira (o gato é ser vivo e não é homem);

- deve ser breve (contida num só período). Quando a definição, ou o que se pretenda como tal, é muito longa (séries de períodos ou de parágrafos), chama-se explicação, e também definição expandida;

- deve ter uma estrutura gramatical rígida: sujeito (o termo) + cópula (verbo de ligação ser) + predicativo (o gênero) + adjuntos (as diferenças).

As definições dos dicionários de língua são feitas por meio de paráfrases definitórias, ou seja, uma operação metalinguística que consiste em estabelecer uma relação de equivalência entre a palavra e seus significados.

A força do texto dissertativo está em sua fundamentação. Sempre é fundamental procurar um porquê, uma razão verdadeira e necessária. A verdade de um ponto de vista deve ser demonstrada com argumentos válidos. O ponto de vista mais lógico e racional do mundo não tem valor, se não estiver acompanhado de uma fundamentação coerente e adequada.

Os métodos fundamentais de raciocínio segundo a lógica clásica, que foram abordados anteriormente, auxiliam o julgamento da validade dos fatos. Às vezes, a argumentação é clara e pode reconhecer-se facilmente seus elementos e suas relações; outras vezes, as premissas e as conclusões organizam-se de modo livre, misturando-se na estrutura do argumento. Por isso, é preciso aprender a reconhecer os elementos que constituem um argumento: premissas/conclusões. Depois de reconhecer, verificar se tais elementos são verdadeiros ou falsos; em seguida, avaliar se o argumento está expresso corretamente; se há coerência e adequação entre seus elementos, ou se há contradição. Para isso é que se aprende os processos de raciocínio por dedução e por indução. Admitindo-se que raciocinar é relacionar, conclui-se que o argumento é um tipo específico de relação entre as premissas e a conclusão.

Procedimentos Argumentativos: Constituem os procedimentos argumentativos mais empregados para comprovar uma afirmação: exemplificação, explicitação, enumeração, comparação.

Exemplificação: Procura justificar os pontos de vista por meio de exemplos, hierarquizar afirmações. São expressões comuns nesse tipo de procedimento: mais importante que, superior a, de maior relevância que. Empregam-se também dados estatísticos, acompanhados de expressões: considerando os dados; conforme os dados apresentados. Faz-se a exemplificação, ainda, pela apresentação de causas e consequências, usando-se comumente as expressões: porque, por quanto, pois que, uma vez que, visto que, por causa de, em virtude de, em vista de, por motivo de.

Explicitação: O objetivo desse recurso argumentativo é explicar ou esclarecer os pontos de vista apresentados. Pode-se alcançar esse objetivo pela definição, pelo testemunho e pela interpretação. Na explicitação por definição, empregam-se expressões como: quer dizer, denomina-se, chama-se, na verdade, isto é, haja vista, ou melhor; nos testemunhos são comuns as expressões: conforme, segundo, na opinião de, no parecer de, consoante as ideias de, no entender de, no pensamento de. A explicitação se faz também pela interpretação, em que são comuns as seguintes expressões: parece, assim, desse ponto de vista.

Enumeração: Faz-se pela apresentação de uma sequência de elementos que comprovam uma opinião, tais como a enumeração de pormenores, de fatos, em uma sequência de tempo, em que são frequentes as expressões: primeiro, segundo, por último, antes, depois, ainda, em seguida, então, presentemente, antigamente, depois de, antes de, atualmente, hoje, no passado, sucessivamente, respectivamente. Na enumeração de fatos em uma sequência de espaço, empregam-se as seguintes expressões: cá, lá, acolá, ali, aí, além, adiante, perto de, ao redor de, no Estado tal, na capital, no interior, nas grandes cidades, no sul, no leste...

Comparação: Analogia e contraste são as duas maneiras de se estabelecer a comparação, com a finalidade de comprovar uma ideia ou opinião. Na analogia, são comuns as expressões: da mesma forma, tal como, tanto quanto, assim como, igualmente. Para estabelecer contraste, empregam-se as expressões: mais que, menos que, melhor que, pior que.

Entre outros tipos de argumentos empregados para aumentar o poder de persuasão de um texto dissertativo encontram-se:

Argumento de autoridade: O saber notório de uma autoridade reconhecida em certa área do conhecimento dá apoio a uma afirmação. Dessa maneira, procura-se trazer para o enunciado a credibilidade da autoridade citada. Lembre-se que as citações literais no corpo de um texto constituem argumentos de autoridade. Ao fazer uma citação, o enunciador situa os enunciados nela contidos na linha de raciocínio que ele considera mais adequada para explicar ou justificar um fato ou fenômeno. Esse tipo de argumento tem mais caráter confirmatório que comprobatório.

Apoio na consensualidade: Certas afirmações dispensam explanação ou comprovação, pois seu conteúdo é aceito como válido por consenso, pelo menos em determinado espaço sociocultural. Nesse caso, incluem-se

- A declaração que expressa uma verdade universal (o homem, mortal, aspira à imortalidade);

- A declaração que é evidente por si mesma (caso dos postulados e axiomas);

- Quando escapam ao domínio intelectual, ou seja, é de natureza subjetiva ou sentimental (o amor tem razões que a própria razão desconhece); implica apreciação de ordem estética (gosto não se discute); diz respeito a fé religiosa, aos dogmas (creio, ainda que parece absurdo).

Comprovação pela experiência ou observação: A verdade de um fato ou afirmação pode ser comprovada por meio de dados concretos, estatísticos ou documentais.

Comprovação pela fundamentação lógica: A comprovação se realiza por meio de argumentos racionais, baseados na lógica: causa/efeito; consequência/causa; condição/ocorrência.

Fatos não se discutem; discutem-se opiniões. As declarações, julgamento, pronunciamentos, apreciações que expressam opiniões pessoais (não subjetivas) devem ter sua validade comprovada, e só os fatos provam. Em resumo toda afirmação ou juízo que expresse uma opinião pessoal só terá validade se fundamentada na evidência dos fatos, ou seja, se acompanhada de provas, validade dos argumentos, porém, pode ser contestada por meio da contra-argumentação ou refutação. São vários os processos de contra-argumentação:

Refutação pelo absurdo: refuta-se uma afirmação demonstrando o absurdo da consequência. Exemplo clássico é a contraargumentação do cordeiro, na conhecida fábula "O lobo e o cordeiro";

Refutação por exclusão: consiste em propor várias hipóteses para eliminá-las, apresentando-se, então, aquela que se julga verdadeira;

Desqualificação do argumento: atribui-se o argumento à opinião pessoal subjetiva do enunciador, restringindo-se a universalidade da afirmação;

Ataque ao argumento pelo testemunho de autoridade: consiste em refutar um argumento empregando os testemunhos de autoridade que contrariam a afirmação apresentada;

Desqualificar dados concretos apresentados: consiste em desautorizar dados reais, demonstrando que o enunciador baseou-se em dados corretos, mas tirou conclusões falsas ou inconsequentes. Por exemplo, se na argumentação afirmou-se, por meio de dados estatísticos, que "o controle demográfico produz o desenvolvimento", afirma-se que a conclusão é inconsequente, pois baseia-se em uma relação de causa-feito difícil de ser comprovada. Para contra-argumentar, propõe-se uma relação inversa: "o desenvolvimento é que gera o controle demográfico".

Apresentam-se aqui sugestões, um dos roteiros possíveis para desenvolver um tema, que podem ser analisadas e adaptadas ao desenvolvimento de outros temas. Elege-se um tema, e, em seguida, sugerem-se os procedimentos que devem ser adotados para a elaboração de um Plano de Redação.

Tema: O homem e a máquina: necessidade e riscos da evolução tecnológica

- Questionar o tema, transformá-lo em interrogação, responder a interrogação (assumir um ponto de vista); dar o porquê da resposta, justificar, criando um argumento básico;

- Imaginar um ponto de vista oposto ao argumento básico e construir uma contra-argumentação; pensar a forma de refutação que poderia ser feita ao argumento básico e tentar desqualificá-la (rever tipos de argumentação);

- Refletir sobre o contexto, ou seja, fazer uma coleta de ideias que estejam direta ou indiretamente ligadas ao tema (as ideias podem ser listadas livremente ou organizadas como causa e consequência);

- Analisar as ideias anotadas, sua relação com o tema e com o argumento básico;

- Fazer uma seleção das ideias pertinentes, escolhendo as que poderão ser aproveitadas no texto; essas ideias transformam-se em argumentos auxiliares, que explicam e corroboram a ideia do argumento básico;

- Fazer um esboço do Plano de Redação, organizando uma sequência na apresentação das ideias selecionadas, obedecendo às partes principais da estrutura do texto, que poderia ser mais ou menos a seguinte:

Introdução

- função social da ciência e da tecnologia;
- definições de ciência e tecnologia;
- indivíduo e sociedade perante o avanço tecnológico.

Desenvolvimento

- apresentação de aspectos positivos e negativos do desenvolvimento tecnológico;
- como o desenvolvimento científico-tecnológico modificou as condições de vida no mundo atual;
- a tecnocracia: oposição entre uma sociedade tecnologicamente desenvolvida e a dependência tecnológica dos países subdesenvolvidos;
- enumerar e discutir os fatores de desenvolvimento social;
- comparar a vida de hoje com os diversos tipos de vida do passado; apontar semelhanças e diferenças;
- analisar as condições atuais de vida nos grandes centros urbanos;
- como se poderia usar a ciência e a tecnologia para humanizar mais a sociedade.

Conclusão

- a tecnologia pode libertar ou escravizar: benefícios/consequências maléficas;
- síntese interpretativa dos argumentos e contra-argumentos apresentados.

Naturalmente esse não é o único, nem o melhor plano de redação: é um dos possíveis.

Coesão e coerência fazem parte importante da elaboração de um texto com clareza. Ela diz respeito à maneira como as ideias são organizadas a fim de que o objetivo final seja alcançado: a compreensão textual. Na redação espera-se do autor capacidade de mobilizar conhecimentos e opiniões, argumentar de modo coerente, além de expressar-se com clareza, de forma correta e adequada.

Coerência

É uma rede de sintonia entre as partes e o todo de um texto. Conjunto de unidades sistematizadas numa adequada relação semântica, que se manifesta na compatibilidade entre as ideias. (Na linguagem popular: “dizer coisa com coisa” ou “uma coisa bate com outra”).

Coerência é a unidade de sentido resultante da relação que se estabelece entre as partes do texto. Uma ideia ajuda a compreender a outra, produzindo um sentido global, à luz do qual cada uma das partes ganha sentido. Coerência é a ligação em conjunto dos elementos formativos de um texto.

A coerência não é apenas uma marca textual, mas diz respeito aos conceitos e às relações semânticas que permitem a união dos elementos textuais.

A coerência de um texto é facilmente deduzida por um falante de uma língua, quando não encontra sentido lógico entre as proposições de um enunciado oral ou escrito. É a competência linguística, tomada em sentido lato, que permite a esse falante reconhecer de imediato a coerência de um discurso.

A coerência:

- assenta-se no plano cognitivo, da inteligibilidade do texto;
- situa-se na subjetividade do texto; estabelece conexão conceitual;
- relaciona-se com a macroestrutura; trabalha com o todo, com o aspecto global do texto;
- estabelece relações de conteúdo entre palavras e frases.

Coesão

É um conjunto de elementos posicionados ao longo do texto, numa linha de sequência e com os quais se estabelece um vínculo ou conexão sequencial. Se o vínculo coesivo se faz via gramática, fala-se em coesão gramatical. Se se faz por meio do vocabulário, tem-se a coesão lexical.

A coesão textual é a ligação, a relação, a conexão entre palavras, expressões ou frases do texto. Ela manifesta-se por elementos gramaticais, que servem para estabelecer vínculos entre os componentes do texto.

Existem, em Língua Portuguesa, dois tipos de coesão: a lexical, que é obtida pelas relações de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos e formas elididas, e a gramatical, que é conseguida a partir do emprego adequado de artigo, pronome, adjetivo, determinados advérbios e expressões adverbiais, conjunções e numerais.

A coesão:

- assenta-se no plano gramatical e no nível frasal;
- situa-se na superfície do texto, estabelece conexão sequencial;
- relaciona-se com a microestrutura, trabalha com as partes componentes do texto;
- Estabelece relações entre os vocábulos no interior das frases.

SIGNIFICAÇÃO CONTEXTUAL DE PALAVRAS E EXPRESSÕES**Significação de palavras**

As palavras podem ter diversos sentidos em uma comunicação. E isso também é estudado pela Gramática Normativa: quem cuida dessa parte é a Semântica, que se preocupa, justamente, com os significados das palavras. Veremos, então, cada um dos conteúdos que compõem este estudo.

Antônimo e Sinônimo

Começaremos por esses dois, que já são famosos.

O **Antônimo** são palavras que têm sentidos opostos a outras. Por exemplo, *felicidade* é o antônimo de *tristeza*, porque o significado de uma é o oposto da outra. Da mesma forma ocorre com *homem* que é antônimo de *mujer*.

Já o **sinônimo** são palavras que têm sentidos aproximados e que podem, inclusive, substituir a outra. O uso de sinônimos é muito importante para produções textuais, porque evita que você fique repetindo a mesma palavra várias vezes. Utilizando os mesmos exemplos, para ficar claro: *felicidade* é sinônimo de *alegria/contenimento* e *homem* é sinônimo de *macho/varão*.

Hipônimos e Hiperônimos

Estes conceitos são simples de entender: o **hipônimo** designa uma palavra de sentido mais específico, enquanto que o **hiperônimo** designa uma palavra de sentido mais genérico. Por exemplo, *cachorro* e *gato* são hipônimos, pois têm sentido específico. E *animais domésticos* é uma expressão hiperônica, pois indica um sentido mais genérico de animais. Atenção: não confunda hiperônimo com substantivo coletivo. Hiperônimos estão no ramo dos sentidos das palavras, beleza?!?!

Outros conceitos que agem diretamente no sentido das palavras são os seguintes:

Conotação e Denotação

Observe as frases:

Amo pepino na salada.

Tenho um pepino para resolver.

As duas frases têm uma palavra em comum: *pepino*. Mas essa palavra tem o mesmo sentido nos dois enunciados? Isso mesmo, não! Na primeira frase, *pepino* está no sentido **denotativo**, ou seja, a palavra está sendo usada no sentido próprio, comum, dicionarizado. Já na segunda frase, a mesma palavra está no sentido **conotativo**, pois ela está sendo usada no sentido figurado e depende do contexto para ser entendida.

Para facilitar: denotativo comece com D de dicionário e conotativo comece com C de contexto.

Por fim, vamos tratar de um recurso muito usado em propagandas:

Ambiguidade

Observe a propaganda abaixo:



<https://redacaonocafe.wordpress.com/2012/05/22/ambiguidade-na-propaganda/>

Perceba que há uma duplicidade de sentido nesta construção. Podemos interpretar que os móveis não durarão no estoque da loja, por estarem com preço baixo; ou que por estarem muito barato, não têm qualidade e, por isso, terão vida útil curta.

Essa duplicidade acontece por causa da **ambiguidade**, que é justamente a duplicidade de sentidos que podem haver em uma palavra, frase ou textos inteiros.

EQUIVALÊNCIA E TRANSFORMAÇÃO DE ESTRUTURAS

Reescrita

A reescrita é tão importante quanto a escrita, visto que, dificilmente, sobretudo para os escritores mais cuidadosos, chegamos ao resultado que julgamos ideal na primeira tentativa. Aquele que observa um resultado ruim na primeira versão que escreveu terá, na reescrita, a possibilidade de alcançar um resultado satisfatório. A reescrita é um processo mais trabalhoso do que a revisão, pois, nesta, atemo-nos apenas aos pequenos detalhes, cuja ausência não implicaria em uma dificuldade do leitor para compreender o texto.

Quando reescrevemos, refazemos nosso texto, é um processo bem mais complexo, que parte do pressuposto de que o autor tenha observado aquilo que está ruim para que, posteriormente, possa melhorar seu texto até chegar a uma versão final, livre dos erros iniciais. Além de aprimorar a leitura, a reescrita auxilia a desenvolver e melhorar a escrita, ajudando o aluno-escritor a esclarecer melhor seus objetivos e razões para a produção de textos.

Nessa perspectiva, esse autor considera que reescrever seja um processo de descoberta da escrita pelo próprio autor, que passa a enfocá-la como forma de trabalho, auxiliando o desenvolvimento do processo de escrever do aluno.

Operações linguísticas de reescrita:

A literatura sobre reescrita aponta para uma tipologia de operações linguísticas encontradas neste momento específico da construção do texto escrito.

- Adição, ou acréscimo: pode tratar-se do acréscimo de um elemento gráfico, acento, sinal de pontuação, grafema (...) mas também do acréscimo de uma palavra, de um sintagma, de uma ou de várias frases.

- Supressão: supressão sem substituição do segmento suprimido. Ela pode ser aplicada sobre unidades diversas, acento, grafemas, sílabas, palavras sintagmáticas, uma ou diversas frases.

- Substituição: supressão, seguida de substituição por um termo novo. Ela se aplica sobre um grafema, uma palavra, um sintagma, ou sobre conjuntos generalizados.

- Deslocamento: permutação de elementos, que acaba por modificar sua ordem no processo de encadeamento.

Graus de Formalismo

São muitos os tipos de registros quanto ao formalismo, tais como: o registro formal, que é uma linguagem mais cuidada; o coloquial, que não tem um planejamento prévio, caracterizando-se por construções gramaticais mais livres, repetições frequentes, frases curtas e conectores simples; o informal, que se caracteriza pelo uso de ortografia simplificada e construções simples (geralmente usado entre membros de uma mesma família ou entre amigos).

As variações de registro ocorrem de acordo com o grau de formalismo existente na situação de comunicação; com o modo de expressão, isto é, se trata de um registro formal ou escrito; com a sintonia entre interlocutores, que envolve aspectos como graus de cortesia, deferência, tecnicidade (domínio de um vocabulário específico de algum campo científico, por exemplo).

Expressões que demandam atenção

- acaso, caso – com se, use acaso; caso rejeita o se
- aceitado, aceito – com ter e haver, aceitado; com ser e estar, aceito
- acendido, aceso (formas similares) – idem
- à custa de – e não às custas de
- à medida que – à proporção que, ao mesmo tempo que, conforme
- na medida em que – tendo em vista que, uma vez que
- a meu ver – e não ao meu ver
- a ponto de – e não ao ponto de
- a posteriori, a priori – não tem valor temporal
- em termos de – modismo; evitar
- enquanto que – o que é redundância
- entre um e outro – entre exige a conjunção e, e não a
- implicar em – a regência é direta (sem em)
- ir de encontro a – chocar-se com
- ir ao encontro de – concordar com
- se não, senão – quando se pode substituir por *caso não*, separado; quando não se pode, junto
- todo mundo – todos
- todo o mundo – o mundo inteiro
- não pagamento = hífen somente quando o segundo termo for substantivo
 - este e isto – referência próxima do falante (a lugar, a tempo presente; a futuro próximo; ao anunciar e a que se está tratando)
 - esse e isso – referência longe do falante e perto do ouvinte (tempo futuro, desejo de distância; tempo passado próximo do presente, ou distante ao já mencionado e a ênfase).

Expressões não recomendadas

- a partir de (a não ser com valor temporal).
- Opção: **com base em, tomando-se por base, valendo-se de...**

– através de (para exprimir “meio” ou instrumento).
Opção: **por, mediante, por meio de, por intermédio de, segundo...**

– devido a.
Opção: **em razão de, em virtude de, graças a, por causa de...**

– dito.
Opção: **citado, mencionado...**

– enquanto.
Opção: **ao passo que...**

– inclusive (a não ser quando significa incluindo-se).
Opção: **até, ainda, igualmente, mesmo, também...**

– no sentido de, com vistas a.
Opção: **a fim de, para, com a finalidade de, tendo em vista...**

– pois (no início da oração).
Opção: **já que, porque, uma vez que, visto que...**

– principalmente.
Opção: **especialmente, sobretudo, em especial, em particular...**

SINTAXE: PROCESSOS DE COORDENAÇÃO E SUBORDINAÇÃO

Agora chegamos no assunto que causa mais temor em muitos estudantes. Mas eu tenho uma boa notícia para te dar: o estudo da sintaxe é mais fácil do que parece e você vai ver que sabe muita coisa que nem imagina. Para começar, precisamos de classificar algumas questões importantes:

• **Frase:** Enunciado que estabelece uma comunicação de sentido completo.

*Os jornais publicaram a notícia.
Silêncio!*

• **Oração:** Enunciado que se forma com um verbo ou com uma locução verbal.

*Este filme causou grande impacto entre o público.
A inflação deve continuar sob controle.*

• **Período Simples:** formado por uma única oração.
O clima se alterou muito nos últimos dias.

• Período **Composto:** formado por mais de uma oração.
O governo prometeu/ que serão criados novos empregos.

Bom, já está a clara a diferença entre frase, oração e período. Vamos, então, classificar os elementos que compõem uma oração:

• **Sujeito:** Termo da oração do qual se declara alguma coisa.
O problema da violência preocupa os cidadãos.

• **Predicado:** Tudo que se declara sobre o sujeito.
A tecnologia permitiu o resgate dos operários.

• **Objeto Direto:** Complemento que se liga ao verbo transitivo direto ou ao verbo transitivo direto e indireto sem o auxílio da preposição.

A tecnologia tem possibilitado avanços notáveis.

Os pais oferecem ajuda financeira ao filho.

- **Objeto Indireto:** Complemento que se liga ao verbo transitivo indireto ou ao verbo transitivo direto e indireto por meio de preposição.

Os Estados Unidos resistem ao grave momento.

João gosta de beterraba.

- **Adjunto Adverbial:** Termo modificador do verbo que exprime determinada circunstância (tempo, lugar, modo etc.) ou intensifica um verbo, adjetivo ou advérbio.

O ônibus saiu à noite quase cheio, com destino a Salvador.

Vamos sair do mar.

- **Agente da Passiva:** Termo da oração que exprime quem pratica a ação verbal quando o verbo está na voz passiva.

Raquel foi pedida em casamento por seu melhor amigo.

- **Adjunto Adnominal:** Termo da oração que modifica um substantivo, caracterizando-o ou determinando-o sem a intermediação de um verbo.

Um casal de médicos eram os novos moradores do meu prédio.

- **Complemento Nominal:** Termo da oração que completa nomes, isto é, substantivos, adjetivos e advérbios, e vem preposicionado.

A realização do torneio teve a aprovação de todos.

- **Predicativo do Sujeito:** Termo que atribui característica ao sujeito da oração.

*A especulação imobiliária me parece **um problema**.*

- **Predicativo do Objeto:** Termo que atribui características ao objeto direto ou indireto da oração.

*O médico considerou o paciente **hipertenso**.*

- **Aposto:** Termo da oração que explica, esclarece, resume ou identifica o nome ao qual se refere (substantivo, pronome ou equivalentes). O aposto sempre está entre vírgulas ou após dois-pontos.

*A praia do Forte, **lugar paradisíaco**, atrai muitos turistas.*

- **Vocativo:** Termo da oração que se refere a um interlocutor a quem se dirige a palavra.

Senhora, peço aguardar mais um pouco.

Tipos de orações

As partes de uma oração já está fresquinha aí na sua cabeça, não é?!?! Estudar os tipos de orações que existem será moleza, moleza. Vamos comigo!!!

Temos dois tipos de orações: as **coordenadas**, cuja as orações de um período são independentes (não dependem uma da outra para construir sentido completo); e as **subordinadas**, cuja as orações de um período são dependentes (dependem uma da outra para construir sentido completo).

As orações coordenadas podem ser **sindéticas** (conectadas uma a outra por uma conjunção) e **assindéticas** (que não precisam da conjunção para estar conectadas. O serviço é feito pela vírgula).

Tipos de orações coordenadas

Orações Coordenadas Sindéticas		Orações Coordenadas Assindéticas
Aditivas	Fomos para a escola e fizemos o exame final.	• Lena estava triste, cansada, decepcionada.
Adversativas	Pedro Henrique estuda muito, porém não passa no vestibular.	• Ao chegar à escola conversamos, estudamos, lanchamos.
Alternativas	Manuela ora quer comer hambúrguer, ora quer comer pizza.	Alfredo está chateado, pensando em se mudar.
Conclusivas	Não gostamos do restaurante, portanto não iremos mais lá.	Precisamos estar com cabelos arrumados, unhas feitas.
Explicativas	Marina não queria falar, ou seja, ela estava de mau humor.	João Carlos e Maria estão radiantes, alegria que dá inveja.

Tipos de orações subordinadas

As orações subordinadas podem ser substantivas, adjetivas e adverbiais. Cada uma delas tem suas subclassificações, que veremos agora por meio do quadro seguinte.

Orações Subordinadas		
Orações Subordinadas Substantivas	Subjetivas Exercem a função de sujeito	É certo que ele trará os a sobremesa do jantar.
	Completivas Nominal Exercem a função de complemento nominal	Estou convencida de que ele é solteiro.
	Predicativas Exercem a função de predicativo	O problema é que ele não entregou a refeição no lugar.
	Apositivas Exercem a função de aposto	Eu lhe disse apenas isso: que não se aborrecesse com ela.
	Objetivas Direta Exercem a função de objeto direto	Espero que você seja feliz.
	Objetivas Indireta Exercem a função de objeto indireto	Lembrou-se da dívida que tem com ele.
Orações Subordinadas Adjetivas	Explicativas Explicam um termo dito anteriormente. SEMPRE serão acompanhadas por vírgula.	Os alunos, que foram mal na prova de quinta, terão aula de reforço.
	Restritivas Restringem o sentido de um termo dito anteriormente. NUNCA serão acompanhadas por vírgula.	Os alunos que foram mal na prova de quinta terão aula de reforço.
Orações Subordinadas Adverbiais	Causais Assumem a função de advérbio de causa	Estou vestida assim porque vou sair.
	Consecutivas Assumem a função de advérbio de consequência	Falou tanto que ficou rouca o resto do dia.
	Comparativas Assumem a função de advérbio de comparação	A menina comia como um adulto come.
	Condicionais Assumem a função de advérbio de condição	Desde que ele participe, poderá entrar na reunião.
	Conformativas Assumem a função de advérbio de conformidade	O shopping fechou, conforme havíamos previsto.
	Concessivas Assumem a função de advérbio de concessão	Embora eu esteja triste, irei à festa mais tarde.
	Finais Assumem a função de advérbio de finalidade	Vamos direcionar os esforços para que todos tenham acesso aos benefícios.
	Proporcionais Assumem a função de advérbio de proporção	Quanto mais eu dormia, mais sono tinha.
	Temporais Assumem a função de advérbio de tempo	Quando a noite chega, os morcegos saem de suas casas.

Olha como esse quadro facilita a vida, não é?! Por meio dele, conseguimos ter uma visão geral das classificações e subclassificações das orações, o que nos deixa mais tranquilos para estudá-las.

EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. FUNÇÕES DAS CLASSES DE PALAVRAS. FLEXÃO NOMINAL E VERBAL. PRONOMES: EMPREGO, FORMAS DE TRATAMENTO E COLOCAÇÃO

CLASSES DE PALAVRAS

Substantivo

São as palavras que atribuem **nomes** aos seres reais ou imaginários (pessoas, animais, objetos), lugares, qualidades, ações e sentimentos, ou seja, que tem existência concreta ou abstrata.

Classificação dos substantivos

SUSTANTIVO SIMPLES: apresentam um só radical em sua estrutura.	Olhos/água/ muro/quintal/caderno/ macaco/João/sabão
SUSTANTIVOS COMPOSTOS: são formados por mais de um radical em sua estrutura.	Macacos-prego/ porta-voz/ pé-de-moleque
SUSTANTIVOS PRIMITIVOS: são os que dão origem a outras palavras, ou seja, ela é a primeira.	Casa/ mundo/ população /formiga
SUSTANTIVOS DERIVADOS: são formados por outros radicais da língua.	Caseiro/mundano/ populacional/formigueiro
SUSTANTIVOS PRÓPRIOS: designa determinado ser entre outros da mesma espécie. São sempre iniciados por letra maiúscula.	Rodrigo /Brasil /Belo Horizonte/Estatua da Liberdade
SUSTANTIVOS COMUNS: referem-se qualquer ser de uma mesma espécie.	biscoitos/ruídos/estrelas/ cachorro/prima
SUSTANTIVOS CONCRETOS: nomeiam seres com existência própria. Esses seres podem ser animados ou inanimados, reais ou imaginários.	Leão/corrente /estrelas/fadas /lobisomem /saci-pererê
SUSTANTIVOS ABSTRATOS: nomeiam ações, estados, qualidades e sentimentos que não tem existência própria, ou seja, só existem em função de um ser.	Mistério/ bondade/ confiança/ lembança/ amor/ alegria
SUSTANTIVOS COLETIVOS: referem-se a um conjunto de seres da mesma espécie, mesmo quando empregado no singular e constituem um substantivo comum.	Elenco (de atores)/ acervo (de obras artísticas)/ buquê (de flores)
NÃO DEIXE DE PESQUISAR A REGÊNCIA DE OUTRAS PALAVRAS QUE NÃO ESTÃO AQUI!	

Flexão dos Substantivos

• **Gênero:** Os gêneros em português podem ser dois: masculino e feminino. E no caso dos substantivos podem ser biformes ou uniformes

– Biformes: as palavras tem duas formas, ou seja, apresenta uma forma para o masculino e uma para o feminino: tigre/tigresa, o presidente/a presidente, o maestro/a maestrina

– Uniformes: as palavras tem uma só forma, ou seja, uma única forma para o masculino e o feminino. Os uniformes dividem-se em epicenos, sobrecomuns e comuns de dois gêneros.

a) Epicenos: designam alguns animais e plantas e são invariáveis: onça macho/onça fêmea, pulga macho/pulga fêmea, palmeira macho/palmeira fêmea.

b) Sobrecomuns: referem-se a seres humanos; é pelo contexto que aparecem que se determina o gênero: a criança (~~o~~-criança), a testemunha (~~o~~-testemunha), o indivíduo (~~a~~-indivídua).

c) Comuns de dois gêneros: a palavra tem a mesma forma tanto para o masculino quanto para o feminino: o/a turista, o/a agente, o/a estudante, o/a colega.

• **Número:** Podem flexionar em singular (1) e plural (mais de 1).

– Singular: anzol, tórax, próton, casa.

– Plural: anzóis, os tórax, prótons, casas.

• **Grau:** Podem apresentar-se no grau aumentativo e no grau diminutivo.

– Grau aumentativo sintético: casarão, bocarra.

– Grau aumentativo analítico: casa grande, boca enorme.

– Grau diminutivo sintético: casinha, boquinha

– Grau diminutivo analítico: casa pequena, boca minúscula.

Adjetivo

É a palavra invariável que especifica e caracteriza o substantivo: imprensa **livre**, favela **ocupada**. Locução adjetiva é expressão composta por substantivo (ou advérbio) ligado a outro substantivo por preposição com o mesmo valor e a mesma função que um adjetivo: golpe **de mestre** (golpe **magistral**), jornal **da tarde** (jornal **vespertino**).

Flexão do Adjetivos

• **Gênero:**

– Uniformes: apresentam uma só para o masculino e o feminino: homem **feliz**, mulher **feliz**.

– Biformes: apresentam uma forma para o masculino e outra para o feminino: juiz **sábio**/ juíza **sábia**, bairro **japonês**/ indústria **japonesa**, aluno **chorão**/ aluna **chorona**.

• **Número:**

– Os adjetivos **simples** seguem as mesmas regras de flexão de número que os substantivos: sábio/ sábios, namorador/ namoradoras, japonês/ japoneses.

– Os adjetivos **compostos** têm algumas peculiaridades: luvas **branco-gelo**, garrafas **amarelo-claras**, cintos da cor de chumbo.

• **Grau:**

– Grau Comparativo de Superioridade: Meu time é **mais vitorioso (do) que** o seu.

– Grau Comparativo de Inferioridade: Meu time é **menos vitorioso (do) que** o seu.

– Grau Comparativo de Igualdade: Meu time é **tão vitorioso quanto** o seu.

– Grau Superlativo Absoluto Sintético: Meu time é **famosíssimo**.

- Grau Superlativo Absoluto Analítico: Meu time é **muito famoso**.
- Grau Superlativo Relativo de Superioridade: Meu time é **o mais famoso de todos**.
- Grau Superlativo Relativo de Inferioridade; Meu time é **menos famoso de todos**.

Artigo

É uma palavra variável em gênero e número que antecede o substantivo, determinando de modo particular ou genérico.

- Classificação e Flexão do Artigos

- Artigos Definidos: o, a, os, as.

O menino carregava o brinquedo em suas costas.

As meninas brincavam com as bonecas.

- Artigos Indefinidos: um, uma, uns, umas.

Um menino carregava um brinquedo.

Umas meninas brincavam com umas bonecas.

Numeral

É a palavra que indica uma quantidade definida de pessoas ou coisas, ou o lugar (posição) que elas ocupam numa série.

- Classificação dos Numerais

- Cardinais: indicam número ou quantidade:

Trezentos e vinte moradores.

- Ordinais: indicam ordem ou posição numa sequência:

Quinto ano. Primeiro lugar.

- Multiplicativos: indicam o número de vezes pelo qual uma quantidade é multiplicada:

O quíntuplo do preço.

- Fracionários: indicam a parte de um todo:

Dois terços dos alunos foram embora.

Pronome

É a palavra que substitui os substantivos ou os determinam, indicando a pessoa do discurso.

- Pronomes pessoais vão designar diretamente as pessoas em uma conversa. Eles indicam as três pessoas do discurso.

Pessoas do Discurso	Pronomes Retos Função Subjetiva	Pronomes Oblíquos Função Objetiva
1º pessoa do singular	Eu	Me, mim, comigo
2º pessoa do singular	Tu	Te, ti, contigo
3º pessoa do singular	Ele, ela,	Se, si, consigo, lhe, o, a
1º pessoa do plural	Nós	Nos, conosco
2º pessoa do plural	Vós	Vos, convosco
3º pessoa do plural	Eles, elas	Se, si, consigo, lhes, os, as

- Pronomes de Tratamento são usados no trato com as pessoas, normalmente, em situações formais de comunicação.

Pronomes de Tratamento	Emprego
Você	Utilizado em situações informais.
Senhor (es) e Senhora (s)	Tratamento para pessoas mais velhas.
Vossa Excelência	Usados para pessoas com alta autoridade
Vossa Magnificência	Usados para os reitores das Universidades.
Vossa Senhoria	Empregado nas correspondências e textos escritos.
Vossa Majestade	Utilizado para Reis e Rainhas
Vossa Alteza	Utilizado para príncipes, princesas, duques.
Vossa Santidade	Utilizado para o Papa
Vossa Eminência	Usado para Cardeais.
Vossa Reverendíssima	Utilizado para sacerdotes e religiosos em geral.

LÍNGUA PORTUGUESA

- Pronomes Possessivos referem-se às pessoas do discurso, atribuindo-lhes a posse de alguma coisa.

Pessoa do Discurso	Pronome Possessivo
1º pessoa do singular	Meu, minha, meus, minhas
2º pessoa do singular	teu, tua, teus, tuas
3º pessoa do singular	seu, sua, seus, suas
1º pessoa do plural	Nosso, nossa, nossos, nossas
2º pessoa do plural	Vosso, vossa, vossos, vossas
3º pessoa do plural	Seu, sua, seus, suas

- Pronomes Demonstrativos são utilizados para **indicar a posição de algum elemento** em relação à pessoa seja no discurso, no tempo ou no espaço.

Pronomes Demonstrativos	Singular	Plural
Feminino	esta, essa, aquela	estas, essas, aquelas
Masculino	este, esse, aquele	estes, esses, aqueles

- Pronomes Indefinidos referem-se à 3º pessoa do discurso, designando-a de modo vago, impreciso, indeterminado. Os pronomes indefinidos podem ser variáveis (varia em gênero e número) e invariáveis (não variam em gênero e número).

Classificação	Pronomes Indefinidos
Variáveis	algum, alguma, alguns, algumas, nenhum, nenhuma, nenhuns, nenhumas, muito, muita, muitos, muitas, pouco, pouca, poucos, poucas, todo, toda, todos, todas, outro, outra, outros, outras, certo, certa, certos, certas, vário, vária, vários, várias, tanto, tanta, tantos, tantas, quanto, quanta, quantos, quantas, qualquer, quaisquer, qual, quais, um, uma, uns, umas.
Invariáveis	quem, alguém, ninguém, tudo, nada, outrem, algo, cada.

- Pronomes Interrogativos são palavras variáveis e invariáveis utilizadas para formular perguntas diretas e indiretas.

Classificação	Pronomes Interrogativos
Variáveis	qual, quais, quanto, quantos, quanta, quantas.
Invariáveis	quem, que.

- Pronomes Relativos referem-se a um termo já dito anteriormente na oração, evitando sua repetição. Eles também podem ser variáveis e invariáveis.

Classificação	Pronomes Relativos
Variáveis	o qual, a qual, os quais, as quais, cujo, cuja, cujos, cujas, quanto, quanta, quantos, quantas.
Invariáveis	quem, que, onde.

Verbos

São as palavras que exprimem ação, estado, fenômenos meteorológicos, sempre em relação ao um determinado tempo.

• Flexão verbal

Os verbos podem ser flexionados de algumas formas.

– Modo: É a maneira, a forma como o verbo se apresenta na frase para indicar uma atitude da pessoa que o usou. O modo é dividido em três: indicativo (certeza, fato), subjuntivo (incerteza, subjetividade) e imperativo (ordem, pedido).

– Tempo: O tempo indica o momento em que se dá o fato expresso pelo verbo. Existem três tempos no modo indicativo: presente, passado (pretérito perfeito, imperfeito e mais-que-perfeito) e futuro (do presente e do pretérito). No subjuntivo, são três: presente, pretérito imperfeito e futuro.

– Número: Este é fácil: singular e plural.

– Pessoa: Fácil também: 1ª pessoa (*eu amei, nós amamos*); 2º pessoa (*tu amaste, vós amastes*); 3ª pessoa (*ele amou, eles amaram*).

• Formas nominais do verbo

Os verbos têm três formas nominais, ou seja, formas que exercem a função de nomes (normalmente, substantivos). São elas infinitivo (terminado em -R), gerúndio (terminado em -NDO) e particípio (terminado em -DA/DO).

• **Voz verbal**

É a forma como o verbo se encontra para indicar sua relação com o sujeito. Ela pode ser ativa, passiva ou reflexiva.

– **Voz ativa:** Segundo a gramática tradicional, ocorre voz ativa quando o verbo (ou locução verbal) indica uma ação praticada pelo sujeito. Veja:

João pulou da cama atrasado

– **Voz passiva:** O sujeito é paciente e, assim, não pratica, mas recebe a ação. A voz passiva pode ser analítica ou sintética. A voz passiva analítica é formada por:

Sujeito paciente + verbo auxiliar (ser, estar, ficar, entre outros) + **verbo principal da ação conjugado no particípio + preposição por/pelo/de + agente da passiva.**

A casa foi aspirada pelos rapazes

A voz passiva sintética, também chamada de voz passiva pronominal (devido ao uso do pronome **se**) é formada por:

Verbo conjugado na 3.ª pessoa (no singular ou no plural) + pronome apassivador «se» + sujeito paciente.

Aluga-se apartamento.

Advérbio

É a palavra invariável que modifica o verbo, adjetivo, outro advérbio ou a oração inteira, expressando uma determinada circunstância. As circunstâncias dos advérbios podem ser:

– **Tempo:** ainda, cedo, hoje, agora, antes, depois, logo, já, amanhã, tarde, sempre, nunca, quando, jamais, ontem, anteontem, brevemente, atualmente, à noite, no meio da noite, antes do meio-dia, à tarde, de manhã, às vezes, de repente, hoje em dia, de vez em quando, em nenhum momento, etc.

– **Lugar:** Aí, aqui, acima, abaixo, ali, cá, lá, acolá, além, aquém, perto, longe, dentro, fora, adiante, defronte, detrás, de cima, em cima, à direita, à esquerda, de fora, de dentro, por fora, etc.

– **Modo:** assim, melhor, pior, bem, mal, devagar, depressa, rapidamente, lentamente, apressadamente, felizmente, às pressas, às ocultas, frente a frente, com calma, em silêncio, etc.

– **Afirmação:** sim, deveras, decerto, certamente, seguramente, efetivamente, realmente, sem dúvida, com certeza, por certo, etc.

– **Negação:** não, absolutamente, tampouco, nem, de modo algum, de jeito nenhum, de forma alguma, etc.

– **Intensidade:** muito, pouco, mais, menos, meio, bastante, assaz, demais, bem, mal, tanto, tão, quase, apenas, quanto, de pouco, de todo, etc.

– **Dúvida:** talvez, acaso, possivelmente, eventualmente, porventura, etc.

Preposição

É a palavra que liga dois termos, de modo que o segundo complete o sentido do primeiro. As preposições são as seguintes:



Conjunção

É a palavra que liga dois elementos da mesma natureza ou uma oração a outra. As conjunções podem ser coordenativas (que ligam orações sintaticamente independentes) ou subordinativas (que ligam orações com uma relação hierárquica, na qual um elemento é determinante e o outro é determinado).

• Conjunções Coordenativas

Tipos	Conjunções Coordenativas
Aditivas	e, mas ainda, mas também, nem...
Adversativas	contudo, entretanto, mas, não obstante, no entanto, porém, todavia...
Alternativas	já..., já..., ou, ou..., ou..., ora..., quer..., quer...
Conclusivas	assim, então, logo, pois (depois do verbo), por conseguinte, por isso, portanto...
Explicativas	pois (antes do verbo), porquanto, porque, que...

• Conjunções Subordinativas

Tipos	Conjunções Subordinativas
Causais	Porque, pois, porquanto, como, etc.
Concessivas	Embora, conquanto, ainda que, mesmo que, posto que, etc.
Condicionais	Se, caso, quando, conquanto que, salvo se, sem que, etc.
Conformativas	Conforme, como (no sentido de conforme), segundo, consoante, etc.
Finais	Para que, a fim de que, porque (no sentido de que), que, etc.
Proporcionais	À medida que, ao passo que, à proporção que, etc.
Temporais	Quando, antes que, depois que, até que, logo que, etc.
Comparativas	Que, do que (usado depois de mais, menos, maior, menor, melhor, etc.
Consecutivas	Que (precedido de tão, tal, tanto), de modo que, De maneira que, etc.
Integrantes	Que, se.

Interjeição

É a palavra invariável que exprime ações, sensações, emoções, apelos, sentimentos e estados de espírito, traduzindo as reações das pessoas.

• Principais Interjeições

Oh! Caramba! Viva! Oba! Alô! Psiu! Drog! Tomara! Hum!

Dez classes de palavras foram estudadas agora. O estudo delas é muito importante, pois se você tem bem construído o que é e a função de cada classe de palavras, não terá dificuldades para entender o estudo da Sintaxe.

PONTUAÇÃO

Pontuação

Com Nina Catach, entendemos por pontuação um “sistema de reforço da escrita, constituído de sinais sintáticos, destinados a organizar as relações e a proporção das partes do discurso e das pausas orais e escritas. Estes sinais também participam de todas as funções da sintaxe, gramaticais, entonacionais e semânticas”. (BECHARA, 2009, p. 514)

A partir da definição citada por Bechara podemos perceber a importância dos sinais de pontuação, que é constituída por alguns sinais gráficos assim distribuídos: os **separadores** (vírgula [,], ponto e vírgula [;], ponto final [.], ponto de exclamação [!], reticências [...]), e os de **comunicação** ou “**mensagem**” (dois pontos [:], aspas simples [‘ ’], aspas duplas [“ ”], travessão simples [–], travessão duplo [—], parênteses [()], colchetes ou parênteses retos [[]], chave aberta [{ }], e chave fechada [}]).

Ponto (.)

O ponto simples final, que é dos sinais o que denota maior pausa, serve para encerrar períodos que terminem por qualquer tipo de oração que não seja a interrogativa direta, a exclamativa e as reticências.

Estaremos presentes na festa.

Ponto de interrogação (?)

Põe-se no fim da oração enunciada com entonação interrogativa ou de incerteza, real ou fingida, também chamada retórica.

Você vai à festa?

Ponto de exclamação (!)

Põe-se no fim da oração enunciada com entonação exclamativa.

Ex: Que bela festa!

Reticências (...)

Denotam interrupção ou incompletude do pensamento (ou porque se quer deixar em suspenso, ou porque os fatos se dão com breve espaço de tempo intervalar, ou porque o nosso interlocutor nos toma a palavra), ou hesitação em enunciá-lo.

Ex: Essa festa... não sei não, viu.

Dois-pontos (:)

Marcam uma supressão de voz em frase ainda não concluída. Em termos práticos, este sinal é usado para: Introduzir uma citação (discurso direto) e introduzir um aposto explicativo, enumerativo, distributivo ou uma oração subordinada substantiva apositiva.

Ex: Uma bela festa: cheia de alegria e comida boa.

Ponto e vírgula (;)

Representa uma pausa mais forte que a vírgula e menos que o ponto, e é empregado num trecho longo, onde já existam vírgulas, para enunciar pausa mais forte, separar vários itens de uma enumeração (frequente em leis), etc.

Ex: Vi na festa os deputados, senadores e governador; vi também uma linda decoração e bebidas caras.

Travessão (—)

Não confundir o travessão com o traço de união ou hífen e com o traço de divisão empregado na partição de sílabas (*ab-so-lu-ta-men-te*) e de palavras no fim de linha. O travessão pode substituir vírgulas, parênteses, colchetes, para assinalar uma expressão intercalada e pode indicar a mudança de interlocutor, na transcrição de um diálogo, com ou sem aspas.

Ex: Estamos — eu e meu esposo — repletos de gratidão.

Parênteses e colchetes () - []

Os parênteses assinalam um isolamento sintático e semântico mais completo dentro do enunciado, além de estabelecer maior intimidade entre o autor e o seu leitor. Em geral, a inserção do parêntese é assinalada por uma entonação especial. Intimamente ligados aos parênteses pela sua função discursiva, os colchetes são utilizados quando já se acham empregados os parênteses, para introduzirem uma nova inserção.

Ex: Vamos estar presentes na festa (aquela organizada pelo governador)

Aspas (“ ”)

As aspas são empregadas para dar a certa expressão sentido particular (na linguagem falada é em geral proferida com entonação especial) para ressaltar uma expressão dentro do contexto ou para apontar uma palavra como estrangeirismo ou gíria. É utilizada, ainda, para marcar o discurso direto e a citação breve.

Ex: O “coffe break” da festa estava ótimo.

Vírgula

São várias as regras que norteiam o uso das vírgulas. Evidenciaremos, aqui, os principais usos desse sinal de pontuação. Antes disso, vamos desmistificar três coisas que ouvimos em relação à vírgula:

1º – A vírgula não é usada por inferência. Ou seja: não “sentimos” o momento certo de fazer uso dela.

2º – A vírgula não é usada quando paramos para respirar. Em alguns contextos, quando, na leitura de um texto, há uma vírgula, o leitor pode, sim, fazer uma pausa, mas isso não é uma regra. Afinal, cada um tem seu tempo de respiração, não é mesmo?!?!

3º – A vírgula tem sim grande importância na produção de textos escritos. Não caia na conversa de algumas pessoas de que ela é menos importante e que pode ser colocada depois.

Agora, precisamos saber que a língua portuguesa tem uma ordem comum de construção de suas frases, que é Sujeito > Verbo > Objeto > Adjunto, ou seja, (**SVOAdj**).

Maria foi à padaria ontem.

Sujeito Verbo Objeto Adjunto

Perceba que, na frase acima, não há o uso de vírgula. Isso ocorre por alguns motivos:

- 1) NÃO se separa com vírgula o sujeito de seu predicado.
- 2) NÃO se separa com vírgula o verbo e seus complementos.
- 3) Não é aconselhável usar vírgula entre o complemento do verbo e o adjunto.

Podemos estabelecer, então, que se a frase estiver na ordem comum (**SVOAdj**), não usaremos vírgula. Caso contrário, a vírgula é necessária:

Ontem, Maria foi à padaria.

Maria, ontem, foi à padaria.

À padaria, Maria foi ontem.

Além disso, há outros casos em que o uso de vírgulas é necessário:

- Separa termos de mesma função sintática, numa enumeração.

Simplicidade, clareza, objetividade, concisão são qualidades a serem observadas na redação oficial.

- Separa aposto.

Aristóteles, o grande filósofo, foi o criador da Lógica.

- Separa vocativo.

Brasileiros, é chegada a hora de votar.

- Separa termos repetidos.

Aquele aluno era esforçado, esforçado.

• Separa certas expressões explicativas, retificativas, exemplificativas, como: *isto é, ou seja, ademais, a saber, melhor dizendo, ou melhor, quer dizer, por exemplo, além disso, aliás, antes, com efeito, digo.*

O político, a meu ver, deve sempre usar uma linguagem clara, ou seja, de fácil compreensão.

- Marca a elipse de um verbo (às vezes, de seus complementos).

O decreto regulamenta os casos gerais; a portaria, os particulares. (= ... a portaria regulamenta os casos particulares)

- Separa orações coordenadas assindéticas.

Levantava-me de manhã, entrava no chuveiro, organizava as ideias na cabeça...

- Isola o nome do lugar nas datas.

Rio de Janeiro, 21 de julho de 2006.

• Isolar conectivos, tais como: portanto, contudo, assim, dessa forma, entretanto, entre outras. E para isolar, também, expressões conectivas, como: *em primeiro lugar, como supracitado, essas informações comprovam, etc.*

Fica claro, portanto, que ações devem ser tomadas para amenizar o problema.

ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS

ESTRUTURA E FORMAÇÃO DAS PALAVRAS

As palavras são formadas por estruturas menores, com significados próprios. Para isso, há vários processos que contribuem para a formação das palavras.

Estrutura das palavras

As palavras podem ser subdivididas em estruturas significativas menores - os morfemas, também chamados de elementos mórfiticos:

- radical e raiz;
- vogal temática;
- tema;
- desinências;
- afixos;
- vogais e consoantes de ligação.

Radical: Elemento que contém a base de significação do vocáculo.

Exemplos

VENDER, PARTIR, ALUNO, MAR.

Desinências: Elementos que indicam as flexões dos vocábulos.

Dividem-se em:

Nominais

Indicam flexões de gênero e número nos substantivos.

Exemplos

pequeno, pequena, alunO, aluna.

pequenoS, pequenaS, alunoS, alunas.

Verbais

Indicam flexões de modo, tempo, pessoa e número nos verbos

Exemplos

vendêSSEmos, entregáRAMos. (modo e tempo)

vendesteS, entregásseIS. (pessoa e número)

Indica, nos verbos, a conjugação a que pertencem.

Exemplos

1ª conjugação: – A – cantAr

2ª conjugação: – E – fazEr

3ª conjugação: – I – sumIr

Observação

Nos substantivos ocorre vogal temática quando ela não indica oposição masculino/feminino.

Exemplos

livrO, dentE, paletó.

Tema: União do radical e a vogal temática.

Exemplos

CANTAR, CORREr, CONSUMIr.

Vogal e consoante de ligação: São os elementos que se interpõem aos vocábulos por necessidade de eufonia.

Exemplos

chaLeira, cafeZal.

Afixos

Os afixos são elementos que se acrescentam antes ou depois do radical de uma palavra para a formação de outra palavra. Dividem-se em:

Prefixo: Partícula que se coloca antes do radical.

Exemplos

DISpor, EMPobrecer, DESorganizar.

Sufixo

Afixo que se coloca depois do radical.

Exemplos

contentaMENTO, realIDADE, enaltECER.

Processos de formação das palavras

Composição: Formação de uma palavra nova por meio da junção de dois ou mais vocábulos primitivos. Temos:

Justaposição: Formação de palavra composta sem alteração na estrutura fonética das primitivas.

Exemplos

passa + tempo = passatempo

gira + sol = girassol

Aglutinação: Formação de palavra composta com alteração da estrutura fonética das primitivas.

Exemplos

em + boa + hora = *embora*
vossa + merce = *você*

Derivação:

Formação de uma nova palavra a partir de uma primitiva. Temos:

Prefixação: Formação de palavra derivada com acréscimo de um prefixo ao radical da primitiva.

Exemplos

CONter, INapto, DESleal.

Sufixação: Formação de palavra nova com acréscimo de um sufixo ao radical da primitiva.

Exemplos

cafezAL, meninINHa, loucaMENTE.

Parassíntese: Formação de palavra derivada com acréscimo de um prefixo e um sufixo ao radical da primitiva ao mesmo tempo.

Exemplos

EMtardECER, DESanimADO, ENgravidAR.

Derivação imprópria: Alteração da função de uma palavra primitiva.

Exemplo

Todos ficaram encantados com seu andar: verbo usado com valor de substantivo.

Derivação regressiva: Ocorre a alteração da estrutura fonética de uma palavra primitiva para a formação de uma derivada. Em geral de um verbo para substantivo ou vice-versa.

Exemplos

combater – o combate

chorar – o choro

Prefixos

Os prefixos existentes em Língua Portuguesa são divididos em: vernáculos, latinos e gregos.

Vernáculos: Prefixos latinos que sofreram modificações ou foram aportuguesados: *a, além, ante, aquém, bem, des, em, entre, mal, menos, sem, sob, sobre, soto.*

Nota-se o emprego desses prefixos em palavras como: *abordar, além-mar, bem-aventurado, desleal, engarrafar, maldição, menos-prezar, sem-cerimônia, sopé, sobpor, sobre-humano*, etc.

Latinos: Prefixos que conservam até hoje a sua forma latina original:

a, ab, abs – afastamento: aversão, abjurar.

a, ad – aproximação, direção: amontoar.

ambi – dualidade: ambidestro.

bis, bin, bi – repetição, dualidade: bisneto, binário.

centum – cem: centúrviro, centuplicar, centígrado.

circum, circun, circu – em volta de: circumpolar, circunstante.

cis – aquém de: cisalpino, cisgangético.

com, con, co – companhia, concomitância: combater, contemporâneo.

contra – oposição, posição inferior: contradizer.

de – movimento de cima para baixo, origem, afastamento: decrescer, deportar.

des – negação, separação, ação contrária: desleal, desviar.

dis, di – movimento para diversas partes, ideia contrária: distrair, dimanar.

entre – situação intermediaria, reciprocidade: entrelinha, entrevista.

ex, es, e – movimento de dentro para fora, intensidade, privação, situação cessante: exportar, espalmar, ex-professor.

extra – fora de, além de, intensidade: extravasar, extraordinário.

im, in, i – movimento para dentro; ideia contraria: importar, ingrato.

inter – no meio de: intervocálico, intercalado.

intra – movimento para dentro: intravenoso, intrometer.

justa – perto de: justapor.

multi – pluralidade: multiforme.

ob, o – oposição: obstar, opor, obstáculo.

pene – quase: penúltimo, península.

per – movimento através de, acabamento de ação; ideia pejorativa: percorrer.

post, pos – posteridade: postergar, pospor.

pre – anterioridade: predizer, preclaro.

preter – anterioridade, para além: preterir, preternatural.

pro – movimento para diante, a favor de, em vez de: prosseguir, procurador, pronome.

re – movimento para trás, ação reflexiva, intensidade, repetição: regressar, revirar.

retro – movimento para trás: retroceder.

satis – bastante: satisdar.

sub, sob, so, sus – inferioridade: subdelegado, sobraçar, sopé.

subter – por baixo: subterfúgio.

super, supra – posição superior, excesso: super-homem, superpovoado.

trans, tras, tra, tres – para além de, excesso: transpor.

tris, três, tri – três vezes: trisavô, tresdobro.

ultra – para além de, intensidade: ultrapassar, ultrabelo.

uni – um: unânime, unicelular.

Grego: Os principais prefixos de origem grega são:

a, an – privação, negação: ápode, anarquia.

ana – inversão, parecença: anagrama, analogia.

anfi – duplidade, de um e de outro lado: anfíbio, anfiteatro.

anti – oposição: antipatia, antagonista.

apo – afastamento: apólogo, apogeu.

arqui, arque, arce, arc – superioridade: arcebispo, arcanjo.

caco – mau: cacofonia.

cata – de cima para baixo: cataclismo, catalepsia.

deca – dez: decâmetro.

dia – através de, divisão: diáfano, diálogo.

dis – dualidade, mau: dissílabo, dispepsia.

en – sobre, dentro: encéfalo, energia.

endo – para dentro: endocarro.

epi – por cima: epiderme, epígrafe.

eu – bom: eufonia, eugênia, eupepsia.

hecto – cem: hectômetro.

hemi – metade: hemistíquio, hemisfério.

iper – superioridade: hipertensão, hipérbole.

hipo – inferioridade: hipoglosso, hipótese, hipotermia.

homo – semelhança, identidade: homônimo.

meta – união, mudança, além de: metacarpo, metáfase.

míria – dez mil: miríâmetro.

mono – um: monóculo, monoculista.

neo – novo, moderno: neologismo, neolatino.

para – aproximação, oposição: paráphrase, paradoxo.

pena – cinco: pentágono.

peri – em volta de: perímetro.

poli – muitos: *polígono, polimorfo.*

pro – antes de: *prótese, prólogo, profeta.*

Sufixos

Os sufixos podem ser: nominais, verbais e adverbial.

Nominais

Coletivos: *-aria, -ada, -edo, -al, -agem, -atro, -alha, -ama.*

Aumentativos e diminutivos: *-ão, -rão, -zão, -arrão, -aço, -asto, -az.*

Agentes: *-dor, -nte, -ário, -eiro, -ista.*

Lugar: *-ário, -douro, -eiro, -ório.*

Estado: *-eza, -idade, -ice, -ência, -ura, -ado, -ato.*

Pátrios: *-ense, -ista, -ano, -eiro, -ino, -io, -eno, -enho, -aico.*

Origem, procedência: *-estre, -este, -esco.*

Verbais

Comuns: *-ar, -er, -ir.*

Frequentativos: *-açar, -ejar, -escer, -tear, -itar.*

Incoativos: *-escer, -ejar, -itar.*

Diminutivos: *-inhar, -itar, -icar, -iscar.*

Adverbial = há apenas um

MENTE: *mecanicamente, felizmente* etc.

CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL

Concordância Nominal

Os adjetivos, os pronomes adjetivos, os numerais e os artigos concordam em gênero e número com os substantivos aos quais se referem.

Os nossos primeiros contatos começaram de maneira amistosa.

Casos Especiais de Concordância Nominal

• Menos e alerta são invariáveis na função de advérbio:

Colocou menos roupas na mala./ Os seguranças continuam alerta.

• Pseudo e todo são invariáveis quando empregados na formação de palavras compostas:

Cuidado com os pseudoamigos./ Ele é o chefe todo-poderoso.

• Mesmo, próprio, anexo, incluso, quite e obrigado variam de acordo com o substantivo a que se referem:

Elas mesmas cozinhavam./ Guardou as cópias anexas.

• Muito, pouco, bastante, meio, caro e barato variam quando pronomes indefinidos adjetivos e numerais e são invariáveis quanto a advérbios:

Muitas vezes comemos muito./ Chegou meio atrasada./ Usou meia dúzia de ovos.

• Só varia quando adjetivo e não varia quando advérbio:

Os dois andavam sós./ A respostas só eles sabem.

• É bom, é necessário, é preciso, é proibido variam quando o substantivo estiver determinado por artigo:

É permitida a coleta de dados./ É permitido coleta de dados.

Concordância Verbal

O verbo concorda com seu sujeito em número e pessoa:

O público aplaudiu o ator de pé./ A sala e quarto eram enormes.

Concordância ideológica ou silepse

• Silepse de gênero trata-se da concordância feita com o **gênero gramatical** (masculino ou feminino) que está subentendido no contexto.

Vossa Excelência parece satisfeito com as pesquisas.

Blumenau estava repleta de turistas.

• Silepse de número trata-se da concordância feita com o **número gramatical** (singular ou plural) que está subentendido no contexto.

O elenco voltou ao palco e [os atores] agradeceram os aplausos.

• Silepse de pessoa trata-se da concordância feita com a **pessoa gramatical** que está subentendida no contexto.

O povo temos memória curta em relação às promessas dos políticos.

REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL

Regência Nominal

A **regência nominal** estuda os casos em que **nomes** (substantivos, adjetivos e advérbios) exigem outra palavra para completar-lhes o sentido. Em geral a relação entre um nome e o seu complemento é estabelecida por uma preposição.

Regência Verbal

A **regência verbal** estuda a relação que se estabelece entre o **verbo** (termo regente) e seu **complemento** (termo regido).

Isto pertence a todos.

Regência de algumas palavras

Esta palavra	combina com	Esta preposição
Acessível	a	
Apto	a, para	
Atencioso	com, para com	
Coerente	com	
Conforme	a, com	
Dúvida	acerca de, de, em, sobre	
Empenho	de, em, por	
Fácil	a, de, para,	
Junto	a, de	
Pendente	de	
Preferível	a	
Próximo	a, de	
Respeito	a, com, de, para com, por	
Situado	a, em, entre	
Ajudar (a fazer algo)	a	
Aludir (referir-se)	a	
Aspirar (desejar, pretender)	a	
Assistir (dar assistência)	Não usa preposição	
Deparar (encontrar)	com	
Implicar (consequência)	Não usa preposição	
Lembrar	Não usa preposição	
Pagar (pagar a alguém)	a	

Precisar (necessitar)	de
Proceder (realizar)	a
Responder	a
Visar (ter como objetivo pretender)	a

NÃO DEIXE DE PESQUISAR A REGÊNCIA DE OUTRAS PALAVRAS QUE NÃO ESTÃO AQUI!

ORTOGRAFIA OFICIAL

ORTOGRAFIA OFICIAL

- **Mudanças no alfabeto:** O alfabeto tem 26 letras. Foram reintroduzidas as letras k, w e y.

O alfabeto completo é o seguinte: A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

- **Trema:** Não se usa mais o trema (‘), sinal colocado sobre a letra u para indicar que ela deve ser pronunciada nos grupos *gue*, *gui*, *que*, *qui*.

Regras de acentuação

- Não se usa mais o acento dos ditongos abertos éi e ói das palavras paroxítonas (palavras que têm acento tônico na penúltima sílaba)

Como era	Como fica
alcatéia	alcateia
apóia	apoia
apóio	apoio

Atenção: essa regra só vale para as paroxítonas. As oxítonas continuam com acento: Ex.: papéis, herói, heróis, troféu, troféus.

- Nas palavras paroxítonas, não se usa mais o acento no i e no u tónicos quando vierem depois de um ditongo.

Como era	Como fica
baiúca	baiuca
bocaiúva	bocaiuva

Atenção: se a palavra for oxítona e o i ou o u estiverem em posição final (ou seguidos de s), o acento permanece. Exemplos: tuiuiú, tuiuiús, Piauí.

- Não se usa mais o acento das palavras terminadas em êem e ôô(s).

Como era	Como fica
abençôo	abençoo
crêem	creem

- Não se usa mais o acento que diferenciava os pares pára/para, péla(s)/pela(s), pélo(s)/pelo(s), pólo(s)/polo(s) e péra/pera.

Atenção:

- Permanece o acento diferencial em pôde/pode.
- Permanece o acento diferencial em pôr/por.
- Permanecem os acentos que diferenciam o singular do plural dos verbos ter e vir, assim como de seus derivados (manter, deter, reter, conter, convir, intervir, advir etc.).
- É facultativo o uso do acento circunflexo para diferenciar as palavras forma/fôrma.

Uso de hífen

Regra básica:

Sempre se usa o hífen diante de h: *anti-higiênico*, *super-homem*.

Outros casos

1. Prefixo terminado em vogal:

- Sem hífen diante de vogal diferente: *autoescola*, *antiaéreo*.
- Sem hífen diante de consoante diferente de r e s: *anteprojeto*, *semicírculo*.
- Sem hífen diante de r e s. Dobram-se essas letras: *antirracismo*, *antisocial*, *ultrassom*.
- Com hífen diante de mesma vogal: *contra-ataque*, *micro-ondas*.

2. Prefixo terminado em consoante:

- Com hífen diante de mesma consoante: *inter-regional*, *sub-bibliotecário*.
- Sem hífen diante de consoante diferente: *intermunicipal*, *superpersônico*.
- Sem hífen diante de vogal: *interestadual*, *superinteressante*.

Observações:

- Com o prefixo **sub**, usa-se o hífen também diante de palavra iniciada por r: *sub-região*, *sub-raça*. Palavras iniciadas por **h** perdem essa letra e juntam-se sem hífen: *subumano*, *subumanidade*.
- Com os prefixos **circum** e **pan**, usa-se o hífen diante de palavra iniciada por m, n e vogal: *circum-navegação*, *pan-americano*.
- O prefixo **co** aglutina-se, em geral, com o segundo elemento, mesmo quando este se inicia por o: *coobrigação*, *coordenar*, *cooperar*, *cooperação*, *cooptar*, *coocupante*.
- Com o prefixo **vice**, usa-se sempre o hífen: *vice-rei*, *vice-almirante*.
- Não se deve usar o hífen em certas palavras que perderam a noção de composição, como *girassol*, *madressilva*, *mandachuva*, *pontapé*, *paraquedas*, *paraquedista*.
- Com os prefixos **ex**, **sem**, **além**, **aqueém**, **recém**, **pós**, **pré**, **pró**, usa-se sempre o hífen: *ex-aluno*, *sem-terra*, *além-mar*, *aqueém-mar*, *recém-casado*, *pós-graduação*, *pré-vestibular*, *pró-europeu*.

Viu? Tudo muito tranquilo. Certeza que você já está dominando muita coisa. Mas não podemos parar, não é mesmo?!? Por isso vamos passar para mais um ponto importante.

ACENTUAÇÃO GRÁFICA

Acentuação é o modo de proferir um som ou grupo de sons com mais relevo do que outros. Os sinais diacríticos servem para indicar, dentre outros aspectos, a pronúncia correta das palavras. Vejamos um por um:

Acento agudo: marca a posição da sílaba tônica e o timbre aberto.

Já cursei a Faculdade de História.

Acento circunflexo: marca a posição da sílaba tônica e o timbre fechado.

Meu avô e meus três tios ainda são vivos.

Acento grave: marca o fenômeno da crase (estudaremos este caso afundo mais à frente).

Sou leal à mulher da minha vida.

As palavras podem ser:

– **Oxítonas:** quando a sílaba tônica é a última (ca-fé, ma-ra-cu-já, ra-paz, u-ru-bu...)

– **Paroxítonas:** quando a sílaba tônica é a penúltima (me-sa, sa-bo-ne-te, ré-gua...)

– **Proparoxítonas:** quando a sílaba tônica é a antepenúltima (sá-ba-do, tó-ni-ca, his-tó-ri-co...)

As regras de acentuação das palavras são simples. Vejamos:

- São acentuadas todas as palavras proparoxítonas (médico, íamos, Ângela, sânscrito, fôssemos...)

- São acentuadas as palavras paroxítonas terminadas em L, N, R, X, I(S), US, UM, UNS, OS, ãO(S), ã(S), EI(S) (amável, elétron, éter, fênix, júri, oásis, ônus, fórum, órfão...)

- São acentuadas as palavras oxítonas terminadas em A(S), E(S), O(S), EM, ENS, ÉU(S), ÉI(S), ÓI(S) (xarás, convéns, robô, Jô, céu, dói, coronéis...)

- São acentuados os hiatos I e U, quando precedidos de vogais (aí, faísca, baú, juízo, Luísa...)

Viu que não é nenhum bicho de sete cabeças? Agora é só treinar e fixar as regras.

EXERCÍCIOS

1. Levando-se em consideração os conceitos de frase, oração e período, é correto afirmar que o trecho abaixo é considerado um (a):

“A expectativa é que o México, pressionado pelas mudanças americanas, entre na fila.”

- (A) Frase, uma vez que é composta por orações coordenadas e subordinadas.
- (B) Período, composto por três orações.
- (C) Oração, pois possui sentido completo.
- (D) Período, pois é composto por frases e orações.

2. (AOCP – PREF. DE CATU/BA – MECÂNICO DE VEÍCULOS – 2007) Leia a seguinte sentença: *Joana tomou um sonífero e não dormiu.* Assinale a alternativa que classifica corretamente a segunda oração.

- (A) Oração coordenada assindética aditiva.
- (B) Oração coordenada sindética aditiva.
- (C) Oração coordenada sindética adversativa.
- (D) Oração coordenada sindética explicativa.
- (E) Oração coordenada sindética alternativa.

3. (AOCP – PREF. DE CATU/BA – BIBLIOTECÁRIO – 2007) Leia a seguinte sentença: *Não precisaremos voltar ao médico nem fazer exames.* Assinale a alternativa que classifica corretamente as duas orações.

- (A) Oração coordenada assindética e oração coordenada adversativa.
- (B) Oração principal e oração coordenada sindética aditiva.
- (C) Oração coordenada assindética e oração coordenada aditiva.
- (D) Oração principal e oração subordinada adverbial consecutiva.
- (E) Oração coordenada assindética e oração coordenada adverbial consecutiva.

4. (EMPASIAL – TJ/SP – ESCREVENTE JUDICIÁRIO – 1999) Analise sintaticamente a oração em destaque:

“Bem-aventurados os que ficam, porque eles serão recompensados” (Machado de Assis).

- (A) oração subordinada substantiva completiva nominal.
- (B) oração subordinada adverbial causal.
- (C) oração subordinada adverbial temporal desenvolvida.
- (D) oração coordenada sindética conclusiva.
- (E) oração coordenada sindética explicativa.

5. (FGV – SENADO FEDERAL – TÉCNICO LEGISLATIVO – ADMISTRAÇÃO – 2008) “Mas o fato é que transparência deixou de ser um processo de observação cristalina para assumir um discurso de polícias de averiguação de custos engessadas que pouco ou quase nada retratam as necessidades de populações distintas.”

A oração grifada no trecho acima classifica-se como:

- (A) subordinada substantiva predicativa;
- (B) subordinada adjetiva restritiva;
- (C) subordinada substantiva subjetiva;
- (D) subordinada substantiva objetiva direta;
- (E) subordinada adjetiva explicativa.

6. (FUNCAB – PREF. PORTO VELHO/RO – MÉDICO – 2009) No trecho abaixo, as orações introduzidas pelos termos grifados são classificadas, em relação às imediatamente anteriores, como:

“Não há dúvida de que precisaremos curtir mais o dia a dia, mas nunca à custa de nossos filhos...”

- (A) subordinada substantiva objetiva indireta e coordenada sindética adversativa;
- (B) subordinada adjetiva restritiva e coordenada sindética explicativa;
- (C) subordinada adverbial conformativa e subordinada adverbial concessiva;
- (D) subordinada substantiva completiva nominal e coordenada sindética adversativa;
- (E) subordinada adjetiva restritiva e subordinada adverbial concessiva.

7. (ACEP – PREF. QUIXADÁ/CE – PSICÓLOGO – 2010) No período “O essencial é o seguinte: //nunca antes neste país houve um governo tão imbuído da ideia // de que veio // para recomeçar a história.”, a oração sublinhada é classificada como:

- (A) coordenada assindética;
- (B) subordinada substantiva completiva nominal;
- (C) subordinada substantiva objetiva indireta;
- (D) subordinada substantiva apositiva.

8. (FCC – TRE/MG – TÉCNICO JUDICIÁRIO – 2005) As liberdades se refere o autor dizem respeito a direitos se ocupa a nossa Constituição. Preenchem de modo correto as lacunas da frase acima, na ordem dada, as expressões:

- (A) a que – de que;
- (B) de que – com que;
- (C) a cujas – de cujos;
- (D) à que – em que;
- (E) em que – aos quais.

9. (ESAF – CGU – ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE – 2008) Assinale o trecho que apresenta erro de regência.

- (A) Depois de um longo período em que apresentou taxas de crescimento econômico que não iam além dos 3%, o Brasil fecha o ano de 2007 com uma expansão de 5,3%, certamente a maior taxa registrada na última década.
- (B) Os dados ainda não são definitivos, mas tudo sugere que serão confirmados. A entidade responsável pelo estudo foi a conhecida Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL).
- (C) Não há dúvida de que os números são bons, num momento em que atingimos um bom superávit em conta-corrente, em que se revela queda no desemprego e até se anuncia a ampliação de nossas reservas monetárias, além da descoberta de novas fontes de petróleo.
- (D) Mesmo assim, olhando-se para os vizinhos de continente, percebe-se que nossa performance é inferior a que foi atribuída a Argentina (8,6%) e a alguns outros países com participação menor no conjunto dos bens produzidos pela América Latina.
- (E) Nem é preciso olhar os exemplos da China, Índia e Rússia, com crescimento acima desses patamares. Ao conjunto inteiro da América Latina, o organismo internacional está atribuindo um crescimento médio, em 2007, de 5,6%, um pouco maior do que o do Brasil.

10. (CESGRANRIO – FINEP – TÉCNICO – 2011) A vírgula pode ser retirada sem prejuízo para o significado e mantendo a norma padrão na seguinte sentença:

- (A) Mário, vem falar comigo depois do expediente.
- (B) Amanhã, apresentaremos a proposta de trabalho.
- (C) Telefonei para o Tavares, meu antigo chefe.
- (D) Encomendei canetas, blocos e crachás para a reunião.
- (E) Entrou na sala, cumprimentou a todos e iniciou o discurso.

11. (CESGRANRIO – PETROBRAS – TÉCNICO DE ENFERMAGEM DO TRABALHO – 2011) Há **ERRO** quanto ao emprego dos sinais de pontuação em:

- (A) Ao dizer tais palavras, levantou-se, despediu-se dos convidados e retirou-se da sala: era o final da reunião.
- (B) Quem disse que, hoje, enquanto eu dormia, ela saiu sorridente pela porta?
- (C) Na infância, era levada e teimosa; na juventude, tornou-se tímida e arredia; na velhice, estava sempre alheia a tudo.
- (D) Perdida no tempo, vinham-lhe à lembrança a imagem muito branca da mãe, as brincadeiras no quintal, à tarde, com os irmãos e o mundo mágico dos brinquedos.
- (E) Estava sempre dizendo coisas de que mais tarde se arrependeria. Prometia a si própria que da próxima vez, tomaria cuidado com as palavras, o que entretanto, não acontecia.

12. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2011) Está inteiramente correta a pontuação do seguinte período:

- (A) Os personagens principais de uma história, responsáveis pelo sentido maior dela, dependem, muitas vezes, de pequenas providências que, tomadas por figurantes aparentemente sem importância, ditam o rumo de toda a história.
- (B) Os personagens principais, de uma história, responsáveis pelo sentido maior dela, dependem muitas vezes, de pequenas providências que tomadas por figurantes, aparentemente sem importância, ditam o rumo de toda a história.
- (C) Os personagens principais de uma história, responsáveis pelo sentido maior dela dependem muitas vezes de pequenas providências, que, tomadas por figurantes aparentemente, sem importância, ditam o rumo de toda a história.
- (D) Os personagens principais, de uma história, responsáveis pelo sentido maior dela, dependem, muitas vezes de pequenas providências, que tomadas por figurantes aparentemente sem importância, ditam o rumo de toda a história.
- (E) Os personagens principais de uma história, responsáveis, pelo sentido maior dela, dependem muitas vezes de pequenas providências, que tomadas por figurantes, aparentemente, sem importância, ditam o rumo de toda a história.

13. (VUNESP – TJ/SP – ESCREVENTE TÉCNICO JUDICIÁRIO – 2011) Assinale a alternativa em que a concordância verbal está correta.

- (A) Havia cooperativas de catadores na cidade de São Paulo.
- (B) O lixo de casas e condomínios vão para aterros.
- (C) O tratamento e a destinação corretos do lixo evitaria que 35% deles fosse despejado em aterros.
- (D) Fazem dois anos que a prefeitura adia a questão do lixo.
- (E) Somos nós quem paga a conta pelo descaso com a coleta de lixo.

14. (ESAF – CGU – ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE – 2012) Assinale a opção que fornece a correta justificativa para as relações de concordância no texto abaixo.

O bom desempenho do lado real da economia proporcionou um período de vigoroso crescimento da arrecadação. A maior lucratividade das empresas foi decisiva para os resultados fiscais favoráveis. Elevaram-se, de forma significativa e em valores reais, deflacionados pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), as receitas do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins). O crescimento da massa de salários fez aumentar a arrecadação do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) e a receita de tributação sobre a folha da previdência social. Não menos relevantes foram os elevados ganhos de capital, responsáveis pelo aumento da arrecadação do IRPF.

- (A) O uso do plural em “valores” é responsável pela flexão de plural em “deflacionados”.
- (B) O plural em “resultados” é responsável pela flexão de plural em “Elevaram-se”.
- (C) Emprega-se o singular em “proporcionou” para respeitar as regras de concordância com “economia”.
- (D) O singular em “a arrecadação” é responsável pela flexão de singular em “fez aumentar”.
- (E) A flexão de plural em “foram” justifica-se pela concordância com “relevantes”.

15. (FGV – SENADO FEDERAL – POLICIAL LEGISLATIVO FEDERAL – 2008) Assinale a alternativa em que se tenha optado corretamente por utilizar ou não o acento grave indicativo de crase.

- (A) Vou à Brasília dos meus sonhos.
- (B) Nosso expediente é de segunda à sexta.
- (C) Pretendo viajar a Paraíba.
- (D) Ele gosta de bife à cavalo.

16. (FDC – MAPA – ANALISTA DE SISTEMAS – 2010) Na oração “Eles nos deixaram À VONTADE” e no trecho “inviabilizando o ataque, que, naturalmente, deveria ser feito À DISTÂNCIA”, observa-se a ocorrência da crase nas locuções adverbiais em caixa-alta. Nas locuções das frases abaixo também ocorre a crase, que deve ser marcada com o acento, EXCETO em:

- (A) Todos estavam à espera de uma solução para o problema.
- (B) À proporção que o tempo passava, maior era a angústia do eleitorado pelo resultado final.
- (C) Um problema à toa emperrou o funcionamento do sistema.
- (D) Os técnicos estavam face à face com um problema insolúvel.
- (E) O Tribunal ficou à mercê dos hackers que invadiram o sistema.

17. (CESGRANRIO – BNDES – ADVOGADO – 2004) No título do artigo “A tal da demanda social”, a classe de palavra de “tal” é:

- (A) pronomé;
- (B) adjetivo;
- (C) advérbio;
- (D) substantivo;
- (E) preposição.

18. Assinale a alternativa que apresenta a correta classificação morfológica do pronomé “alguém” (l. 44).

- (A) Pronome demonstrativo.
- (B) Pronome relativo.
- (C) Pronome possessivo.
- (D) Pronome pessoal.
- (E) Pronome indefinido.

19. Em relação à classe e ao emprego de palavras no texto, na oração “A abordagem social constitui-se em um processo de trabalho planejado de aproximação” (linhas 1 e 2), os vocábulos sublinhados classificam-se, respectivamente, em

- (A) preposição, pronomé, artigo, adjetivo e substantivo.
- (B) pronomé, preposição, artigo, substantivo e adjetivo.
- (C) conjunção, preposição, numeral, substantivo e pronomé.
- (D) pronomé, conjunção, artigo, adjetivo e adjetivo.
- (E) conjunção, conjunção, numeral, substantivo e advérbio.

20. (FDC – PROFESSOR DE PORTUGUÊS II – 2005) Marque a série em que o hífen está corretamente empregado nas cinco palavras:

- (A) pré-nupcial, ante-diluviano, anti-Cristo, ultra-violeta, infra-vermelho.
- (B) vice-almirante, ex-diretor, super-intendente, extrafino, infra-assinado.
- (C) anti-alérgico, anti-rábico, ab-rupto, sub-rogar, antihigiênico.
- (D) extraoficial, antessala, contrassenso, ultrarrealismo, contrarregra.
- (E) co-seno, contra-cenar, sobre-comum, sub-humano, infra-mencionado.

21. (ESAF – SRF – AUDITOR-FISCAL DA RECEITA FEDERAL – 2003) Indique o item em que todas as palavras estão corretamente empregadas e grafadas.

- (A) A pirâmide carcerária assegura um contexto em que o poder de infringir punições legais a cidadãos aparece livre de qualquer excesso e violência.
- (B) Nos presídios, os chefes e subchefes não devem ser exatamente nem juízes, nem professores, nem contramestres, nem suboficiais, nem “pais”, porém avocam a si um pouco de tudo isso, num modo de intervenção específico.
- (C) O carcerário, ao homogeneizar o poder legal de punir e o poder técnico de disciplinar, ilide o que possa haver de violento em um e de arbitrário no outro, atenuando os efeitos de revolta que ambos possam suscitar.
- (D) No singular poder de punir, nada mais lembra o antigo poder do soberano iminente que vingava sua autoridade sobre o corpo dos supliciados.
- (E) A existência de uma proibição legal cria em torno dela um campo de práticas ilegais, sob o qual se chega a exercer controle e aferir lucro ilícito, mas que se torna manejável por sua organização em delinqüência.

22. (FCC – METRÔ/SP – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO JÚNIOR – 2012) A frase que apresenta INCORREÇÕES quanto à ortografia é:

- (A) Quando jovem, o compositor demonstrava uma capacidade extraordinária de imitar vários estilos musicais.
- (B) Dizem que o músico era avesso à ideia de expressar sentimentos pessoais por meio de sua música.
- (C) Poucos estudiosos se despõem a discutir o impacto das composições do músico na cultura ocidental.
- (D) Salvo algumas exceções, a maioria das óperas do compositor termina em uma cena de reconciliação entre os personagens.
- (E) Alguns acreditam que o valor da obra do compositor se deve mais à árdua dedicação do que a arroubos de inspiração.

23. (FEMPERJ – VALEC – JORNALISTA – 2012) Intertextualidade é a presença de um texto em outro; o pensamento abaixo que NÃO se fundamenta em intertextualidade é:

- (A) “Se tudo o que é bom dura pouco, eu já deveria ter morrido há muito tempo.”
- (B) “Nariz é essa parte do corpo que brilha, espirra, coça e se mete onde não é chamada.”
- (C) “Une-te aos bons e será um deles. Ou fica aqui com a gente mesmo!”
- (D) “Vamos fazer o feijão com arroz. Se puder botar um ovo, tudo bem.”
- (E) “O Neymar é invendável, inegociável e imprestável.”

Leia o texto abaixo para responder a questão.
A lama que ainda suja o Brasil
 Fabíola Perez(fabiola.perez@istoe.com.br)

A maior tragédia ambiental da história do País escancarou um dos principais gargalos da conjuntura política e econômica brasileira: a negligência do setor privado e dos órgãos públicos diante de um desastre de repercussão mundial. Confirmada a morte do Rio Doce, o governo federal ainda não apresentou um plano de recuperação efetivo para a área (apenas uma carta de intenções). Tampouco a mineradora Samarco, controlada pela brasileira Vale e pela anglo-australiana BHP Billiton. A única medida concreta foi a aplicação da multa de R\$ 250 milhões – sendo que não há garantias de que ela será usada no local. “O leito do rio se perdeu e a calha profunda e larga se transformou num córrego raso”, diz Malu Ribeiro, coordenadora da rede de águas da Fundação SOS Mata Atlântica, sobre o desastre em Mariana, Minas Gerais. “O volume de rejeitos se tornou uma bomba relógio na região.”

Para agravar a tragédia, a empresa declarou que existem riscos de rompimento nas barragens de Germano e de Santarém. Segundo o Departamento Nacional de Produção Mineral, pelo menos 16 barragens de mineração em todo o País apresentam condições de insegurança. “O governo perdeu sua capacidade de aparelhar órgãos técnicos para fiscalização”, diz Malu. Na direção oposta

Ao caminho da segurança, está o projeto de lei 654/2015, do senador Romero Jucá (PMDB-RR) que prevê licença única em um tempo exíguo para obras consideradas estratégicas. O novo marco regulatório da mineração, por sua vez, também concede prioridade à ação de mineradoras. “Ocorrerá um aumento dos conflitos judiciais, o que não será interessante para o setor empresarial”, diz Maurício Guetta, advogado do Instituto Sócio Ambiental (ISA). Com o avanço dessa legislação outros danos irreversíveis podem ocorrer.
FONTE: http://www.istoe.com.br/reportagens/441106_A+LA+MA+QUE+AINDA+SUJA+O+BRASIL

24. Observe as assertivas relacionadas ao texto lido:

- I. O texto é predominantemente narrativo, já que narra um fato.
- II. O texto é predominantemente expositivo, já que pertence ao gênero textual editorial.
- III. O texto apresenta partes narrativas e partes expositivas, já que se trata de uma reportagem.
- IV. O texto apresenta partes narrativas e partes expositivas, já se trata de um editorial.

Analise as assertivas e responda:

- (A) Somente a I é correta.
- (B) Somente a II é incorreta.
- (C) Somente a III é correta
- (D) A III e IV são corretas.

25. Observe as assertivas relacionadas ao texto “A lama que ainda suja o Brasil”:

- I- O texto é coeso, mas não é coerente, já que tem problemas no desenvolvimento do assunto.
- II- O texto é coerente, mas não é coeso, já que apresenta problemas no uso de conjunções e preposições.
- III- O texto é coeso e coerente, graças ao bom uso das classes de palavras e da ordem sintática.
- IV- O texto é coeso e coerente, já que apresenta progressão temática e bom uso dos recursos coesivos.

Analise as assertivas e responda:

- (A) Somente a I é correta.
- (B) Somente a II é incorreta.
- (C) Somente a III é correta.
- (D) Somente a IV é correta.

Leia o texto abaixo para responder as questões.

UM APÓLOGO

Machado de Assis.

Era uma vez uma agulha, que disse a um novelo de linha:

— Por que está você com esse ar, toda cheia de si, toda enrolada, para fingir que vale alguma coisa neste mundo?

— Deixe-me, senhora.

— Que a deixe? Que a deixe, por quê? Porque lhe digo que está com um ar insuportável! Repito que sim, e falarei sempre que me der na cabeça.

— Que cabeça, senhora? A senhora não é alfinete, é agulha. Agulha não tem cabeça. Que lhe importa o meu ar? Cada qual tem o ar que Deus lhe deu. Importe-se com a sua vida e deixe a dos outros.

— Mas você é orgulhosa.

— Decerto que sou.

— Mas por quê?

— É boa! Porque coso. Então os vestidos e enfeites de nossa ama, quem é que os cose, senão eu?

— Você? Esta agora é melhor. Você é que os cose? Você ignora que quem os cose sou eu, e muito eu?

— Você fura o pano, nada mais; eu é que coso, prendo um pedaço ao outro, dou feição aos babados...

— Sim, mas que vale isso? Eu é que furo o pano, vou adiante, puxando por você, que vem atrás, obedecendo ao que eu faço e mando...

— Também os batedores vão adiante do imperador.

— Você é imperador?

— Não digo isso. Mas a verdade é que você faz um papel subalterno, indo adiante; vai só mostrando o caminho, vai fazendo o trabalho obscuro e ínfimo. Eu é que prengo, ligo, ajunto...

Estavam nisto, quando a costureira chegou à casa da baronesa. Não sei se disse que isto se passava em casa de uma baronesa, que tinha a modista ao pé de si, para não andar atrás dela. Chegou a costureira, pegou do pano, pegou da agulha, pegou da linha, enfiou a linha na agulha, e entrou a coser. Uma e outra iam andando orgulhosas, pelo pano adiante, que era a melhor das sedas, entre os dedos da costureira, ágeis como os galgos de Diana — para dar a isto uma cor poética. E dizia a agulha:

— Então, senhora linha, ainda teima no que dizia há pouco? Não repara que esta distinta costureira só se importa comigo; eu é que vou aqui entre os dedos dela, unidinha a eles, furando abaixo e acima...

A linha não respondia nada; ia andando. Buraco aberto pela agulha era logo enchido por ela, silenciosa e ativa, como quem sabe o que faz, e não está para ouvir palavras loucas. A agulha vendo que ela não lhe dava resposta, calou-se também, e foi andando. E era tudo silêncio na saleta de costura; não se ouvia mais que o plic-plic-plic da agulha no pano. Caindo o sol, a costureira dobrou a costura, para o dia seguinte; continuou ainda nesse e no outro, até que no quarto acabou a obra, e ficou esperando o baile.

Veio a noite do baile, e a baronesa vestiu-se. A costureira, que a ajudou a vestir-se, levava a agulha espetada no corpinho, para dar algum ponto necessário. E enquanto compunha o vestido da bela dama, e puxava a um lado ou outro, arregaçava daqui ou dali, alisando, abotoando, acolchetando, a linha, para mofar da agulha, perguntou-lhe:

— Ora agora, diga-me, quem é que vai ao baile, no corpo da baronesa, fazendo parte do vestido e da elegância? Quem é que vai dançar com ministros e diplomatas, enquanto você volta para a caixinha da costureira, antes de ir para o balão das mucamas? Vamos, diga lá.

Parece que a agulha não disse nada; mas um alfinete, de cabeça grande e não menor experiência, murmurou à pobre agulha: — Anda, aprende, tola. Cansas-te em abrir caminho para ela e ela é que vai gozar da vida, enquanto aí ficas na caixinha de costura. Faze como eu, que não abro caminho para ninguém. Onde me espetaam, fico.

Contei esta história a um professor de melancolia, que me disse, abanando a cabeça: — Também eu tenho servido de agulha a muita linha ordinária!

26. De acordo com o texto “Um Apólogo” de Machado de Assis e com a ilustração abaixo, e levando em consideração as personagens presentes nas narrativas tanto verbal quanto visual, indique a opção em que a fala não é compatível com a associação entre os elementos dos textos:



Fonte: Internet

- (A) “- Por que está você com esse ar, toda cheia de si, toda enrolada, para fingir que vale alguma coisa neste mundo?” (L.02)
 (B) “- Que cabeça, senhora? A senhora não é alfinete, é agulha. Agulha não tem cabeça. Que lhe importa o meu ar?” (L.06)
 (C) “- Sim, mas que vale isso? Eu é que furo o pano, vou adiante, puxando por você, que vem atrás, obedecendo ao que eu faço e mando...” (L.14-15)
 (D) “- Então, senhora linha, ainda teima no que dizia há pouco? Não repara que esta distinta costureira só se importa comigo; eu é que vou aqui entre os dedos dela, unidinha a eles, furando abaixos e acima.” (L.25-26)
 (E) “- Anda, aprende, tola. Cansas-te em abrir caminho para ela e ela é que vai gozar da vida, enquanto aí ficas na caixinha de costura. Faze como eu, que não abro caminho para ninguém. Onde me espetaam, fico.” (L.40-41)

27. O diminutivo, em Língua Portuguesa, pode expressar outros valores semânticos além da noção de dimensão, como afetividade, pejoratividade e intensidade. Nesse sentido, pode-se afirmar que os valores semânticos utilizados nas formas diminutivas “unidinha”(L.26) e “corpinho”(L.32), são, respectivamente, de:

- (A) dimensão e pejoratividade;
- (B) afetividade e intensidade;
- (C) afetividade e dimensão;
- (D) intensidade e dimensão;
- (E) pejoratividade e afetividade.

28. Em um texto narrativo como “Um Apólogo”, é muito comum uso de linguagem denotativa e conotativa. Assinale a alternativa cujo trecho retirado do texto é uma demonstração da expressividade dos termos “linha” e “agulha” em sentido figurado.

- (A) “- É boa! Porque coso. Então os vestidos e enfeites de nossa ama, quem é que os cose, senão eu?” (L.11)
- (B) “- Que cabeça, senhora? A senhora não é alfinete, é agulha. Agulha não tem cabeça.” (L.06)
- (C) “- Você fura o pano, nada mais; eu é que coso, prendo um pedaço ao outro, dou feição aos babados...” (L.13)
- (D) “- Também eu tenho servido de agulha a muita linha ordinária!” (L.43)
- (E) “- Então, senhora linha, ainda teima no que dizia há pouco?” (L.25)

GABARITO

1	B
2	C
3	C
4	E
5	A
6	D
7	B
8	A
9	D
10	B
11	E
12	A
13	E
14	A
15	A
16	D
17	A
18	E
19	B
20	D
21	B
22	C
23	E
24	C

25	D
26	E
27	D
28	D

ANOTAÇÕES

LÍNGUA PORTUGUESA

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

1.	Lógica: proposições, conectivos, equivalências lógicas, quantificadores e predicados. Conjuntos e suas operações, diagramas . . . 01
2.	Números inteiros, racionais e reais e suas operações 24
3.	Porcentagem 33
4.	Juros 34
5.	Proporcionalidade direta e inversa 36
6.	Medidas de comprimento, área, volume, massa e tempo 38
7.	Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. Compreensão de dados apresentados em gráficos e tabelas. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais. 01
8.	Problemas de contagem e noções de probabilidade 40
9.	Geometria básica: ângulos, triângulos, polígonos, distâncias, proporcionalidade, perímetro e área 45
10.	Plano cartesiano: sistema de coordenadas, distância 57
11.	Problemas de lógica e raciocínio 70

LÓGICA: PROPOSIÇÕES, CONECTIVOS, EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS, QUANTIFICADORES E PREDICADOS. ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS; DEDUÇÃO DE NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES. COMPREENSÃO E ANÁLISE DA LÓGICA DE UMA SITUAÇÃO, UTILIZANDO AS FUNÇÕES INTELECTUAIS: RACIOCÍNIO VERBAL, RACIOCÍNIO MATEMÁTICO, RACIOCÍNIO SEQUENCIAL, ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL, FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS. COMPREENSÃO DE DADOS APRESENTADOS EM GRÁFICOS E TABELAS. RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS. CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES, DIAGRAMAS

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

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

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

RACIOCÍNIO LÓGICO DEDUTIVO

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

ORIENTAÇÕES ESPACIAL E TEMPORAL

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

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

- Lógica sequencial
- Calendários

RACIOCÍNIO VERBAL

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

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

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

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

ESTRUTURAS LÓGICAS

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

Elas podem ser:

• **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?
- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
- Frase imperativa: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 = 1$

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

Proposições simples e compostas

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

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

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

Proposições Compostas – Conectivos

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

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	\sim	Não p	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>$\sim p$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td></tr> </tbody> </table>	p	$\sim p$	V	F	F	V									
p	$\sim p$																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	\wedge	p e q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \wedge q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \wedge q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	$p \wedge q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \vee q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \vee q$	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \vee q$																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	$\underline{\vee}$	Ou p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \underline{\vee} q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \underline{\vee} q$	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \underline{\vee} q$																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condisional	\rightarrow	Se p então q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \rightarrow q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>V</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \rightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	$p \rightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																

Bicondicional	\leftrightarrow	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \leftrightarrow q$</th></tr> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>V</td></tr> </table>	p	q	$p \leftrightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	$p \leftrightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

Em síntese temos a tabela verdade das proposições que facilitará na resolução de diversas questões

		Disjunção	Conjunção	Condisional	Bicondicional
p	q	$p \vee q$	$p \wedge q$	$p \rightarrow q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V	V
V	F	V	F	F	F
F	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	V

Exemplo:

(MEC – CONHECIMENTOS BÁSICOS PARA OS POSTOS 9,10,11 E 16 – CESPE)

	P	Q	R
①	V	V	V
②	F	V	V
③	V	F	V
④	F	F	V
⑤	V	V	F
⑥	F	V	F
⑦	V	F	F
⑧	F	F	F

A figura acima apresenta as colunas iniciais de uma tabela-verdade, em que P, Q e R representam proposições lógicas, e V e F correspondem, respectivamente, aos valores lógicos verdadeiro e falso.

Com base nessas informações e utilizando os conectivos lógicos usuais, julgue o item subsecutivo.

A última coluna da tabela-verdade referente à proposição lógica $P \vee (Q \leftrightarrow R)$ quando representada na posição horizontal é igual a

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
$P \vee (Q \leftrightarrow R)$	V V V F V F V V						

- () Certo
 () Errado

Resolução:

$P \vee (Q \leftrightarrow R)$, montando a tabela verdade temos:

R	Q	P	[P]	v	(Q)	\leftrightarrow	R)]
V	V	V	V	V	V	V	V
V	V	F	F	V	V	V	V
V	F	V	V	V	F	F	V
V	F	F	F	F	F	F	V

F	V	V	V	V	V	F	F
F	V	F	F	F	V	F	F
F	F	V	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	F	V	F

Resposta: Certo

Proposição

Conjunto de palavras ou símbolos que expressam um pensamento ou uma ideia de sentido completo. Elas transmitem pensamentos, isto é, afirmam fatos ou exprimem juízos que formamos a respeito de determinados conceitos ou entes.

Valores lógicos

São os valores atribuídos as proposições, podendo ser uma **verdade**, se a proposição é verdadeira (V), e uma **falsidade**, se a proposição é falsa (F). Designamos as letras V e F para abreviarmos os valores lógicos verdade e falsidade respectivamente.

Com isso temos alguns axiomas da lógica:

– **PRINCÍPIO DA NÃO CONTRADIÇÃO:** uma proposição não pode ser verdadeira E falsa ao mesmo tempo.

– **PRINCÍPIO DO TERCEIRO EXCLUÍDO:** toda proposição OU é verdadeira OU é falsa, verificamos sempre um desses casos, NUNCA existindo um terceiro caso.

“Toda proposição tem um, e somente um, dos valores, que são: V ou F.”

Classificação de uma proposição

Elas podem ser:

• **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?

- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!

- Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.

- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

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

Proposições simples e compostas

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

Exemplos

r: Thiago é careca.

s: Pedro é professor.

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

Exemplo

P: Thiago é careca e Pedro é professor.

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

Exemplos:

1. **(CESPE/UNB)** Na lista de frases apresentadas a seguir:

– “A frase dentro destas aspas é uma mentira.”

– A expressão $x + y$ é positiva.

– O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$.

– Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.

– O que é isto?

Há exatamente:

(A) uma proposição;

(B) duas proposições;

- (C) três proposições;
 (D) quatro proposições;
 (E) todas são proposições.

Resolução:

Analisemos cada alternativa:

- (A) “A frase dentro destas aspas é uma mentira”, não podemos atribuir valores lógicos a ela, logo não é uma sentença lógica.
 (B) A expressão $x + y$ é positiva, não temos como atribuir valores lógicos, logo não é sentença lógica.
 (C) O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$; é uma sentença lógica pois podemos atribuir valores lógicos, independente do resultado que tenhamos
 (D) Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira, também podemos atribuir valores lógicos (não estamos considerando a quantidade certa de gols, apenas se podemos atribuir um valor de V ou F a sentença).
 (E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

Resposta: B.

Conectivos (conectores lógicos)

Para compôr novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos. São eles:

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	\sim	Não p	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>$\sim p$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td></tr> </tbody> </table>	p	$\sim p$	V	F	F	V									
p	$\sim p$																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	\wedge	p e q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \wedge q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \wedge q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	$p \wedge q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \vee q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \vee q$	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \vee q$																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	$\underline{\vee}$	Ou p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \underline{\vee} q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>F</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \underline{\vee} q$	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \underline{\vee} q$																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condisional	\rightarrow	Se p então q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th><th>q</th><th>$p \rightarrow q$</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr> <tr> <td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr> <tr> <td>F</td><td>F</td><td>V</td></tr> </tbody> </table>	p	q	$p \rightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	$p \rightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																

Bicondicional	\Leftrightarrow	p se e somente se q	p	q	$p \leftrightarrow q$
			V	V	V
			V	F	F
			F	V	F
			F	F	V

Exemplo:

2. (PC/SP - Delegado de Polícia - VUNESP) Os conectivos ou operadores lógicos são palavras (da linguagem comum) ou símbolos (da linguagem formal) utilizados para conectar proposições de acordo com regras formais preestabelecidas. Assinale a alternativa que apresenta exemplos de conjunção, negação e implicação, respectivamente.

- (A) $\neg p$, $p \vee q$, $p \wedge q$
- (B) $p \wedge q$, $\neg p$, $p \rightarrow q$
- (C) $p \rightarrow q$, $p \vee q$, $\neg p$
- (D) $p \vee p$, $p \rightarrow q$, $\neg q$
- (E) $p \vee q$, $\neg q$, $p \vee q$

Resolução:

A conjunção é um tipo de proposição composta e apresenta o conectivo “e”, e é representada pelo símbolo \wedge . A negação é representada pelo símbolo \sim ou cantoneira (\neg) e pode negar uma proposição simples (por exemplo: $\neg p$) ou composta. Já a implicação é uma proposição composta do tipo condicional (Se, então) é representada pelo símbolo (\rightarrow).

Resposta: B.

Tabela Verdade

Quando trabalhamos com as proposições compostas, determinamos o seu valor lógico partindo das proposições simples que a compõe. O valor lógico de qualquer proposição composta depende UNICAMENTE dos valores lógicos das proposições simples componentes, ficando por eles UNIVOCAMENTE determinados.

- **Número de linhas de uma Tabela Verdade:** depende do número de proposições simples que a integram, sendo dado pelo seguinte teorema:

“A tabela verdade de uma proposição composta com n* proposições simples componentes contém 2^n linhas.”

Exemplo:

3. (CESPE/UNB) Se “A”, “B”, “C” e “D” forem proposições simples e distintas, então o número de linhas da tabela-verdade da proposição $(A \rightarrow B) \leftrightarrow (C \rightarrow D)$ será igual a:

- (A) 2;
- (B) 4;
- (C) 8;
- (D) 16;
- (E) 32.

Resolução:

Veja que podemos aplicar a mesma linha do raciocínio acima, então teremos:

Número de linhas = $2^n = 2^4 = 16$ linhas.

Resposta D.

Conceitos de Tautologia , Contradição e Contigência

- **Tautologia:** possui todos os valores lógicos, da tabela verdade (última coluna), V (verdades).

Princípio da substituição: Seja P (p, q, r, ...) é uma tautologia, então P ($P_0; Q_0; R_0; \dots$) também é uma tautologia, quaisquer que sejam as proposições P_0, Q_0, R_0, \dots

- **Contradição:** possui todos os valores lógicos, da tabela verdade (última coluna), F (falsidades). A contradição é a negação da Tautologia e vice versa.

Princípio da substituição: Seja P (p, q, r, ...) é uma **contradição**, então P ($P_0; Q_0; R_0; \dots$) também é uma **contradição**, quaisquer que sejam as proposições P_0, Q_0, R_0, \dots

- **Contingência:** possui valores lógicos V e F, da tabela verdade (última coluna). Em outros termos a contingência é uma proposição composta que não é **tautologia** e nem **contradição**.

Exemplos:

4. (DPU – ANALISTA – CESPE) Um estudante de direito, com o objetivo de sistematizar o seu estudo, criou sua própria legenda, na qual identificava, por letras, algumas afirmações relevantes quanto à disciplina estudada e as vinculava por meio de sentenças (proposições). No seu vocabulário particular constava, por exemplo:

P: Cometeu o crime A.

Q: Cometeu o crime B.

R: Será punido, obrigatoriamente, com a pena de reclusão no regime fechado.

S: Poderá optar pelo pagamento de fiança.

Ao revisar seus escritos, o estudante, apesar de não recordar qual era o crime B, lembrou que ele era inafiançável.

Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

A sentença $(P \rightarrow Q) \leftrightarrow ((\sim Q) \rightarrow (\sim P))$ será sempre verdadeira, independentemente das valorações de P e Q como verdadeiras ou falsas.

() Certo

() Errado

Resolução:

Considerando P e Q como V.

$(V \rightarrow V) \leftrightarrow ((F) \rightarrow (F))$

$(V) \leftrightarrow (V) = V$

Considerando P e Q como F

$(F \rightarrow F) \leftrightarrow ((V) \rightarrow (V))$

$(V) \leftrightarrow (V) = V$

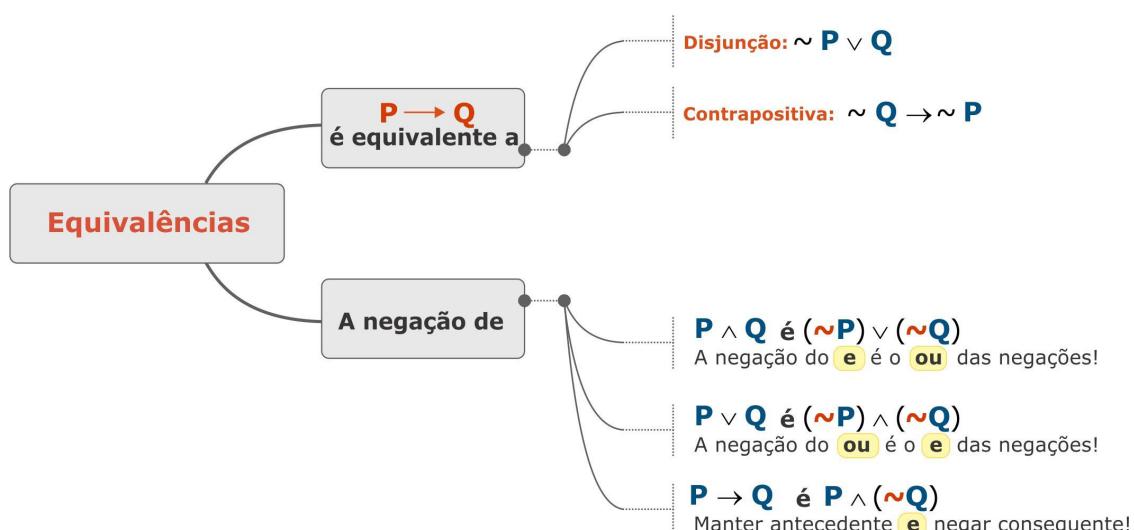
Então concluímos que a afirmação é verdadeira.

Resposta: Certo.

Equivalência

Duas ou mais proposições compostas são equivalentes, quando mesmo possuindo estruturas lógicas diferentes, apresentam a mesma solução em suas respectivas tabelas verdade.

Se as proposições $P(p,q,r,...)$ e $Q(p,q,r,...)$ são ambas TAUTOLOGIAS, ou então, são CONTRADIÇÕES, então são EQUIVALENTES.



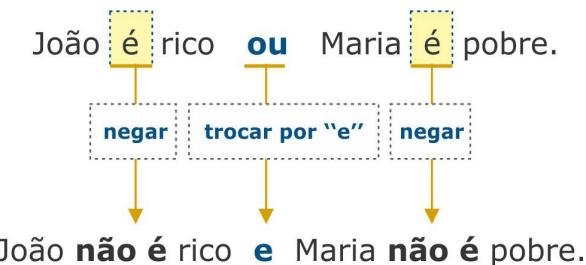
Exemplo:

5. (VUNESP/TJSP) Uma negação lógica para a afirmação “João é rico, ou Maria é pobre” é:

- (A) Se João é rico, então Maria é pobre.
- (B) João não é rico, e Maria não é pobre.
- (C) João é rico, e Maria não é pobre.
- (D) Se João não é rico, então Maria não é pobre.
- (E) João não é rico, ou Maria não é pobre.

Resolução:

Nesta questão, a proposição a ser negada trata-se da disjunção de duas proposições lógicas simples. Para tal, trocamos o conectivo por “e” e negamos as proposições “João é rico” e “Maria é pobre”. Vejam como fica:



Resposta: B.

Leis de Morgan

Com elas:

- Negamos que duas dadas proposições são ao mesmo tempo verdadeiras equivalendo a afirmar que pelo menos uma é falsa
- Negamos que uma pelo menos de duas proposições é verdadeira equivalendo a afirmar que ambas são falsas.

ATENÇÃO	
As Leis de Morgan exprimem que NEGAÇÃO transforma:	CONJUNÇÃO em DISJUNÇÃO DISJUNÇÃO em CONJUNÇÃO

CONECTIVOS

Para compôr novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos.

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	EXEMPLOS
Negação	\sim	Não p	A cadeira não é azul.
Conjunção	\wedge	p e q	Fernando é médico e Nicolas é Engenheiro.
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	Fernando é médico ou Nicolas é Engenheiro.
Disjunção Exclusiva	$\vee\!\vee$	Ou p ou q	Ou Fernando é médico ou João é Engenheiro.
Condicional	\rightarrow	Se p então q	Se Fernando é médico então Nicolas é Engenheiro.
Bicondicional	\leftrightarrow	p se e somente se q	Fernando é médico se e somente se Nicolas é Engenheiro.

Conectivo “não” (\sim)

Chamamos de negação de uma proposição representada por “não p” cujo valor lógico é **verdade** (V) quando p é **falsa** e **falsidade** (F) quando p é verdadeira. Assim “não p” tem valor lógico oposto daquele de p. Pela tabela verdade temos:

p	$\sim p$
V	F
F	V

Conectivo “e” (\wedge)

Se p e q são duas proposições, a proposição $p \wedge q$ será chamada de conjunção. Para a conjunção, tem-se a seguinte tabela-verdade:

p	q	$p \wedge q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

ATENÇÃO: Sentenças interligadas pelo conectivo “e” possuirão o valor **verdadeiro** somente quando **todas as sentenças**, ou argumentos lógicos, **tiverem valores verdadeiros**.

Conectivo “ou” (\vee)

Este inclusivo: Elisabete é bonita ou Elisabete é inteligente. (Nada impede que Elisabete seja bonita e inteligente).

p	q	$p \vee q$
V	V	V
V	F	V
F	V	V
F	F	F

Conectivo “ou” (\vee)

Este exclusivo: Elisabete é paulista ou Elisabete é carioca. (Se Elisabete é paulista, não será carioca e vice-versa).

p	q	$p \underline{\vee} q$
V	V	F
V	F	V
F	V	V
F	F	F

• Mais sobre o Conectivo “ou”

- “inclusivo”(considera os dois casos)
- “exclusivo”(considera apenas um dos casos)

Exemplos:

R: Paulo é professor ou administrador

S: Maria é jovem ou idosa

No primeiro caso, o “ou” é inclusivo, pois pelo menos uma das proposições é verdadeira, podendo ser ambas.

No caso da segunda, o “ou” é exclusivo, pois somente uma das proposições poderá ser verdadeira

Ele pode ser “inclusivo”(considera os dois casos) ou “exclusivo”(considera apenas um dos casos)

Exemplo:

R: Paulo é professor ou administrador

S: Maria é jovem ou idosa

No primeiro caso, o “ou” é inclusivo, pois pelo menos uma das proposições é verdadeira, podendo ser ambas.

No caso da segunda, o “ou” é exclusivo, pois somente uma das proposições poderá ser verdadeiro

Conectivo “Se... então” (\rightarrow)

Se p e q são duas proposições, a proposição $p \rightarrow q$ é chamada subjunção ou condicional. Considere a seguinte subjunção: “Se fizer sol, então irei à praia”.

1. Podem ocorrer as situações:

2. Fez sol e fui à praia. (Eu disse a verdade)

3. Fez sol e não fui à praia. (Eu menti)

4. Não fez sol e não fui à praia. (Eu disse a verdade)

5. Não fez sol e fui à praia. (Eu disse a verdade, pois eu não disse o que faria se não fizesse sol. Assim, poderia ir ou não ir à praia).

Temos então sua tabela verdade:

p	q	$p \rightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

Observe que uma subjunção $p \rightarrow q$ somente será falsa quando a primeira proposição, p, for verdadeira e a segunda, q, for falsa.

Conectivo “Se e somente se” (\leftrightarrow)

Se p e q são duas proposições, a proposição $p \leftrightarrow q$ é chamada bijunção ou bicondicional, que também pode ser lida como: “ p é condição necessária e suficiente para q ” ou, ainda, “ q é condição necessária e suficiente para p ”.

Considere, agora, a seguinte bijunção: “Irei à praia se e somente se fizer sol”. Podem ocorrer as situações:

1. Fez sol e fui à praia. (Eu disse a verdade)
 2. Fez sol e não fui à praia. (Eu menti)
 3. Não fez sol e fui à praia. (Eu menti)
 4. Não fez sol e não fui à praia. (Eu disse a verdade).
- Sua tabela verdade:

p	q	$p \leftrightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	V

Observe que uma bicondicional só é verdadeira quando as proposições formadoras são ambas falsas ou ambas verdadeiras.

ATENÇÃO: O importante sobre os conectivos é ter em mente a tabela de cada um deles, para que assim você possa resolver qualquer questão referente ao assunto.

Ordem de precedência dos conectivos:

O critério que especifica a ordem de avaliação dos conectivos ou operadores lógicos de uma expressão qualquer. A lógica matemática prioriza as operações de acordo com a ordem listadas:

Primeiro: \sim Segundo: \wedge e \vee Terceiro: \rightarrow Quarto: \leftrightarrow

Em resumo:

p	q	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \veebar q$	$p \rightarrow q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	F	V	V
V	F	F	V	V	F	F
F	V	F	V	V	V	F
F	F	F	F	F	V	V

Exemplo:

(PC/SP - DELEGADO DE POLÍCIA - VUNESP) Os conectivos ou operadores lógicos são palavras (da linguagem comum) ou símbolos (da linguagem formal) utilizados para conectar proposições de acordo com regras formais preestabelecidas. Assinale a alternativa que apresenta exemplos de conjunção, negação e implicação, respectivamente.

- (A) $\neg p$, $p \vee q$, $p \wedge q$
- (B) $p \wedge q$, $\neg p$, $p \rightarrow q$
- (C) $p \rightarrow q$, $p \vee q$, $\neg p$
- (D) $p \vee p$, $p \rightarrow q$, $\neg q$
- (E) $p \vee q$, $\neg q$, $p \vee q$

Resolução:

A conjunção é um tipo de proposição composta e apresenta o conectivo “e”, e é representada pelo símbolo \wedge . A negação é representada pelo símbolo \sim ou cantoneira (\neg) e pode negar uma proposição simples (por exemplo: $\neg p$) ou composta. Já a implicação é uma proposição composta do tipo condicional (Se, então) é representada pelo símbolo (\rightarrow).

Resposta: B

CONTRADIÇÕES

São proposições compostas formadas por duas ou mais proposições onde seu valor lógico é sempre **FALSO**, independentemente do valor lógico das proposições simples que a compõem. Vejamos:

A proposição: $p \wedge \neg p$ é uma contradição, conforme mostra a sua tabela-verdade:

p	$\neg p$	$p \wedge \neg p$
V	F	F
F	V	F

Exemplo:

(PEC-FAZ) Conforme a teoria da lógica proposicional, a proposição $\sim P \wedge P$ é:

- (A) uma tautologia.
- (B) equivalente à proposição $\sim p \vee p$.
- (C) uma contradição.
- (D) uma contingência.
- (E) uma disjunção.

Resolução:

Montando a tabela teremos que:

P	$\sim p$	$\sim p \wedge p$
V	F	F
V	F	F
F	V	F
F	V	F

Como todos os valores são Falsidades (F) logo estamos diante de uma CONTRADIÇÃO.

Resposta: C

A proposição $P(p,q,r,...)$ implica logicamente a proposição $Q(p,-q,r,...)$ quando Q é verdadeira todas as vezes que P é verdadeira. Representamos a implicação com o símbolo “ \Rightarrow ”, simbolicamente temos:

$$P(p,q,r,...) \Rightarrow Q(p,q,r,...).$$

ATENÇÃO: Os símbolos “ \rightarrow ” e “ \Rightarrow ” são completamente distintos. O primeiro (“ \rightarrow ”) representa a condicional, que é um conectivo. O segundo (“ \Rightarrow ”) representa a relação de implicação lógica que pode ou não existir entre duas proposições.

Exemplo:

p	q	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V
V	F	F	V	F
F	V	F	V	F
F	F	F	F	V

Observe:

- Toda proposição implica uma Tautologia:

p	$p \vee \sim p$
V	V
F	V

$$p \Rightarrow p \vee \sim p$$

- Somente uma contradição implica uma contradição:

p	$\sim p$	$p \wedge \sim p$	$p \vee \sim p \rightarrow p \wedge \sim p$
V	F	F	F
F	V	F	F

$$p \wedge \sim p \Rightarrow p \vee \sim p \rightarrow p \wedge \sim p$$

Propriedades
• Reflexiva:

- $P(p,q,r,...) \Rightarrow P(p,q,r,...)$
- Uma proposição complexa implica ela mesma.

• Transitiva:

- Se $P(p,q,r,...) \Rightarrow Q(p,q,r,...)$ e $Q(p,q,r,...) \Rightarrow R(p,q,r,...)$, então $P(p,q,r,...) \Rightarrow R(p,q,r,...)$
- Se $P \Rightarrow Q$ e $Q \Rightarrow R$, então $P \Rightarrow R$

Regras de Inferência

• **Inferência** é o ato ou processo de derivar conclusões lógicas de proposições conhecidas ou decididamente verdadeiras. Em outras palavras: é a obtenção de novas proposições a partir de proposições verdadeiras já existentes.

Regras de Inferência obtidas da implicação lógica

- Adição:

$$p \Rightarrow p \vee q \quad \text{e} \quad q \Rightarrow p \vee q$$

- Simplificação:

$$p \wedge q \Rightarrow q \quad \text{e} \quad p \wedge q \Rightarrow q.$$

p	q	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V
V	F	F	V	F
F	V	F	V	F
F	F	F	F	V

• Silogismo Disjuntivo

$$(p \vee q) \wedge \sim p \Rightarrow q$$

$$(p \vee q) \wedge \sim q \Rightarrow p$$

$(p \vee q), \sim p$	$(p \vee q), \sim q$
q	p

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee q) \vee \sim p$
V	V	V	F	F
V	F	V	F	F
F	V	V	V	V
F	F	F	V	F

• Modus Ponens

$$(p \rightarrow q) \wedge p \Rightarrow q$$

$(p \rightarrow q), p$
q

p	q	$p \rightarrow q$	$(p \rightarrow q) \wedge p$
V	V	V	V
V	F	F	F
F	V	V	F
F	F	V	F

• Modus Tollens

$$(p \rightarrow q) \wedge \sim q \Rightarrow \sim p$$

$(p \rightarrow q), \sim q$
$\sim p$

p	q	$p \rightarrow q$	$\sim q$	$(p \rightarrow q) \wedge \sim q$	$\sim p$
V	V	V	F	F	F
V	F	F	V	F	F
F	V	V	F	F	V
F	F	V	V	V	V

Tautologias e Implicação Lógica
• Teorema

$P(p,q,r,...) \Rightarrow Q(p,q,r,...)$ se e somente se $P(p,q,r,...) \rightarrow Q(p,q,r,...)$

p	q	$(p \rightarrow q) \wedge p$	$((p \rightarrow q) \wedge p) \rightarrow q$
V	V	V	V
V	F	F	V
F	V	F	V
F	F	F	V

$$(p \rightarrow q) \wedge p \Rightarrow q \text{ e } ((p \rightarrow q) \wedge p) \rightarrow q$$

Observe que:

→ indica uma operação lógica entre as proposições. Ex.: das proposições p e q, dá-se a nova proposição $p \rightarrow q$.

⇒ indica uma relação. Ex.: estabelece que a condicional $P \rightarrow Q$ é tautológica.

Inferências
• Regra do Sílogismo Hipotético

$$(p \rightarrow q) \wedge (q \rightarrow r) \Rightarrow p \rightarrow r$$

$$\frac{p \rightarrow q, q \rightarrow r}{p \rightarrow r}$$

Princípio da inconsistência

– Como “ $p \wedge \neg p \rightarrow q$ ” é tautológica, subsiste a implicação lógica $p \wedge \neg p \Rightarrow q$

– Assim, de uma contradição $p \wedge \neg p$ se deduz qualquer proposição q.

A proposição “ $(p \leftrightarrow q) \wedge p$ ” implica a proposição “q”, pois a condicional “ $(p \leftrightarrow q) \wedge p \rightarrow q$ ” é tautológica.

Lógica de primeira ordem

Existem alguns tipos de argumentos que apresentam proposições com quantificadores. Numa proposição categórica, é importante que o sujeito se relacionar com o predicado de forma coerente e que a proposição faça sentido, não importando se é verdadeira ou falsa.

Vejamos algumas formas:

- Todo A é B.
- Nenhum A é B.
- Algum A é B.
- Algum A não é B.

Onde temos que A e B são os termos ou características dessas proposições categóricas.

• Classificação de uma proposição categórica de acordo com o tipo e a relação

Elas podem ser classificadas de acordo com dois critérios fundamentais: **qualidade e extensão** ou **quantidade**.

– Qualidade: O critério de qualidade classifica uma proposição categórica em afirmativa ou negativa.

– Extensão: O critério de extensão ou quantidade classifica uma proposição categórica em universal ou particular. A classificação dependerá do quantificador que é utilizado na proposição.

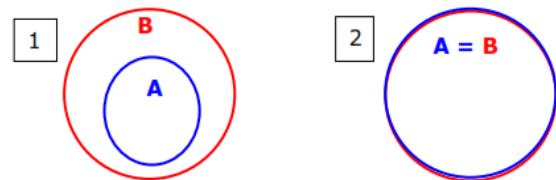
Universais $\begin{cases} \text{universal afirmativa: TODO A é B.} \\ \text{universal negativa: NENHUM A é B.} \end{cases}$

Particulares $\begin{cases} \text{particular afirmativa: ALGUM A é B.} \\ \text{particular negativa: ALGUM A NÃO é B.} \end{cases}$

Entre elas existem tipos e relações de acordo com a qualidade e a extensão, classificam-se em quatro tipos, representados pelas letras A, E, I e O.

• Universal afirmativa (Tipo A) – “TODO A é B”

Teremos duas possibilidades.

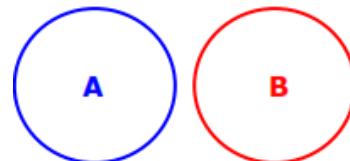


Tais proposições afirmam que o conjunto “A” está contido no conjunto “B”, ou seja, que todo e **qualquer elemento de “A” é também elemento de “B”**. Observe que “Toda A é B” é diferente de “Todo B é A”.

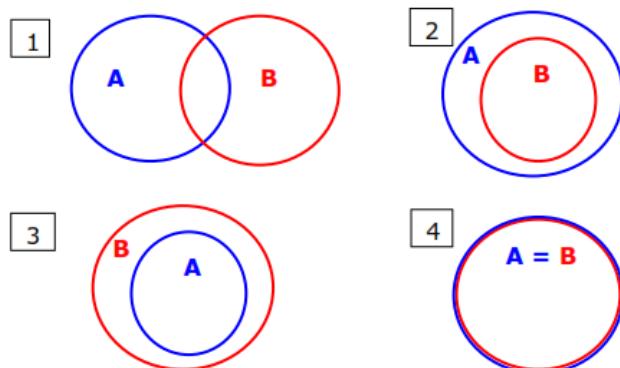
• Universal negativa (Tipo E) – “NENHUM A é B”

Tais proposições afirmam que não há elementos em comum entre os conjuntos “A” e “B”. Observe que “nenhum A é B” é o mesmo que dizer “nenhum B é A”.

Podemos representar esta universal negativa pelo seguinte diagrama ($A \cap B = \emptyset$):


• Particular afirmativa (Tipo I) - “ALGUM A é B”

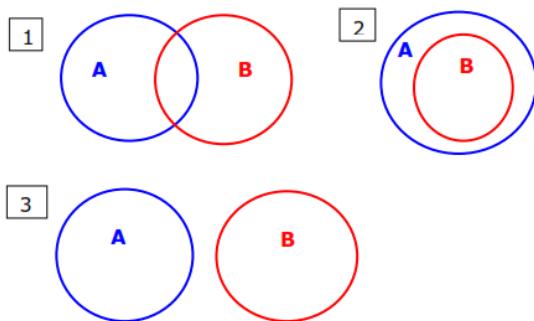
Podemos ter 4 diferentes situações para representar esta proposição:



Essas proposições Algum A é B estabelecem que o conjunto "A" tem pelo menos um elemento em comum com o conjunto "B". Con tudo, quando dizemos que Algum A é B, presumimos que nem todo A é B. Observe "Algum A é B" é o mesmo que "Algum B é A".

• Particular negativa (Tipo O) - "ALGUM A não é B"

Se a proposição **Algum A não é B é verdadeira**, temos as três representações possíveis:



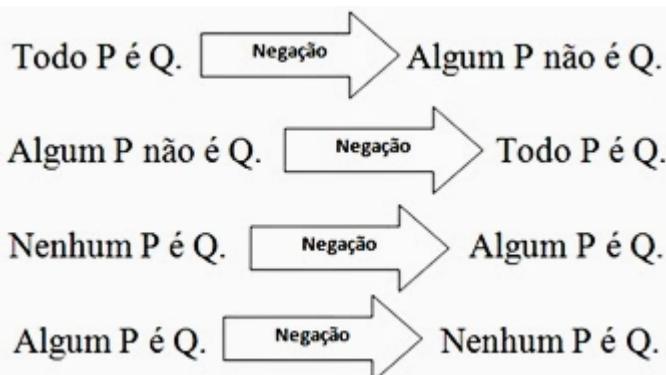
Proposições nessa forma: Algum A não é B estabelecem que o conjunto "A" tem pelo menos um elemento que não pertence ao conjunto "B". Observe que: Algum A não é B não significa o mesmo que Algum B não é A.

• Negação das Proposições Categóricas

Ao negarmos uma proposição categórica, devemos observar as seguintes convenções de equivalência:

- Ao negarmos uma proposição categórica universal geramos uma proposição categórica particular.
- Pela recíproca de uma negação, ao negarmos uma proposição categórica particular geramos uma proposição categórica universal.
- Negando uma proposição de natureza afirmativa geramos, sempre, uma proposição de natureza negativa; e, pela recíproca, negando uma proposição de natureza negativa geramos, sempre, uma proposição de natureza afirmativa.

Em síntese:



Exemplos:

(DESENVOLVE/SP - CONTADOR - VUNESP) Alguns gatos não são pardos, e aqueles que não são pardos miam alto.

Uma afirmação que corresponde a uma negação lógica da afirmação anterior é:

- (A) Os gatos pardos miam alto ou todos os gatos não são pardos.
- (B) Nenhum gato mia alto e todos os gatos são pardos.
- (C) Todos os gatos são pardos ou os gatos que não são pardos não miam alto.

(D) Todos os gatos que miam alto são pardos.

(E) Qualquer animal que mia alto é gato e quase sempre ele é pardo.

Resolução:

Temos um quantificador particular (alguns) e uma proposição do tipo conjunção (conectivo "e"). Pede-se a sua negação.

O quantificador existencial "alguns" pode ser negado, seguindo o esquema, pelos quantificadores universais (todos ou nenhum).

Logo, podemos descartar as alternativas A e E.

A negação de uma conjunção se faz através de uma disjunção, em que trocaremos o conectivo "e" pelo conectivo "ou". Descartamos a alternativa B.

Vamos, então, fazer a negação da frase, não esquecendo de que a relação que existe é: Algum A é B, deve ser trocado por: Todo A é não B.

Todos os gatos que são pardos ou os gatos (aqueles) que não são pardos NÃO miam alto.

Resposta: C

(CBM/RJ - CABO TÉCNICO EM ENFERMAGEM - ND) Dizer que a afirmação "todos os professores é psicólogos" é falsa, do ponto de vista lógico, equivale a dizer que a seguinte afirmação é verdadeira

- (A) Todos os não psicólogos são professores.
- (B) Nenhum professor é psicólogo.
- (C) Nenhum psicólogo é professor.
- (D) Pelo menos um psicólogo não é professor.
- (E) Pelo menos um professor não é psicólogo.

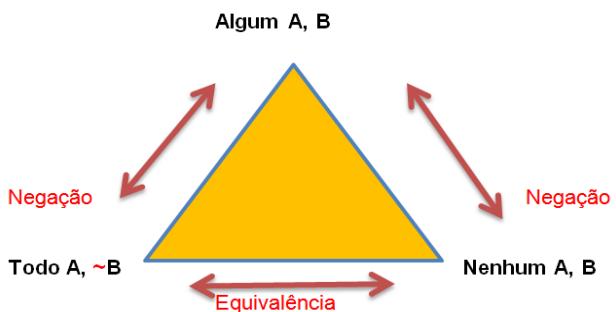
Resolução:

Se a afirmação é falsa a negação será verdadeira. Logo, a negação de um quantificador universal categórico afirmativo se faz através de um quantificador existencial negativo. Logo teremos: Pelo menos um professor não é psicólogo.

Resposta: E

• Equivalência entre as proposições

Basta usar o triângulo a seguir e economizar um bom tempo na resolução de questões.



Exemplo:

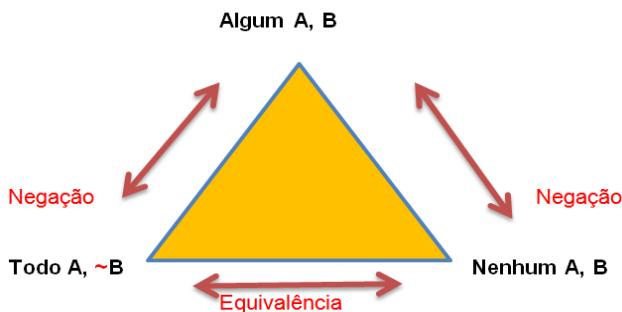
(PC/PI - ESCRIVÃO DE POLÍCIA CIVIL - UESPI) Qual a negação lógica da sentença "Todo número natural é maior do que ou igual a cinco"?

- (A) Todo número natural é menor do que cinco.
- (B) Nenhum número natural é menor do que cinco.
- (C) Todo número natural é diferente de cinco.
- (D) Existe um número natural que é menor do que cinco.
- (E) Existe um número natural que é diferente de cinco.

Resolução:

Do enunciado temos um quantificador universal (Todo) e pede-se a sua negação.

O quantificador universal todos pode ser negado, seguindo o esquema abaixo, pelo quantificador algum, pelo menos um, existe ao menos um, etc. Não se nega um quantificador universal com Todos e Nenhum, que também são universais.



Portanto, já podemos descartar as alternativas que trazem quantificadores universais (todo e nenhum). Descartamos as alternativas A, B e C.

Segundo, devemos negar o termo: "maior do que ou igual a cinco". Negaremos usando o termo "MENOR do que cinco".

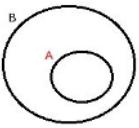
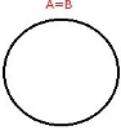
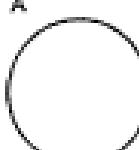
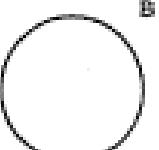
Obs.: maior ou igual a cinco (compreende o 5, 6, 7...) ao ser negado passa a ser menor do que cinco (4, 3, 2,...).

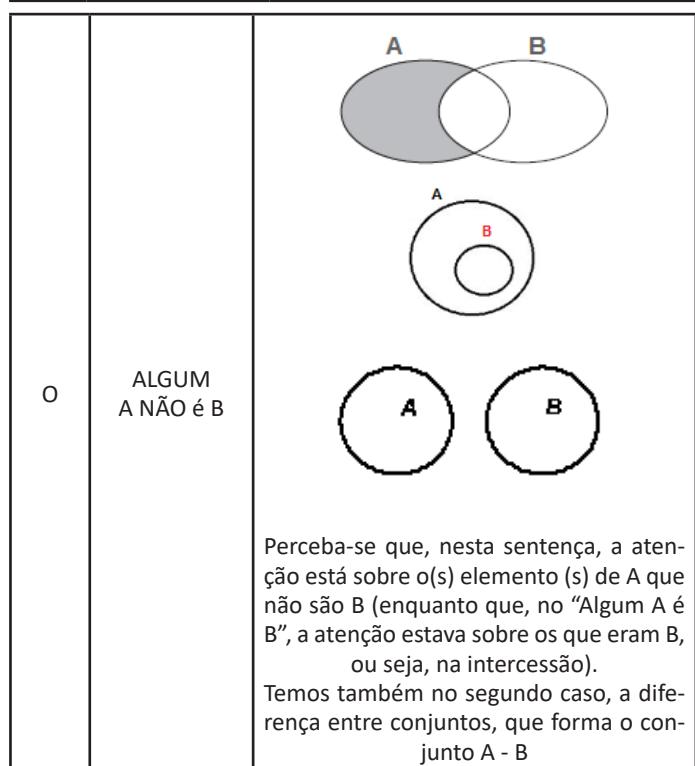
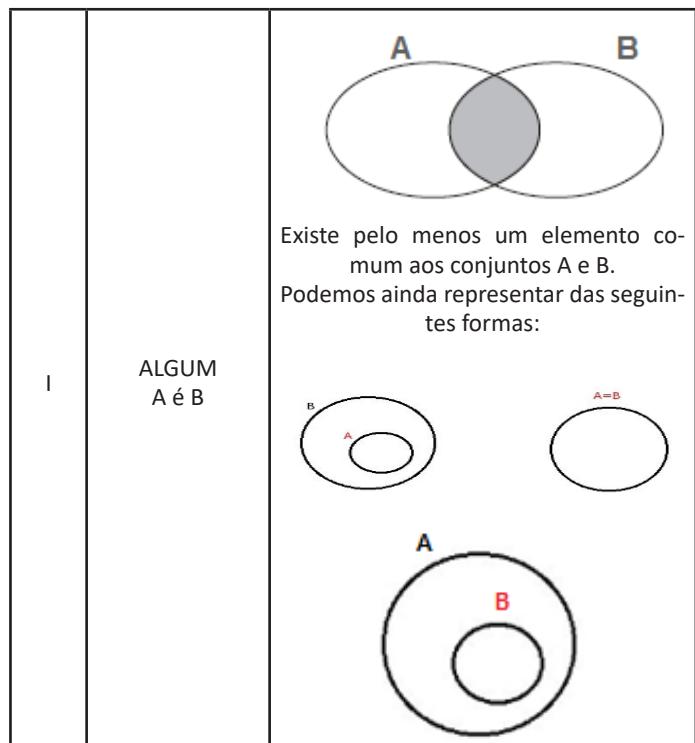
Resposta: D
Diagramas lógicos

Os diagramas lógicos são usados na resolução de vários problemas. É uma ferramenta para resolvemos problemas que envolvam argumentos dedutivos, as quais as premissas deste argumento podem ser formadas por proposições categóricas.

ATENÇÃO: É bom ter um conhecimento sobre conjuntos para conseguir resolver questões que envolvam os diagramas lógicos.

Vejamos a tabela abaixo as proposições categóricas:

TIPO	PREPOSIÇÃO	DIAGRAMAS
A	TODO A é B	  <p>Se um elemento pertence ao conjunto A, então pertence também a B.</p>
E	NENHUM A é B	  <p>Existe pelo menos um elemento que pertence a A, então não pertence a B, e vice-versa.</p>


Exemplo:

(GDF-ANALISTA DE ATIVIDADES CULTURAIS ADMINISTRAÇÃO – IADES) Considere as proposições: "todo cinema é uma casa de cultura", "existem teatros que não são cinemas" e "algum teatro é casa de cultura". Logo, é correto afirmar que

- (A) existem cinemas que não são teatros.
- (B) existe teatro que não é casa de cultura.
- (C) alguma casa de cultura que não é cinema é teatro.
- (D) existe casa de cultura que não é cinema.
- (E) todo teatro que não é casa de cultura não é cinema.

Resolução:

Vamos chamar de:

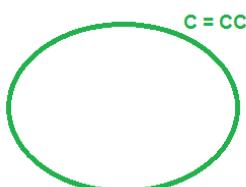
Cinema = C

Casa de Cultura = CC

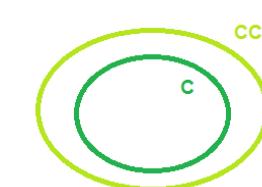
Teatro = T

Analisando as proposições temos:

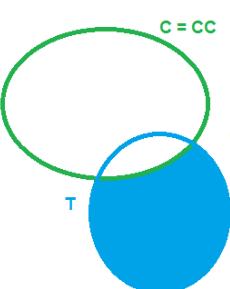
- Todo cinema é uma casa de cultura



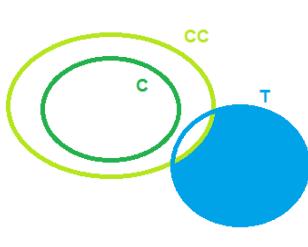
ou



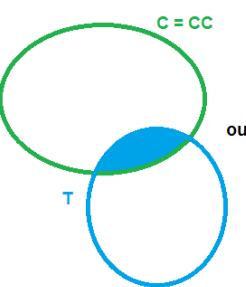
- Existem teatros que não são cinemas



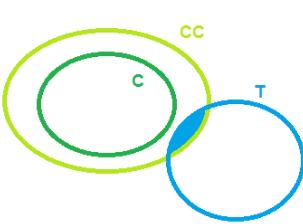
ou



- Algum teatro é casa de cultura



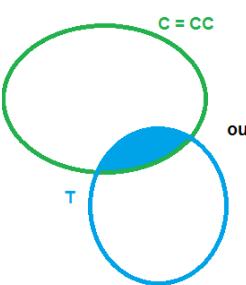
ou



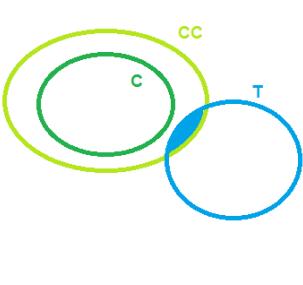
Visto que na primeira chegamos à conclusão que $C = CC$

Segundo as afirmativas temos:

- (A) existem cinemas que não são teatros- Observando o último diagrama vimos que não é uma verdade, pois temos que existe pelo menos um dos cinemas é considerado teatro.

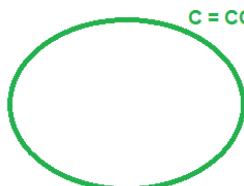


ou

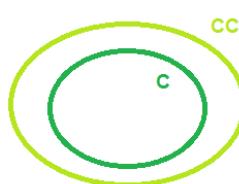


- (B) existe teatro que não é casa de cultura. – Errado, pelo mesmo princípio acima.

(C) alguma casa de cultura que não é cinema é teatro. – Errado, a primeira proposição já nos afirma o contrário. O diagrama nos afirma isso

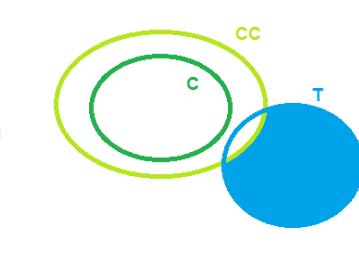
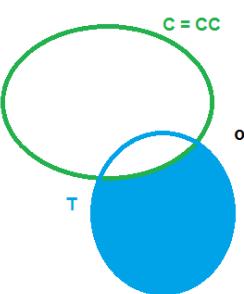


ou



(D) existe casa de cultura que não é cinema. – Errado, a justificativa é observada no diagrama da alternativa anterior.

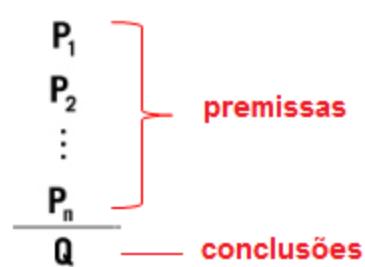
(E) todo teatro que não é casa de cultura não é cinema. – Correta, que podemos observar no diagrama abaixo, uma vez que todo cinema é casa de cultura. Se o teatro não é casa de cultura também não é cinema.



Resposta: E

LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO

Chama-se **argumento** a afirmação de que um grupo de proposições iniciais redundante em outra proposição final, que será consequência das primeiras. Ou seja, argumento é a relação que associa um conjunto de proposições P_1, P_2, \dots, P_n , chamadas premissas do argumento, a uma proposição Q , chamada de conclusão do argumento.



Exemplo:

P1: Todos os cientistas são loucos.

P2: Martiniano é louco.

Q: Martiniano é um cientista.

O exemplo dado pode ser chamado de **Silogismo** (argumento formado por duas premissas e a conclusão).

A respeito dos argumentos lógicos, estamos interessados em verificar se eles são válidos ou inválidos! Então, passemos a entender o que significa um argumento válido e um argumento inválido.

Argumentos Válidos

Dizemos que um argumento é válido (ou ainda legítimo ou bem construído), quando a sua conclusão é uma consequência obrigatória do seu conjunto de premissas.

Exemplo:

O silogismo...

P1: Todos os homens são pássaros.

P2: Nenhum pássaro é animal.

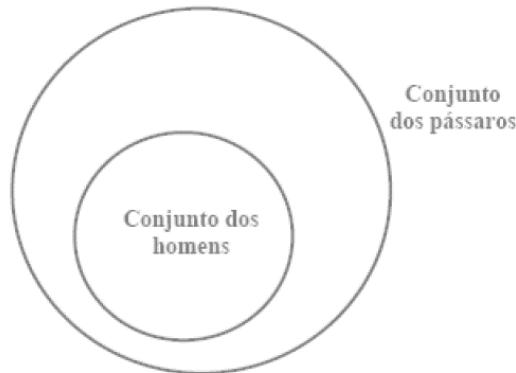
Q: Portanto, nenhum homem é animal.

... está perfeitamente bem construído, sendo, portanto, um argumento válido, muito embora a veracidade das premissas e da conclusão sejam totalmente questionáveis.

ATENÇÃO: O que vale é a CONSTRUÇÃO, E NÃO O SEU CONTEÚDO! Se a construção está perfeita, então o argumento é válido, independentemente do conteúdo das premissas ou da conclusão!

- **Como saber se um determinado argumento é mesmo válido?**

Para se comprovar a validade de um argumento é utilizando diagramas de conjuntos (diagramas de Venn). Trata-se de um método muito útil e que será usado com frequência em questões que pedem a verificação da validade de um argumento. Vejamos como funciona, usando o exemplo acima. Quando se afirma, na premissa P1, que “todos os homens são pássaros”, poderemos representar essa frase da seguinte maneira:



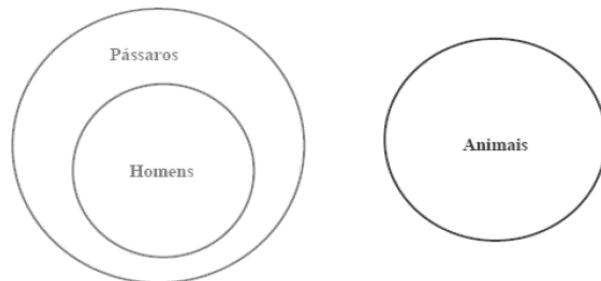
Observem que todos os elementos do conjunto menor (homens) estão incluídos, ou seja, pertencem ao conjunto maior (dos pássaros). E será sempre essa a representação gráfica da frase “Todo A é B”. Dois círculos, um dentro do outro, estando o círculo menor a representar o grupo de quem se segue à palavra TODO.

Na frase: “Nenhum pássaro é animal”. Observemos que a palavra-chave desta sentença é NENHUM. E a ideia que ela exprime é de uma total dissociação entre os dois conjuntos.



Será sempre assim a representação gráfica de uma sentença “Nenhum A é B”: dois conjuntos separados, sem nenhum ponto em comum.

Tomemos agora as representações gráficas das duas premissas vistas acima e as analisemos em conjunto. Teremos:



Comparando a conclusão do nosso argumento, temos:

NENHUM homem é animal – com o desenho das premissas será que podemos dizer que esta conclusão é uma consequência necessária das premissas? Claro que sim! Observemos que o conjunto dos homens está totalmente separado (total dissociação!) do conjunto dos animais. Resultado: este é um argumento válido!

Argumentos Inválidos

Dizemos que um argumento é inválido – também denominado ilegítimo, mal construído, falacioso ou sofisma – quando a verdade das premissas não é suficiente para garantir a verdade da conclusão.

Exemplo:

P1: Todas as crianças gostam de chocolate.

P2: Patrícia não é criança.

Q: Portanto, Patrícia não gosta de chocolate.

Este é um argumento inválido, falacioso, mal construído, pois as premissas não garantem (não obrigam) a verdade da conclusão. Patrícia pode gostar de chocolate mesmo que não seja criança, pois a primeira premissa não afirmou que somente as crianças gostam de chocolate.

Utilizando os diagramas de conjuntos para provar a validade do argumento anterior, provaremos, utilizando-nos do mesmo artifício, que o argumento em análise é inválido. Comecemos pela primeira premissa: “Todas as crianças gostam de chocolate”.



Analisemos agora o que diz a segunda premissa: “Patrícia não é criança”. O que temos que fazer aqui é pegar o diagrama acima (da primeira premissa) e nele indicar onde poderá estar localizada a Patrícia, obedecendo ao que consta nesta segunda premissa. Vemos facilmente que a Patrícia só não poderá estar dentro do círculo das crianças. É a única restrição que faz a segunda premissa! Isto posto, concluímos que Patrícia poderá estar em dois lugares distintos do diagrama:

- 1º) Fora do conjunto maior;
- 2º) Dentro do conjunto maior. Vejamos:



Finalmente, passemos à análise da conclusão: "Patrícia não gosta de chocolate". Ora, o que nos resta para sabermos se este argumento é válido ou não, é justamente confirmar se esse resultado (se esta conclusão) é necessariamente verdadeiro!

- É necessariamente verdadeiro que Patrícia não gosta de chocolate? Olhando para o desenho acima, respondemos que não! Pode ser que ela não goste de chocolate (caso esteja fora do círculo), mas também pode ser que goste (caso esteja dentro do círculo)! Enfim, o argumento é inválido, pois as premissas não garantiram a veracidade da conclusão!

Métodos para validação de um argumento

Aprenderemos a seguir alguns diferentes métodos que nos possibilitarão afirmar se um argumento é válido ou não!

1º) Utilizando diagramas de conjuntos: esta forma é indicada quando nas premissas do argumento aparecem as palavras TODO, ALGUM E NENHUM, ou os seus sinônimos: cada, existe um etc.

2º) Utilizando tabela-verdade: esta forma é mais indicada quando não for possível resolver pelo primeiro método, o que ocorre quando nas premissas não aparecem as palavras todo, algum e nenhum, mas sim, os conectivos "ou", "e", " \rightarrow " e " \leftrightarrow ". Baseia-se na construção da tabela-verdade, destacando-se uma coluna para cada premissa e outra para a conclusão. Este método tem a desvantagem de ser mais trabalhoso, principalmente quando envolve várias proposições simples.

3º) Utilizando as operações lógicas com os conectivos e considerando as premissas verdadeiras.

Por este método, fácil e rapidamente demonstraremos a validade de um argumento. Porém, só devemos utilizá-lo na impossibilidade do primeiro método.

Iniciaremos aqui considerando as premissas como verdades. Daí, por meio das operações lógicas com os conectivos, descobriremos o valor lógico da conclusão, que deverá resultar também em verdade, para que o argumento seja considerado válido.

4º) Utilizando as operações lógicas com os conectivos, considerando premissas verdadeiras e conclusão falsa.

É indicado este caminho quando notarmos que a aplicação do terceiro método não possibilitará a descoberta do valor lógico da conclusão de maneira direta, mas somente por meio de análises mais complicadas.

Em síntese:

		Deve ser usado quando...	Não deve ser usado quando...
1º Método	Utilização dos Diagramas (circunferências)	O argumento apresentar as palavras todo, nenhum, ou algum	O argumento não apresentar tais palavras.
2º Método	Construção das Tabelas-Verdade	Em qualquer caso, mas preferencialmente quando o argumento tiver no máximo duas proposições simples.	O argumento apresentar três ou mais proposições simples.

3º Método	Considerando as premissas verdadeiras e testando a conclusão verdadeira	O 1º Método não puder ser empregado, e houver uma premissa... ...que seja uma proposição simples ; ou ... que esteja na forma de uma conjunção (e).	Nenhuma premissa for uma proposição simples ou uma conjunção.
4º Método	Verificar a existência de conclusão falsa e premissas verdadeiras	O 1º Método não puder ser empregado, e a conclusão... ...tiver a forma de uma proposição simples ; ou ... estiver a forma de uma disjunção (ou); ou ...estiver na forma de uma condicional (se...então...)	A conclusão não for uma proposição simples, nem uma disjunção, nem uma condicional.

Exemplo:

Diga se o argumento abaixo é válido ou inválido:

$$\frac{(p \wedge q) \rightarrow r}{\neg r} \quad \neg p \vee \neg q$$

Resolução:

-1ª Pergunta) O argumento apresenta as palavras todo, algum ou nenhum?

A resposta é não! Logo, descartamos o 1º método e passamos à pergunta seguinte.

- 2ª Pergunta) O argumento contém no máximo duas proposições simples?

A resposta também é não! Portanto, descartamos também o 2º método.

- 3ª Pergunta) Há alguma das premissas que seja uma proposição simples ou uma conjunção?

A resposta é sim! A segunda proposição é ($\neg r$). Podemos optar então pelo 3º método? Sim, perfeitamente! Mas caso queiramos seguir adiante com uma próxima pergunta, teríamos:

- 4ª Pergunta) A conclusão tem a forma de uma proposição simples ou de uma disjunção ou de uma condicional? A resposta também é sim! Nossa conclusão é uma disjunção! Ou seja, caso queiramos, poderemos utilizar, opcionalmente, o 4º método!

Vamos seguir os dois caminhos: resolveremos a questão pelo 3º e pelo 4º métodos.

Resolução pelo 3º Método

Considerando as premissas verdadeiras e testando a conclusão verdadeira. Teremos:

- 2ª Premissa) $\neg r$ é verdade. Logo: r é falsa!

- 1ª Premissa) $(p \wedge q) \rightarrow r$ é verdade. Sabendo que r é falsa, concluímos que $(p \wedge q)$ tem que ser também falsa. E quando uma conjunção (**e**) é falsa? Quando uma das premissas for falsa ou ambas forem falsas. Logo, não é possível determinarmos os valores lógicos de p e q . Apesar de inicialmente o 3º método se mostrar adequado, por meio do mesmo, não podemos determinar se o argumento é ou NÃO VÁLIDO.

Resolução pelo 4º Método

Considerando a conclusão falsa e premissas verdadeiras. Teremos:

- Conclusão) $\neg p \vee \neg q$ é falso. Logo: p é verdadeiro e q é verdadeiro!

Agora, passamos a testar as premissas, que são consideradas verdadeiras! Teremos:

- 1ª Premissa) $(p \wedge q) \rightarrow r$ é verdade. Sabendo que p e q são verdadeiros, então a primeira parte da condicional acima também é verdadeira. Daí resta que a segunda parte não pode ser falsa. Logo: r é verdadeiro.

- 2ª Premissa) Sabendo que r é verdadeiro, teremos que $\neg r$ é falso! Opa! A premissa deveria ser verdadeira, e não foi!

Neste caso, precisaríamos nos lembrar de que o teste, aqui no 4º método, é diferente do teste do 3º: não havendo a existência simultânea da conclusão falsa e premissas verdadeiras, teremos que o argumento é válido! Conclusão: o argumento é válido!

Exemplos:

(DPU – AGENTE ADMINISTRATIVO – CESPE) Considere que as seguintes proposições sejam verdadeiras.

- Quando chove, Maria não vai ao cinema.
- Quando Cláudio fica em casa, Maria vai ao cinema.
- Quando Cláudio sai de casa, não faz frio.
- Quando Fernando está estudando, não chove.
- Durante a noite, faz frio.

Tendo como referência as proposições apresentadas, julgue o item subsecutivo.

Se Maria foi ao cinema, então Fernando estava estudando.

- () Certo
() Errado

Resolução:

A questão trata-se de lógica de argumentação, dadas as premissas chegamos a uma conclusão. Enumerando as premissas:

- A = Chove
B = Maria vai ao cinema
C = Cláudio fica em casa
D = Faz frio
E = Fernando está estudando
F = É noite

A argumentação parte que a conclusão deve ser (V)

Lembramos a tabela verdade da condicional:

p	q	$p \rightarrow q$
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

A condicional só será F quando a 1ª for verdadeira e a 2ª falsa, utilizando isso temos:

O que se quer saber é: **Se Maria foi ao cinema, então Fernando estava estudando.** // $B \rightarrow \sim E$

Iniciando temos:

4º - Quando chove (F), Maria não vai ao cinema. (F) // $A \rightarrow \sim B = V$ – para que o argumento seja válido temos que *Quando chove* tem que ser F.

3º - Quando Cláudio fica em casa (V), Maria vai ao cinema (V). // $C \rightarrow B = V$ - para que o argumento seja válido temos que *Maria vai ao cinema* tem que ser V.

2º - Quando Cláudio sai de casa(F), não faz frio (F). // $\sim C \rightarrow \sim D = V$ - para que o argumento seja válido temos que *Quando Cláudio sai de casa* tem que ser F.

5º - Quando Fernando está estudando (**V ou F**), não chove (V). // $E \rightarrow \sim A = V$. – neste caso *Quando Fernando está estudando* pode ser V ou F.

1º- Durante a noite(V), faz frio (V). // $F \rightarrow D = V$

Logo nada podemos afirmar sobre a afirmação: **Se Maria foi ao cinema (V), então Fernando estava estudando (V ou F)**; pois temos dois valores lógicos para chegarmos à conclusão (V ou F).

Resposta: Errado

(PETROBRAS – TÉCNICO (A) DE EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO JÚNIOR – INFORMÁTICA – CESGRANRIO) Se Esmeralda é uma fada, então Bongrado é um elfo. Se Bongrado é um elfo, então Monarca é um centauro. Se Monarca é um centauro, então Tristeza é uma bruxa.

Ora, sabe-se que Tristeza não é uma bruxa, logo

- (A) Esmeralda é uma fada, e Bongrado não é um elfo.
- (B) Esmeralda não é uma fada, e Monarca não é um centauro.
- (C) Bongrado é um elfo, e Monarca é um centauro.
- (D) Bongrado é um elfo, e Esmeralda é uma fada
- (E) Monarca é um centauro, e Bongrado não é um elfo.

Resolução:

Vamos analisar cada frase partindo da afirmativa Tristeza não é bruxa, considerando ela como (V), precisamos ter como conclusão o valor lógico (V), então:

- (4) Se Esmeralda é uma fada(F), então Bongrado é um elfo ($F \rightarrow V$)
- (3) Se Bongrado é um elfo (F), então Monarca é um centauro ($F \rightarrow V$)
- (2) Se Monarca é um centauro(F), então Tristeza é uma bruxa($F \rightarrow V$)

(1) Tristeza não é uma bruxa (V)

Logo:

Temos que:

Esmeralda não é fada(V)

Bongrado não é elfo (V)

Monarca não é um centauro (V)

Como a conclusão parte da conjunção, o mesmo só será verdadeiro quando todas as afirmativas forem verdadeiras, logo, a única que contém esse valor lógico é:

Esmeralda não é uma fada, e Monarca não é um centauro.

Resposta: B

LÓGICA MATEMÁTICA QUALITATIVA

Aqui veremos questões que envolvem correlação de elementos, pessoas e objetos fictícios, através de dados fornecidos. Vejamos o passo a passo:

01. Três homens, Luís, Carlos e Paulo, são casados com Lúcia, Patrícia e Maria, mas não sabemos quem é casado com quem. Eles trabalham com Engenharia, Advocacia e Medicina, mas também não sabemos quem faz o quê. Com base nas dicas abaixo, tente descobrir o nome de cada marido, a profissão de cada um e o nome de suas esposas.

a) O médico é casado com Maria.

b) Paulo é advogado.

c) Patrícia não é casada com Paulo.

d) Carlos não é médico.

Vamos montar o passo a passo para que você possa compreender como chegar a conclusão da questão.

1º passo – vamos montar uma tabela para facilitar a visualização da resolução, a mesma deve conter as informações prestadas no enunciado, nas quais podem ser divididas em três grupos: homens, esposas e profissões.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos						
Luís						
Paulo						
Lúcia						
Patrícia						
Maria						

Também criamos abaixo do nome dos homens, o nome das esposas.

2º passo – construir a tabela gabarito.

Essa tabela não servirá apenas como gabarito, mas em alguns casos ela é fundamental para que você enxergue informações que ficam meio escondidas na tabela principal. Uma tabela complementa a outra, podendo até mesmo que você chegue a conclusões acerca dos grupos e elementos.

HOMENS	PROFISSÕES	ESPOSAS
Carlos		
Luís		
Paulo		

3º passo preenchimento de nossa tabela, com as informações mais óbvias do problema, aquelas que não deixam margem a nenhuma dúvida. Em nosso exemplo:

- **O médico é casado com Maria:** marque um “S” na tabela principal na célula comum a “Médico” e “Maria”, e um “N” nas demais células referentes a esse “S”.

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos						
Luís						
Paulo						
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

ATENÇÃO: se o médico é casado com Maria, ele NÃO PODE ser casado com Lúcia e Patrícia, então colocamos “N” no cruzamento de Medicina e elas. E se Maria é casada com o médico, logo ela NÃO PODE ser casada com o engenheiro e nem com o advogado (logo colocamos “N” no cruzamento do nome de Maria com essas profissões).

- **Paulo é advogado:** Vamos preencher as duas tabelas (tabela gabarito e tabela principal) agora.
- **Patrícia não é casada com Paulo:** Vamos preencher com “N” na tabela principal
- **Carlos não é médico:** preenchemos com um “N” na tabela principal a célula comum a Carlos e “médico”.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N		N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

Notamos aqui que Luís então é o médico, pois foi a célula que ficou em branco. Podemos também completar a tabela gabarito.

Novamente observamos uma célula vazia no cruzamento de Carlos com Engenharia. Marcamos um “S” nesta célula. E preenchemos sua tabela gabarito.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N	S	N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N					
Patrícia	N					
Maria	S	N	N			

HOMENS	PROFISSÕES	ESPOSAS
Carlos	Engenheiro	
Luís	Médico	
Paulo	Advogado	

4º passo – após as anotações feitas na tabela principal e na tabela gabarito, vamos procurar informações que levem a novas conclusões, que serão marcadas nessas tabelas.

Observe que Maria é esposa do médico, que se descobriu ser Luís, fato que poderia ser registrado na tabela-gabarito. Mas não vamos fazer agora, pois essa conclusão só foi facilmente encontrada porque o problema que está sendo analisado é muito simples. Vamos continuar o raciocínio e fazer as marcações mais tarde. Além disso, sabemos que Patrícia não é casada com Paulo. Como Paulo é o advogado, podemos concluir que Patrícia não é casada com o advogado.

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N	S	N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N					
Patrícia	N			N		
Maria	S	N	N			

Verificamos, na tabela acima, que Patrícia tem de ser casada com o engenheiro, e Lúcia tem de ser casada com o advogado.

	Medicina	Engenharia	Advocacia	Lúcia	Patrícia	Maria
Carlos	N	S	N			
Luís	S	N	N			
Paulo	N	N	S		N	
Lúcia	N	N	S			
Patrícia	N	S	N			
Maria	S	N	N			

Concluímos, então, que **Lúcia** é casada com o **advogado** (que é Paulo), **Patrícia** é casada com o **engenheiro** (que é Carlos) e **Maria** é casada com o **médico** (que é Luís).

Preenchendo a tabela-gabarito, vemos que o problema está resolvido:

HOMENS	PROFISSÕES	ESPOSAS
Carlos	Engenheiro	Patrícia
Luís	Médico	Maria
Paulo	Advogado	Lúcia

Exemplo:

(TRT-9ª REGIÃO/PR – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA ADMINISTRATIVA – FCC) Luiz, Arnaldo, Mariana e Paulo viajaram em janeiro, todos para diferentes cidades, que foram Fortaleza, Goiânia, Curitiba e Salvador. Com relação às cidades para onde eles viajaram, sabe-se que:

- Luiz e Arnaldo não viajaram para Salvador;
- Mariana viajou para Curitiba;
- Paulo não viajou para Goiânia;
- Luiz não viajou para Fortaleza.

É correto concluir que, em janeiro,

- (A) Paulo viajou para Fortaleza.
 (B) Luiz viajou para Goiânia.
 (C) Arnaldo viajou para Goiânia.
 (D) Mariana viajou para Salvador.
 (E) Luiz viajou para Curitiba.

Resolução:

Vamos preencher a tabela:

- Luiz e Arnaldo não viajaram para Salvador;

	Fortaleza	Goiânia	Curitiba	Salvador
Luiz				N
Arnaldo				N
Mariana				
Paulo				

- Mariana viajou para Curitiba;

	Fortaleza	Goiânia	Curitiba	Salvador
Luiz			N	N
Arnaldo			N	N
Mariana	N	N	S	N
Paulo			N	

– Paulo não viajou para Goiânia;

	Fortaleza	Goiânia	Curitiba	Salvador
Luiz			N	N
Arnaldo			N	N
Mariana	N	N	S	N
Paulo		N	N	

– Luiz não viajou para Fortaleza.

	Fortaleza	Goiânia	Curitiba	Salvador
Luiz	N		N	N
Arnaldo			N	N
Mariana	N	N	S	N
Paulo		N	N	

Agora, completando o restante:

Paulo viajou para Salvador, pois a nenhum dos três viajou. Então, Arnaldo viajou para Fortaleza e Luiz para Goiânia

	Fortaleza	Goiânia	Curitiba	Salvador
Luiz	N	S	N	N
Arnaldo	S	N	N	N
Mariana	N	N	S	N
Paulo	N	N	N	S

Resposta: B

Quantificador

É um termo utilizado para quantificar uma expressão. Os quantificadores são utilizados para transformar uma sentença aberta ou proposição aberta em uma proposição lógica.

QUANTIFICADOR + SENTENÇA ABERTA = SENTENÇA FECHADA

Tipos de quantificadores

• Quantificador universal (\forall)

O símbolo \forall pode ser lido das seguintes formas:

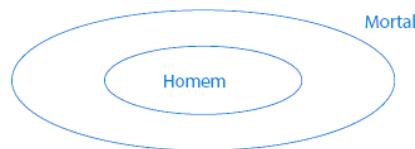
\forall { *todo*
 para todo
 qualquer que seja

Exemplo:

Todo homem é mortal.

A conclusão dessa afirmação é: se você é homem, então será mortal.

Na representação do diagrama lógico, seria:



ATENÇÃO: Todo homem é mortal, mas nem todo mortal é homem.

A frase “todo homem é mortal” possui as seguintes conclusões:

1º) Algum mortal é homem ou algum homem é mortal.

2º) Se José é homem, então José é mortal.

A forma “Todo A é B” pode ser escrita na forma: Se A então B.

A forma simbólica da expressão “Todo A é B” é a expressão $(\forall x)(A(x) \rightarrow B)$.

Observe que a palavra todo representa uma relação de inclusão de conjuntos, por isso está associada ao operador da condicional.

Aplicando temos:

$x + 2 = 5$ é uma sentença aberta. Agora, se escrevermos da forma $\forall (x) \in N / x + 2 = 5$ (lê-se: para todo pertencente a N temos $x + 2 = 5$), atribuindo qualquer valor a x a sentença será verdadeira?

A resposta é NÃO, pois depois de colocarmos o quantificador, a frase passa a possuir sujeito e predicado definidos e podemos julgar, logo, é uma proposição lógica.

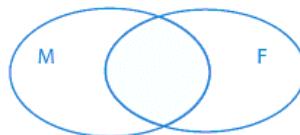
• Quantificador existencial (\exists)

O símbolo \exists pode ser lido das seguintes formas:

\exists { *pelo menos um*
 existe
 algum

Exemplo:

“Algum matemático é filósofo.” O diagrama lógico dessa frase é:



O quantificador existencial tem a função de elemento comum. A palavra algum, do ponto de vista lógico, representa termos comuns, por isso “Algum A é B” possui a seguinte forma simbólica: $(\exists x)(A(x) \wedge B)$.

Aplicando temos:

$x + 2 = 5$ é uma sentença aberta. Escrevendo da forma $(\exists x) \in N / x + 2 = 5$ (lê-se: existe pelo menos um x pertencente a N tal que $x + 2 = 5$), atribuindo um valor que, colocado no lugar de x, a sentença será verdadeira?

A resposta é SIM, pois depois de colocarmos o quantificador, a frase passou a possuir sujeito e predicado definidos e podemos julgar, logo, é uma proposição lógica.

ATENÇÃO:

- A palavra todo não permite inversão dos termos: “Todo A é B” é diferente de “Todo B é A”.
- A palavra algum permite a inversão dos termos: “Algum A é B” é a mesma coisa que “Algum B é A”.

Forma simbólica dos quantificadores

Todo A é B = $(\forall (x)) (A(x) \rightarrow B)$.
 Algum A é B = $(\exists (x)) (A(x) \wedge B)$.
 Nenhum A é B = $(\sim \exists (x)) (A(x) \wedge B)$.
 Algum A não é B = $(\exists (x)) (A(x) \wedge \sim B)$.

Exemplos:

Todo cavalo é um animal. Logo,
 (A) Toda cabeça de animal é cabeça de cavalo.
 (B) Toda cabeça de cavalo é cabeça de animal.
 (C) Todo animal é cavalo.
 (D) Nenhum animal é cavalo.

Resolução:

A frase “Todo cavalo é um animal” possui as seguintes conclusões:

- Algum animal é cavalo ou Algum cavalo é um animal.
- Se é cavalo, então é um animal.

Nesse caso, nossa resposta é toda cabeça de cavalo é cabeça de animal, pois mantém a relação de “está contido” (segunda forma de conclusão).

Resposta: B

(CESPE) Se R é o conjunto dos números reais, então a proposição $(\forall x) (x \in R) (\exists y) (y \in R) (x + y = x)$ é valorada como V.

Resolução:

Lemos: para todo x pertencente ao conjunto dos números reais (R) existe um y pertencente ao conjunto dos números dos reais (R) tal que $x + y = x$.

- 1º passo: observar os quantificadores.

X está relacionado com o quantificador universal, logo, todos os valores de x devem satisfazer a propriedade.

Y está relacionado com o quantificador existencial, logo, é necessário pelo menos um valor de x para satisfazer a propriedade.

- 2º passo: observar os conjuntos dos números dos elementos x e y.

O elemento x pertence ao conjunto dos números reais.

O elemento y pertence ao conjunto os números reais.

- 3º passo: resolver a propriedade $(x + y = x)$.

A pergunta: existe algum valor real para y tal que $x + y = x$?

Existe sim! $y = 0$.

$X + 0 = X$.

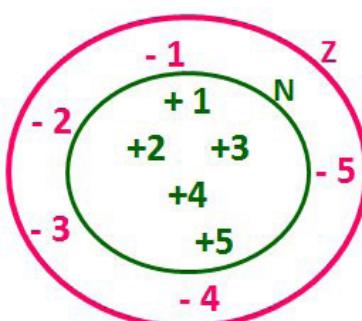
Como existe pelo menos um valor para y e qualquer valor de x somado a 0 será igual a x, podemos concluir que o item está correto.

Resposta: CERTO

NÚMEROS INTEIROS, RACIONAIS E REAIS E SUAS OPERAÇÕES

Conjunto dos números inteiros - z

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



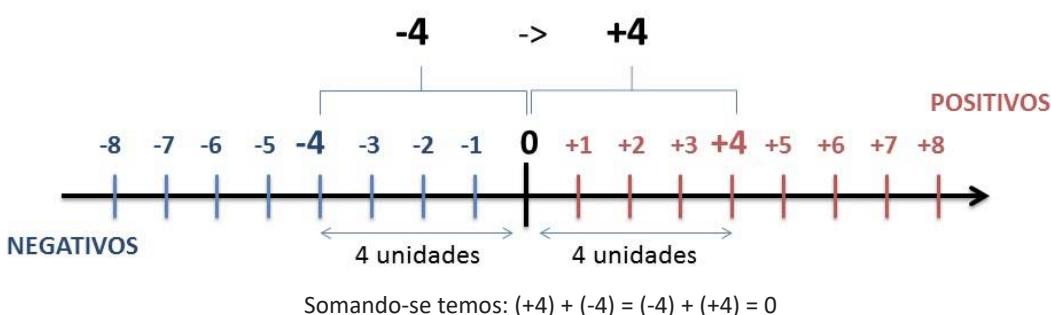
$N \subset Z$ (N está contido em Z)

Subconjuntos:

SÍMBOLO	REPRESENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
*	\mathbb{Z}^*	Conjunto dos números inteiros não nulos
+	\mathbb{Z}_+	Conjunto dos números inteiros não negativos
* e +	\mathbb{Z}_+^*	Conjunto dos números inteiros positivos
-	\mathbb{Z}_-	Conjunto dos números inteiros não positivos
* e -	\mathbb{Z}_-^*	Conjunto dos números inteiros negativos

Observamos nos números inteiros algumas características:

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



Operações

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

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

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

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

Exemplo:

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

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

Resolução:

$$50-20=30 \text{ atitudes negativas}$$

$$20 \cdot 4 = 80$$

$$30 \cdot (-1) = -30$$

$$80 - 30 = 50$$

Resposta: A

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

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

ATENÇÃO:

1) No conjunto Z , a divisão não é comutativa, não é associativa e não tem a propriedade da existência do elemento neutro.

2) Não existe divisão por zero.

3) Zero dividido por qualquer número inteiro, diferente de zero, é zero, pois o produto de qualquer número inteiro por zero é igual a zero.

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

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

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

Exemplo:

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

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

Resolução:

São 8 livros de 2 cm: $8 \cdot 2 = 16$ cm

Como eu tenho 52 cm ao todo e os demais livros tem 3 cm, temos:

$52 - 16 = 36$ cm de altura de livros de 3 cm

$36 : 3 = 12$ livros de 3 cm

O total de livros da pilha: $8 + 12 = 20$ livros ao todo.

Resposta: D

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

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

Propriedades da Potenciação

1) Produtos de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e somam-se os expoentes. $(-a)^3 \cdot (-a)^6 = (-a)^{3+6} = (-a)^9$

2) Quocientes de Potências com bases iguais: Conserva-se a base e subtraem-se os expoentes. $(-a)^8 : (-a)^6 = (-a)^{8-6} = (-a)^2$

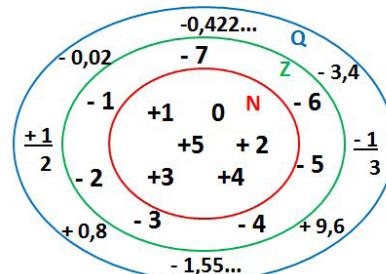
3) Potência de Potência: Conserva-se a base e multiplicam-se os expoentes. $[(-a)^5]^2 = (-a)^{5 \cdot 2} = (-a)^{10}$

4) Potência de expoente 1: É sempre igual à base. $(-a)^1 = -a$ e $(+a)^1 = +a$

5) Potência de expoente zero e base diferente de zero: É igual a 1. $(+a)^0 = 1$ e $(-b)^0 = 1$

Conjunto dos números racionais – Q

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



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

Subconjuntos:

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

Representação decimal

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

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

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

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

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

Representação Fracionária

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

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

Ex.:

$$0,035 = 35/1000$$

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

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

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

$$\begin{array}{l} * 0,444\dots \\ \text{Período: 4} \\ (1 \text{ algarismo}) \\ 0,444\dots = \frac{4}{9} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} * 0,313131\dots \\ \text{Período: 31} \\ (2 \text{ algarismos}) \\ 0,313131\dots = \frac{31}{99} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} * 0,278278278\dots \\ \text{Período: 278} \\ (3 \text{ algarismos}) \\ 0,278278278\dots = \frac{278}{999} \end{array}$$

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

– Composta: quando a mesma apresenta um ante período que não se repete.

a)

$$0,58333\dots = \frac{583 - 58}{900} = \frac{525}{900} = \frac{525 : 75}{900 : 75} = \frac{7}{12}$$

Simplificando.

Parte não periódica com o período da dízima menos a parte não periódica.

Parte não periódica com 2 algarismos.

Período com 1 algarismo.

2 algarismos zeros.

1 algarismo 9.

Procedimento: para cada algarismo do período ainda se coloca um algarismo 9 no denominador. Mas, agora, para cada algarismo do antiperíodo se coloca um algarismo zero, também no denominador.

b)

$$6,37777\dots = \frac{637 - 63}{90} = \frac{574}{90}$$

Números que não se repetem e período

Números que não se repetem

Período igual a 7
1 algarismo -> 1 nove

1 algarismo que não se repete depois da vírgula -> 1 zero

$$6\frac{34}{90} \rightarrow \text{temos uma fração mista, transformando } -a \rightarrow (6 \cdot 90 + 34) = 574, \text{ logo: } \frac{574}{90}$$

Procedimento: é o mesmo aplicado ao item “a”, acrescido na frente da parte inteira (fração mista), ao qual transformamos e obtemos a fração geratriz.

Exemplo:

(PREF. NITERÓI) Simplificando a expressão abaixo

$$\text{Obtém-se } \frac{1,3333\dots + \frac{3}{2}}{1,5 + \frac{4}{3}} :$$

- (A) $\frac{1}{2}$
 (B) 1
 (C) $\frac{3}{2}$
 (D) 2
 (E) 3

Resolução:

$$1,3333\dots = 12/9 = 4/3$$

$$1,5 = 15/10 = 3/2$$

$$\frac{\frac{4}{3} + \frac{3}{2}}{\frac{3}{2} + \frac{4}{3}} = \frac{\frac{17}{6}}{\frac{17}{6}} = 1$$

Resposta: B

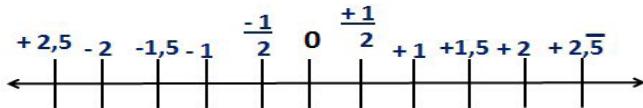
Características dos números racionais

O módulo e o número oposto são as mesmas dos números inteiros.

Inverso: dado um número racional a/b o inverso desse número $(a/b)^{-n}$, é a fração onde o numerador vira denominador e o denominador numerador $(b/a)^n$.

$$\left(\frac{a}{b}\right)^{-n}, a \neq 0 = \left(\frac{b}{a}\right)^n, b \neq 0$$

Representação geométrica



Observa-se que entre dois inteiros consecutivos existem infinitos números racionais.

Operações

• **Soma ou adição:** como todo número racional é uma fração ou pode ser escrito na forma de uma fração, definimos a adição entre os números racionais $\frac{a}{b}$ e $\frac{c}{d}$, da mesma forma que a soma de frações, através de:

$$\frac{a}{b} + \frac{c}{d} = \frac{ad + bc}{bd}$$

• **Subtração:** a subtração de dois números racionais p e q é a própria operação de adição do número p com o oposto de q , isto é: $p - q = p + (-q)$

$$\frac{a}{b} - \frac{c}{d} = \frac{ad - bc}{bd}$$

ATENÇÃO: Na adição/subtração se o denominador for igual, conserva-se os denominadores e efetua-se a operação apresentada.

Exemplo:

(PREF. JUNDIAI/SP – AGENTE DE SERVIÇOS OPERACIONAIS – MAKIYAMA) Na escola onde estudo, $\frac{1}{4}$ dos alunos tem a língua portuguesa como disciplina favorita, $\frac{9}{20}$ têm a matemática como favorita e os demais têm ciências como favorita. Sendo assim, qual fração representa os alunos que têm ciências como disciplina favorita?

- (A) $\frac{1}{4}$
 (B) $\frac{3}{10}$
 (C) $\frac{2}{9}$
 (D) $\frac{4}{5}$
 (E) $\frac{3}{2}$

Resolução:

Somando português e matemática:

$$\frac{1}{4} + \frac{9}{20} = \frac{5+9}{20} = \frac{14}{20} = \frac{7}{10}$$

O que resta gosta de ciências:

$$1 - \frac{7}{10} = \frac{3}{10}$$

Resposta: B

• **Multiplicação:** como todo número racional é uma fração ou pode ser escrito na forma de uma fração, definimos o produto de dois números racionais $\frac{a}{b}$ e $\frac{c}{d}$, da mesma forma que o produto de frações, através de:

$$\frac{a}{b} \times \frac{c}{d} = \frac{ac}{bd}$$

• **Divisão:** a divisão de dois números racionais p e q é a própria operação de multiplicação do número p pelo inverso de q , isto é: $p \div q = p \times q^{-1}$

$$\frac{a}{b} : \frac{c}{d} = \frac{a}{b} \cdot \frac{d}{c}$$

Exemplo:

(PM/SE – SOLDADO 3ªCLASSE – FUNCAB) Numa operação policial de rotina, que abordou 800 pessoas, verificou-se que $\frac{3}{4}$ dessas pessoas eram homens e $\frac{1}{5}$ deles foram detidos. Já entre as mulheres abordadas, $\frac{1}{8}$ foram detidas.

Qual o total de pessoas detidas nessa operação policial?

- (A) 145
 (B) 185
 (C) 220
 (D) 260
 (E) 120

Resolução:

$$800 \cdot \frac{3}{4} = 600 \text{ homens}$$

$$600 \cdot \frac{1}{5} = 120 \text{ homens detidos}$$

Como $\frac{3}{4}$ eram homens, $\frac{1}{4}$ eram mulheres

$$800 \cdot \frac{1}{4} = 200 \text{ mulheres ou } 800 - 600 = 200 \text{ mulheres}$$

$$200 \cdot \frac{1}{8} = 25 \text{ mulheres detidas}$$

Total de pessoas detidas: $120 + 25 = 145$

Resposta: A

- **Potenciação:** é válido as propriedades aplicadas aos números inteiros. Aqui destacaremos apenas as que se aplicam aos números racionais.

A) Toda potência com expoente negativo de um número racional diferente de zero é igual a outra potência que tem a base igual ao inverso da base anterior e o expoente igual ao oposto do expoente anterior.

$$\left(-\frac{3}{5}\right)^{-2} = \left(-\frac{5}{3}\right)^2 = \frac{25}{9}$$

B) Toda potência com expoente ímpar tem o mesmo sinal da base.

$$\left(\frac{2}{3}\right)^3 = \left(\frac{2}{3}\right) \cdot \left(\frac{2}{3}\right) \cdot \left(\frac{2}{3}\right) = \frac{8}{27}$$

C) Toda potência com expoente par é um número positivo.

$$\left(-\frac{1}{5}\right)^2 = \left(-\frac{1}{5}\right) \cdot \left(-\frac{1}{5}\right) = \frac{1}{25}$$

Expressões numéricas

São todas sentenças matemáticas formadas por números, suas operações (adições, subtrações, multiplicações, divisões, potenciações e radiciações) e também por símbolos chamados de sinais de associação, que podem aparecer em uma única expressão.

Procedimentos

1) Operações:

- Resolvemos primeiros as potenciações e/ou radiciações na ordem que aparecem;
- Depois as multiplicações e/ou divisões;
- Por último as adições e/ou subtrações na ordem que aparecem.

2) Símbolos:

- Primeiro, resolvemos os parênteses (), até acabarem os cálculos dentro dos parênteses,
- Depois os colchetes [];
- E por último as chaves { }.

ATENÇÃO:

– Quando o sinal de **adição** (+) anteceder um parêntese, colchetes ou chaves, deveremos eliminar o parêntese, o colchete ou chaves, na ordem de resolução, reescrevendo os números internos com os seus sinais originais.

– Quando o sinal de **subtração** (-) anteceder um parêntese, colchetes ou chaves, deveremos eliminar o parêntese, o colchete ou chaves, na ordem de resolução, reescrevendo os números internos com os seus sinais invertidos.

Exemplo:

(MANAUSPREV – ANALISTA PREVIDENCIÁRIO – ADMINISTRATIVA – FCC) Considere as expressões numéricas, abaixo.

$$A = 1/2 + 1/4 + 1/8 + 1/16 + 1/32 \text{ e}$$

$$B = 1/3 + 1/9 + 1/27 + 1/81 + 1/243$$

O valor, aproximado, da soma entre A e B é

(A) 2

(B) 3

(C) 1

(D) 2,5

(E) 1,5

Resolução:

Vamos resolver cada expressão separadamente:

$$A = \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} + \frac{1}{16} + \frac{1}{32} = \frac{16 + 8 + 4 + 2 + 1}{32} = \frac{31}{32}$$

$$B = \frac{1}{3} + \frac{1}{9} + \frac{1}{27} + \frac{1}{81} + \frac{1}{243}$$

$$\frac{81 + 27 + 9 + 3 + 1}{243} = \frac{121}{243}$$

$$A + B = \frac{31}{32} + \frac{121}{243} = \frac{243.31 + 32.121}{7776}$$

$$\frac{7533 + 3872}{7776} = \frac{11405}{7776} = 1,466 \cong 1,5$$

Resposta: E

Múltiplos

Dizemos que um número é múltiplo de outro quando o primeiro é resultado da multiplicação entre o segundo e algum número natural e o segundo, nesse caso, é divisor do primeiro. O que significa que existem dois números, x e y, tal que x é múltiplo de y se existir algum número natural n tal que:

$$x = y \cdot n$$

Se esse número existir, podemos dizer que y é um divisor de x e podemos escrever: $x = n/y$

Observações:

- 1) Todo número natural é múltiplo de si mesmo.
- 2) Todo número natural é múltiplo de 1.
- 3) Todo número natural, diferente de zero, tem infinitos múltiplos.
- 4) O zero é múltiplo de qualquer número natural.
- 5) Os múltiplos do número 2 são chamados de **números pares**, e a fórmula geral desses números é $2k$ ($k \in \mathbb{N}$). Os demais são chamados de **números ímpares**, e a fórmula geral desses números é $2k + 1$ ($k \in \mathbb{N}$).

6) O mesmo se aplica para os números inteiros, tendo $k \in \mathbb{Z}$.

Critérios de divisibilidade

São regras práticas que nos possibilitam dizer se um número é ou não divisível por outro, sem que seja necessário efetuarmos a divisão.

No quadro abaixo temos um resumo de alguns dos critérios:

1	Sempre. Qualquer número é divisível por 1	2	Sempre que ele for par
3	Se a soma dos seus algarismos for divisível por 3	4	Se seus dois últimos dígitos forem divisíveis por 4 (incluindo 00)
5	Sempre que ele terminar em 0 ou em 5	6	Sempre que ele for divisível por 2 e 3 ao mesmo tempo
7	Se $a - 2 \cdot b$ for divisível por 7. Onde b corresponde a seu último dígito e a ao restante do número.	8	Se seus três últimos algarismos são divisíveis por 8
9	Se a soma dos seus algarismos for divisível por 9	10	Sempre que ele terminar em 0
11	Se a soma dos algarismos de posição ímpar menos a soma dos dígitos de posição par for divisível por 11		

(Fonte: <https://www.guiadamatematica.com.br/criterios-de-divisibilidade/> - reeditado)

Vale ressaltar a divisibilidade por 7: Um número é divisível por 7 quando o último algarismo do número, multiplicado por 2, subtraído do número sem o algarismo, resulta em um número múltiplo de 7. Neste, o processo será repetido a fim de diminuir a quantidade de algarismos a serem analisados quanto à divisibilidade por 7.

Outros critérios

Divisibilidade por 12: Um número é divisível por 12 quando é divisível por 3 e por 4 ao mesmo tempo.

Divisibilidade por 15: Um número é divisível por 15 quando é divisível por 3 e por 5 ao mesmo tempo.

Fatoração numérica

Trata-se de decompor o número em fatores primos. Para decompor este número natural em fatores primos, dividimos o mesmo pelo seu menor divisor primo, após pegamos o quociente e dividimos o pelo seu menor divisor, e assim sucessivamente até obtermos o quociente 1. O produto de todos os fatores primos representa o número fatorado. Exemplo:

$$\begin{array}{r}
 144 \\
 72 \\
 36 \\
 18 \\
 9 \\
 3 \\
 1
 \end{array} = 2^4 \times 3^2$$

Divisores

Os divisores de um número n , é o conjunto formado por todos os números que o dividem exatamente. Tomemos como exemplo o número 12.

$$\begin{array}{r}
 12 \mid 1 \\
 \underline{0} \quad 12 \\
 0 \quad 12
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{r}
 12 \mid 2 \\
 \underline{0} \quad 6 \\
 12 \mid 4 \\
 \underline{0} \quad 3
 \end{array}
 \quad
 \begin{array}{r}
 12 \mid 3 \\
 \underline{0} \quad 4 \\
 12 \mid 12 \\
 \underline{0} \quad 1
 \end{array}$$

Um método para descobrirmos os divisores é através da fatoração numérica. O número de divisores naturais é igual ao produto dos expoentes dos fatores primos acrescidos de 1.

Logo o número de divisores de 12 são:

$$\frac{2^2}{(2+1)} \cdot \frac{3^1}{(1+1)} = (2+1) \cdot (1+1) = 3 \cdot 2 = 6 \text{ divisores naturais}$$

Para sabermos quais são esses 6 divisores basta pegarmos cada fator da decomposição e seu respectivo expoente natural que varia de zero até o expoente com o qual o fator se apresenta na decomposição do número natural.

$$12 = 2^2 \cdot 3^1 =$$

$$2^2 = 2^0, 2^1 \text{ e } 2^2; 3^1 = 3^0 \text{ e } 3^1, \text{ teremos:}$$

$$2^0 \cdot 3^0 = 1$$

$$2^0 \cdot 3^1 = 3$$

$$2^1 \cdot 3^0 = 2$$

$$2^1 \cdot 3^1 = 2 \cdot 3 = 6$$

$$2^2 \cdot 3^1 = 4 \cdot 3 = 12$$

$$2^2 \cdot 3^0 = 4$$

O conjunto de divisores de 12 são: $D(12) = \{1, 2, 3, 4, 6, 12\}$

A soma dos divisores é dada por: $1 + 2 + 3 + 4 + 6 + 12 = 28$

Máximo divisor comum (MDC)

É o **maior número** que é divisor comum de todos os números dados. Para o cálculo do MDC usamos a **decomposição em fatores primos**. Procedemos da seguinte maneira:

Após decompor em fatores primos, o MDC é o produto dos **FATORES COMUNS** obtidos, cada um deles elevado ao seu **MENOR EXPOENTE**.

Exemplo:

$$\text{MDC}(18, 24, 42) =$$

Decomposição de 18	Decomposição de 24	Decomposição de 42
$ \begin{array}{r} 18 \mid 2 \\ 9 \mid 3 \\ 3 \mid 3 \\ 1 \mid 2 \times 3 \times 3 \end{array} $	$ \begin{array}{r} 24 \mid 2 \\ 12 \mid 2 \\ 6 \mid 2 \\ 3 \mid 3 \\ 1 \mid 2 \times 2 \times 2 \times 3 \end{array} $	$ \begin{array}{r} 42 \mid 2 \\ 21 \mid 3 \\ 7 \mid 7 \\ 1 \mid 2 \times 3 \times 7 \end{array} $
\downarrow 2×3^2	\downarrow $2^3 \times 3$	\downarrow $2 \times 3 \times 7$

Observe que os fatores comuns entre eles são: 2 e 3, então pegamos os de menores expoentes: $2 \times 3 = 6$. Logo o Máximo Divisor Comum entre 18, 24 e 42 é 6.

Mínimo múltiplo comum (MMC)

É o menor número positivo que é múltiplo comum de todos os números dados. A técnica para acharmos é a mesma do MDC, apenas com a seguinte ressalva:

O MMC é o produto dos **FATORES COMUNS E NÃO-COMUNS**, cada um deles elevado ao **SEU MAIOR EXPOENTE**.

Pegando o exemplo anterior, teríamos:

$$\text{MMC}(18, 24, 42) =$$

Fatores comuns e não-comuns = 2, 3 e 7

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

Com maiores expoentes: $2^3 \times 3^2 \times 7 = 8 \times 9 \times 7 = 504$. Logo o Mínimo Múltiplo Comum entre 18, 24 e 42 é 504.

Temos ainda que o produto do MDC e MMC é dado por: **MDC (A,B) · MMC (A,B) = A·B**

Os cálculos desse tipo de problemas, envolvem adições e subtrações, posteriormente as multiplicações e divisões. Depois os problemas são resolvidos com a utilização dos fundamentos algébricos, isto é, criamos equações matemáticas com valores desconhecidos (letras). Observe algumas situações que podem ser descritas com utilização da álgebra.

É bom ter mente algumas situações que podemos encontrar:

O dobro de x $\boxed{2x}$

O triplo de um número $\boxed{3x}$

O dobro de um número adicionado de 4 $\boxed{2x+4}$

Um número adicionado de seu triplo $\boxed{x+3x}$

O quíntuplo de a subtraído do sétuplo de y $\boxed{5a-6y}$

Exemplos:

(PREF. GUARUJÁ/SP – SEDUC – PROFESSOR DE MATEMÁTICA – CAIPIMES) Sobre 4 amigos, sabe-se que Clodoaldo é 5 centímetros mais alto que Mônica e 10 centímetros mais baixo que Andreia. Saber-se também que Andreia é 3 centímetros mais alta que Doralice e que Doralice não é mais baixa que Clodoaldo. Se Doralice tem 1,70 metros, então é verdade que Mônica tem, de altura:

- (A) 1,52 metros.
- (B) 1,58 metros.
- (C) 1,54 metros.
- (D) 1,56 metros.

Resolução:

Escrevendo em forma de equações, temos:

$$C = M + 0,05 \quad (I)$$

$$C = A - 0,10 \quad (II)$$

$$A = D + 0,03 \quad (III)$$

D não é mais baixa que C

Se $D = 1,70$, então:

$$(III) A = 1,70 + 0,03 = 1,73$$

$$(II) C = 1,73 - 0,10 = 1,63$$

$$(I) 1,63 = M + 0,05$$

$$M = 1,63 - 0,05 = 1,58 \text{ m}$$

Resposta: B

(CEFET – AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO – CESGRANRIO) Em três meses, Fernando depositou, ao todo, R\$ 1.176,00 em sua carteira de poupança. Se, no segundo mês, ele depositou R\$ 126,00 a mais do que no primeiro e, no terceiro mês, R\$ 48,00 a menos do que no segundo, qual foi o valor depositado no segundo mês?

- (A) R\$ 498,00
- (B) R\$ 450,00
- (C) R\$ 402,00
- (D) R\$ 334,00
- (E) R\$ 324,00

Resolução:

Primeiro mês = x

Segundo mês = $x + 126$

Terceiro mês = $x + 126 - 48 = x + 78$

$$\text{Total} = x + x + 126 + x + 78 = 1176$$

$$3x = 1176 - 204$$

$$x = 972 / 3$$

$$x = R\$ 324,00 \text{ (1º mês)}$$

$$* \text{ No 2º mês: } 324 + 126 = R\$ 450,00$$

Resposta: B

(PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO PRETO/SP – AGENTE DE ADMINISTRAÇÃO – VUNESP) Uma loja de materiais elétricos testou um lote com 360 lâmpadas e constatou que a razão entre o número de lâmpadas queimadas e o número de lâmpadas boas era $2 / 7$. Sabendo-se que, accidentalmente, 10 lâmpadas boas quebraram e que lâmpadas queimadas ou quebradas não podem ser vendidas, então a razão entre o número de lâmpadas que não podem ser vendidas e o número de lâmpadas boas passou a ser de

$$(A) 1 / 4.$$

$$(B) 1 / 3.$$

$$(C) 2 / 5.$$

$$(D) 1 / 2.$$

$$(E) 2 / 3.$$

Resolução:

Chamemos o número de lâmpadas queimadas de (**Q**) e o número de lâmpadas boas de (**B**). Assim:

$$B + Q = 360, \text{ ou seja, } B = 360 - Q \quad (I)$$

$$\frac{Q}{B} = \frac{2}{7}, \text{ ou seja, } 7.Q = 2.B \quad (II)$$

Substituindo a equação (I) na equação (II), temos:

$$7.Q = 2.(360 - Q)$$

$$7.Q = 720 - 2.Q$$

$$7.Q + 2.Q = 720$$

$$9.Q = 720$$

$$Q = 720 / 9$$

$$Q = 80 \text{ (queimadas)}$$

Como 10 lâmpadas boas quebraram, temos:

$$Q' = 80 + 10 = 90 \text{ e } B' = 360 - 90 = 270$$

$$\frac{Q'}{B'} = \frac{90}{270} = \frac{1}{3} \quad (: 9 / 9)$$

Resposta: B

Fração é todo **número** que pode ser escrito da seguinte forma a/b , com $b \neq 0$. Sendo **a** o numerador e **b** o denominador. Uma fração é uma divisão em partes iguais. Observe a figura:



O **numerador** indica quantas partes tomamos do total que foi dividida a unidade.

O **denominador** indica quantas partes iguais foi dividida a unidade.

Lê-se: um quarto.

Atenção:

- **Frações com denominadores de 1 a 10:** meios, terços, quartos, quintos, sextos, sétimos, oitavos, nonos e décimos.

- **Frações com denominadores potências de 10:** décimos, centésimos, milésimos, décimos de milésimos, centésimos de milésimos etc.

- Denominadores diferentes dos citados anteriormente:** Enuncia-se o numerador e, em seguida, o denominador seguido da palavra "avos".

Tipos de frações

– **Frações Próprias:** Numerador é menor que o denominador.
Ex.: 7/15

– **Frações Impróprias:** Numerador é maior ou igual ao denominador. Ex.: 6/7

– **Frações aparentes:** Numerador é múltiplo do denominador. As mesmas pertencem também ao grupo das frações impróprias.
Ex.: 6/3

– **Frações mistas:** Números compostos de uma parte inteira e outra fracionária. Podemos transformar uma fração imprópria na forma mista e vice e versa. Ex.: 1 1/12 (um inteiro e um doze avos)

– **Frações equivalentes:** Duas ou mais frações que apresentam a mesma parte da unidade. Ex.: 2/4 = 1/2

– **Frações irredutíveis:** Frações onde o numerador e o denominador são primos entre si. Ex.: 5/11 ;

Operações com frações

• Adição e Subtração

Com mesmo denominador: Conserva-se o denominador e soma-se ou subtrai-se os numeradores.

$$\frac{2}{3} + \frac{4}{3} = \frac{2+4}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

Com denominadores diferentes: é necessário reduzir ao mesmo denominador através do MMC entre os denominadores. Usamos tanto na adição quanto na subtração.

$$\frac{9}{3} - \frac{5}{2} = \frac{18 - 15}{6} = \frac{3 \div 3}{6 \div 3} = \frac{1}{2}$$

O MMC entre os denominadores (3,2) = 6

• Multiplicação e Divisão

Multiplicação: É produto dos numeradores pelos denominadores dados. Ex.:

$$\frac{4}{5} \cdot \frac{1}{8} \cdot \frac{2}{3} = \frac{4 \cdot 1 \cdot 2}{5 \cdot 8 \cdot 3} = \frac{8}{120} = \frac{1}{15}$$

↑
simplificando por 8

– **Divisão:** É igual a primeira fração multiplicada pelo inverso da segunda fração. Ex.:

$$\frac{2}{3} : \frac{4}{5} = \frac{2}{3} \times \frac{5}{4} = \frac{10}{12}$$

Obs.: Sempre que possível podemos simplificar o resultado da fração resultante de forma a torná-la irreduzível.

Exemplo:

(EBSERH/HUPES – UFBA – TÉCNICO EM INFORMÁTICA – IADES) O suco de três garrafas iguais foi dividido igualmente entre 5 pessoas. Cada uma recebeu

(A) $\frac{3}{5}$ do total dos sucos.

(B) $\frac{3}{5}$ do suco de uma garrafa.

(C) $\frac{5}{3}$ do total dos sucos.

(D) $\frac{5}{3}$ do suco de uma garrafa.

(E) $\frac{6}{15}$ do total dos sucos.

Resolução:

Se cada garrafa contém X litros de suco, e eu tenho 3 garrafas, então o total será de 3X litros de suco. Precisamos dividir essa quantidade de suco (em litros) para 5 pessoas, logo teremos:

$$\frac{3x}{5} = \frac{3}{5}x$$

Onde x é litros de suco, assim a fração que cada um recebeu de suco é de 3/5 de suco da garrafa.

Resposta: B

PORCENTAGEM

Razão

É uma fração, sendo a e b dois números a sua razão, chama-se razão de a para b : a/b ou $a:b$, assim representados, sendo $b \neq 0$. Temos que:

$$\frac{a}{b} \Rightarrow \begin{array}{l} \text{antecedente} \\ \text{consequente} \end{array}$$

Exemplo:

(SEPLAN/GO – PERITO CRIMINAL – FUNIVERSA) Em uma ação policial, foram apreendidos 1 traficante e 150 kg de um produto parecido com maconha. Na análise laboratorial, o perito constatou que o produto apreendido não era maconha pura, isto é, era uma mistura da *Cannabis sativa* com outras ervas. Interrogado, o traficante revelou que, na produção de 5 kg desse produto, ele usava apenas 2 kg da *Cannabis sativa*; o restante era composto por várias "outras ervas". Nesse caso, é correto afirmar que, para fabricar todo o produto apreendido, o traficante usou

(A) 50 kg de *Cannabis sativa* e 100 kg de outras ervas.

(B) 55 kg de *Cannabis sativa* e 95 kg de outras ervas.

(C) 60 kg de *Cannabis sativa* e 90 kg de outras ervas.

(D) 65 kg de *Cannabis sativa* e 85 kg de outras ervas.

(E) 70 kg de *Cannabis sativa* e 80 kg de outras ervas.

Resolução:

O enunciado fornece que a cada 5kg do produto temos que 2kg da *Cannabis sativa* e os demais *outras ervas*. Podemos escrever em forma de razão $\frac{2}{5}$, logo :

$$\frac{2}{5} \cdot 150 = 60 \text{ kg de } Cannabis \text{ sativa}$$

$$\therefore 150 - 60 = 90 \text{ kg de outras ervas}$$

Resposta: C
Razões Especiais

São aquelas que recebem um nome especial. Vejamos algumas:

Velocidade: é razão entre a distância percorrida e o tempo gasto para percorrê-la.

$$V = \frac{\text{Distância}}{\text{Tempo}}$$

Densidade: é a razão entre a massa de um corpo e o seu volume ocupado por esse corpo.

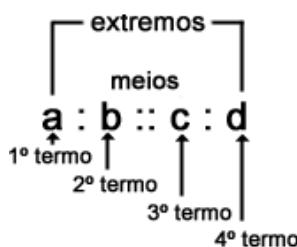
$$d = \frac{\text{Massa}}{\text{Volume}}$$

Proporção

É uma igualdade entre duas frações ou duas razões.

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \text{ ou } a:b :: c:d$$

Lemos: a esta para b, assim como c está para d.
Ainda temos:


• Propriedades da Proporção

– Propriedade Fundamental: o produto dos meios é igual ao produto dos extremos:

$$a \cdot d = b \cdot c$$

– A soma/diferença dos dois primeiros termos está para o primeiro (ou para o segundo termo), assim como a soma/diferença dos dois últimos está para o terceiro (ou para o quarto termo).

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a+b}{a} = \frac{c+d}{c} \text{ ou } \frac{a+b}{b} = \frac{c+d}{d}$$

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a-b}{a} = \frac{c-d}{c} \text{ ou } \frac{a-b}{b} = \frac{c-d}{d}$$

– A soma/diferença dos antecedentes está para a soma/diferença dos consequentes, assim como cada antecedente está para o seu consequente.

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a+c}{b+d} = \frac{a}{b} \text{ ou } \frac{a+c}{b+d} = \frac{c}{d}$$

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d} \rightarrow \frac{a-c}{b-d} = \frac{a}{b} \text{ ou } \frac{a-c}{b-d} = \frac{c}{d}$$

Exemplo:

(MP/SP – AUXILIAR DE PROMOTORIA I – ADMINISTRATIVO – VUNESP) A medida do comprimento de um salão retangular está para a medida de sua largura assim como 4 está para 3. No piso desse salão, foram colocados somente ladrilhos quadrados inteiros, revestindo-o totalmente. Se cada fileira de ladrilhos, no sentido do comprimento do piso, recebeu 28 ladrilhos, então o número mínimo de ladrilhos necessários para revestir totalmente esse piso foi igual a

- (A) 588.
- (B) 350.
- (C) 454.
- (D) 476.
- (E) 382.

Resolução:

$$\frac{c}{L} = \frac{4}{3}, \text{ que fica } 4L = 3C$$

Fazendo C = 28 e substituindo na proporção, temos:

$$\frac{28}{L} = \frac{4}{3}$$

$$4L = 28 \cdot 3$$

$$L = 84 / 4$$

$$L = 21 \text{ ladrilhos}$$

Assim, o total de ladrilhos foi de $28 \cdot 21 = 588$

Resposta: A
JUROS
Juros simples (ou capitalização simples)

Os juros são determinados tomando como base de cálculo o capital da operação, e o total do juro é devido ao credor (aquele que empresta) no final da operação. Devemos ter em mente:

– Os juros são representados pela letra J*.

– O dinheiro que se deposita ou se empresta chamamos de capital e é representado pela letra C (**capital**) ou P(**principal**) ou VP ou PV (**valor presente**) *.

– O tempo de depósito ou de empréstimo é representado pela letra t ou n.*

– A taxa de juros é a razão centesimal que incide sobre um capital durante certo tempo. É representado pela letra i e utilizada para calcular juros.

*Varia de acordo com a bibliografia estudada.

ATENÇÃO: Devemos sempre relacionar a taxa e o tempo na mesma unidade para efetuarmos os cálculos.

Usamos a seguinte fórmula:

$$j = c \cdot i \cdot t$$

j – juros
c – capital
i – taxa
t – tempo

Em juros simples:

- O capital cresce linearmente com o tempo;
- O capital cresce a uma progressão aritmética de razão: $J=C \cdot i$
- A taxa i e o tempo t devem ser expressos na mesma unidade.
- Devemos expressar a taxa i na forma decimal.
- **Montante (M)** ou **FV (valor futuro)** é a soma do capital com os juros, ou seja:

$$\begin{aligned} M &= C + J \\ M &= C \cdot (1+i \cdot t) \end{aligned}$$

Exemplo:

(PRODAM/AM – Assistente – FUNCAB) Qual é o capital que, investido no sistema de juros simples e à taxa mensal de 2,5 %, produzirá um montante de R\$ 3.900,00 em oito meses?

- (A) R\$ 1.650,00
 (B) R\$ 2.225,00
 (C) R\$ 3.250,00
 (D) R\$ 3.460,00
 (E) R\$ 3.500,00

Resolução:

Montante = Capital + juros, ou seja: $j = M - C$, que fica: $j = 3900 - C (1)$

Agora, é só substituir (1) na fórmula do juros simples:

$$j = \frac{C \cdot i \cdot t}{100}$$

$$3900 - C = \frac{C \cdot 2,5 \cdot 8}{100}$$

$$\begin{aligned} 390000 - 100 \cdot C &= 2,5 \cdot 8 \cdot C \\ -100 \cdot C - 20 \cdot C &= -390000 \cdot (-1) \\ 120 \cdot C &= 390000 \\ C &= 390000 / 120 \\ C &= R\$ 3250,00 \end{aligned}$$

Resposta: C

Juros compostos (capitalização composta)

A taxa de juros incide sobre o capital de cada período. Também conhecido como “juros sobre juros”.

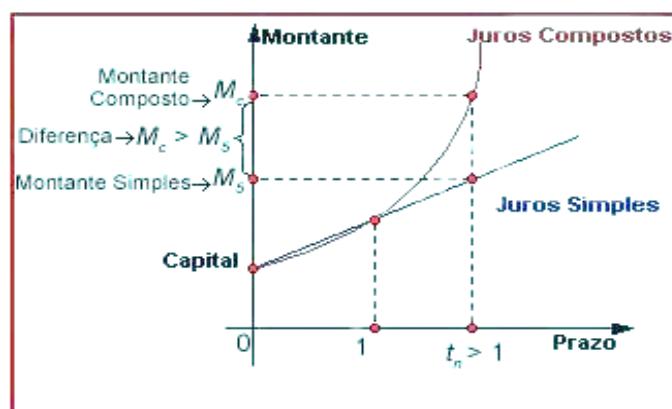
Usamos a seguinte fórmula:

$$M = C * (1 + i)^t, \text{ onde:}$$

M: montante
C: capital
i: taxa de juros
t: tempo de aplicação

O $(1+i)^t$ ou $(1+i)^n$ é chamado de fator de acumulação de capital.

ATENÇÃO: as unidades de tempo referentes à taxa de juros (i) e do período (t), tem de ser necessariamente iguais.



O crescimento do **principal** (capital) em:

- juros simples é LINEAR, CONSTANTE;
- juros compostos é EXPONENCIAL, GEOMÉTRICO e, portanto tem um crescimento muito mais “rápido”;

Observe no gráfico que:

- O **montante** após 1º tempo é igual tanto para o regime de **juros simples** como para **juros compostos**;
- Antes do 1º tempo o **montante** seria **maior** no regime de **juros simples**;
- Depois do 1º tempo o **montante** seria **maior** no regime de **juros compostos**.

Exemplo:

(PREF. GUARUJÁ/SP – SEDUC – PROFESSOR DE MATEMÁTICA

– CAIPIMES) Um capital foi aplicado por um período de 3 anos, com taxa de juros compostos de 10% ao ano. É correto afirmar que essa aplicação rendeu juros que corresponderam a, exatamente:

- (A) 30% do capital aplicado.
 (B) 31,20% do capital aplicado.
 (C) 32% do capital aplicado.
 (D) 33,10% do capital aplicado.

Resolução:

$$10\% = 0,1$$

$$M = C \cdot (1 + i)^t$$

$$M = C \cdot (1 + 0,1)^3$$

$$M = C \cdot (1,1)^3$$

$$M = 1,331 \cdot C$$

Como, $M = C + j$, ou seja, $j = M - C$, temos:

$$j = 1,331 \cdot C - C = 0,331 \cdot C$$

$$0,331 = 33,10 / 100 = 33,10\%$$

Resposta: D

Juros Compostos utilizando Logaritmos

Algumas questões que envolvem juros compostos, precisam de conceitos de logaritmos, principalmente aquelas as quais precisamos achar o tempo/prazo. Normalmente as questões informam os valores do logaritmo, então não é necessário decorar os valores da tabela.

Exemplo:

(FGV-SP) Uma aplicação financeira rende juros de 10% ao ano, compostos anualmente. Utilizando para cálculos a aproximação de , pode-se estimar que uma aplicação de R\$ 1.000,00 seria resgatada no montante de R\$ 1.000.000,00 após:

(A) Mais de um século.

(B) 1 século

(C) 4/5 de século

(D) 2/3 de século

(E) ¾ de século

Resolução:

A fórmula de juros compostos é $M = C(1 + i)^t$ e do enunciado temos que $M = 1.000.000$, $C = 1.000$, $i = 10\% = 0,1$:

$$1.000.000 = 1.000(1 + 0,1)^t$$

$$\frac{1.000.000}{1.000} = (1,1)^t$$

$(1,1)^t = 1.000$ (agora para calcular t temos que usar logaritmo nos dois lados da equação para pode utilizar a propriedade $\log_a N^m = m \cdot \log_a N$, o expoente m passa multiplicando)

$$\log(1,1)^t = \log 1.000 \quad t \cdot \log 1,1 = \log 10^3 \text{ (lembrando que } 1000 = 10^3 \text{ e que o logaritmo é de base 10)}$$

$$t \cdot 0,04 = 3$$

$$t = \frac{3}{0,04} = \frac{3}{4 \cdot 10^{-2}} = \frac{3}{4} \cdot 10^2$$

$$t = \frac{3}{4} \cdot 100 \text{ anos, portanto, } \frac{3}{4} \text{ de século.}$$

Resposta: E

PROPORTIONALIDADE DIRETA E INVERSA

São chamadas de *razões centesimais* ou *taxas percentuais* ou simplesmente de *porcentagem*, as razões de denominador 100, ou seja, que representam a centésima parte de uma grandeza. Costumam ser indicadas pelo numerador seguido do símbolo %. (Lê-se: "por cento").

$$\frac{x}{100} = x \%$$

Exemplo:

(CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SP – ANALISTA TÉCNICO LEGISLATIVO – DESIGNER GRÁFICO – VUNESP) O departamento de Contabilidade de uma empresa tem 20 funcionários, sendo que 15% deles são estagiários. O departamento de Recursos Humanos tem 10 funcionários, sendo 20% estagiários. Em relação ao total de funcionários desses dois departamentos, a fração de estagiários é igual a

(A) 1/5.

(B) 1/6.

(C) 2/5.

(D) 2/9.

(E) 3/5.

Resolução:

$$\text{* Dep. Contabilidade: } \frac{15}{100} \cdot 20 = \frac{30}{10} = 3 \rightarrow 3 \text{ (estagiários)}$$

$$\text{* Dep. R.H.: } \frac{20}{100} \cdot 10 = \frac{200}{100} = 2 \rightarrow 2 \text{ (estagiários)}$$

$$\text{* Total} = \frac{\text{números estagiários}}{\text{números de funcionários}} = \frac{5}{30} = \frac{1}{6}$$

Resposta: B**Lucro e Prejuízo em porcentagem**

É a diferença entre o preço de venda e o preço de custo. Se a diferença for POSITIVA, temos o **LUCRO (L)**, caso seja NEGATIVA, temos **PREJUÍZO (P)**.

Logo: Lucro (L) = Preço de Venda (V) – Preço de Custo (C).

Lucro sobre o valor de compra (Pc)

$$Pc = \frac{C - V}{C}$$

Lucro sobre o valor de venda (Pv)

$$Pv = \frac{C - V}{V}$$

Exemplo:

(CÂMARA DE SÃO PAULO/SP – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – FCC) O preço de venda de um produto, descontado um imposto de 16% que incide sobre esse mesmo preço, supera o preço de compra em 40%, os quais constituem o lucro líquido do vendedor. Em quantos por cento, aproximadamente, o preço de venda é superior ao de compra?

- (A) 67%.
- (B) 61%.
- (C) 65%.
- (D) 63%.
- (E) 69%.

Resolução:

Preço de venda: V

Preço de compra: C

$$V - 0,16V = 1,4C$$

$$0,84V = 1,4C$$

$$\frac{V}{C} = \frac{1,4}{0,84} = 1,67$$

O preço de venda é 67% superior ao preço de compra.

Resposta: A**Aumento e Desconto em porcentagem**

– Aumentar um valor V em p%, equivale a multiplicá-lo por

$$(1 + \frac{p}{100}) \cdot V$$

Logo:

$$V_A = (1 + \frac{p}{100}) \cdot V$$

- Diminuir um valor V em p%, equivale a multiplicá-lo por

$$(1 - \frac{p}{100}) \cdot V$$

Logo:

$$V_D = (1 - \frac{p}{100}) \cdot V$$

Fator de multiplicação

É o valor final de $(1 + \frac{p}{100})$ ou $(1 - \frac{p}{100})$, é o que chamamos de **fator de multiplicação**, muito útil para resolução de cálculos de porcentagem. O mesmo pode ser um **acrédito** ou **decréscimo** no valor do produto.

Acrédito ou Lucro	→	Fator de Multiplicação	Prejuízo ou Desconto	→	Fator de Multiplicação
1 %	→	1,01	1 %	→	0,99
5 %	→	1,05	5 %	→	0,95
10 %	→	1,10	10 %	→	0,90
15 %	→	1,15	25 %	→	0,75
37 %	→	1,37	37 %	→	0,63
100 %	→	2,00	50 %	→	0,50
185 %	→	2,85	80 %	→	0,20

Aumentos e Descontos sucessivos em porcentagem

São valores que aumentam ou diminuem sucessivamente. Para efetuar os respectivos descontos ou aumentos, fazemos uso dos fatores de multiplicação. Basta multiplicarmos o Valor pelo fator de multiplicação (acrédito e/ou decrecimento).

Exemplo: Certo produto industrial que custava R\$ 5.000,00 sofreu um acréscimo de 30% e, em seguida, um desconto de 20%. Qual o preço desse produto após esse acréscimo e desconto?

Resolução:

$$V_A = 5000 \cdot (1,3) = 6500 \text{ e}$$

$$V_D = 6500 \cdot (0,80) = 5200, \text{ podemos, para agilizar os cálculos, juntar tudo em uma única equação:}$$

$$5000 \cdot 1,3 \cdot 0,8 = 5200$$

Logo o preço do produto após o acréscimo e desconto é de R\$ 5.200,00

MEDIDAS DE COMPRIMENTO, ÁREA, VOLUME, MASSA E TEMPO

O sistema métrico decimal é parte integrante do Sistema de Medidas. É adotado no Brasil tendo como unidade fundamental de medida o **metro**.

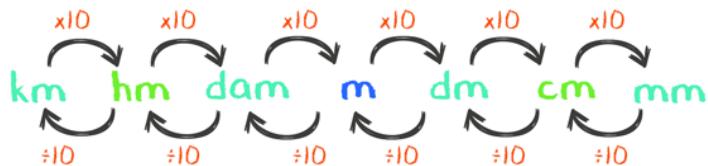
O Sistema de Medidas é um conjunto de medidas usado em quase todo o mundo, visando padronizar as formas de medição.

Medidas de comprimento

Os múltiplos do metro são usados para realizar medição em grandes distâncias, enquanto os submúltiplos para realizar medição em pequenas distâncias.

MÚLTIPLOS			UNIDADE FUNDAMENTAL	SUBMÚLTIPLOS		
Quilômetro	Hectômetro	Decâmetro		Metro	Decímetro	Centímetro
km	hm	Dam	m	dm	cm	mm
1000m	100m	10m	1m	0,1m	0,01m	0,001m

Para transformar basta seguir a tabela seguinte (esta transformação vale para todas as medidas):



Medidas de superfície e área

As unidades de área do sistema métrico correspondem às unidades de comprimento da tabela anterior.

São elas: quilômetro quadrado (km^2), hectômetro quadrado (hm^2), etc. As mais usadas, na prática, são o quilômetro quadrado, o metro quadrado e o hectômetro quadrado, este muito importante nas atividades rurais com o nome de hectare (ha): $1 \text{ hm}^2 = 1 \text{ ha}$.

No caso das unidades de área, o padrão muda: uma unidade é 100 vezes a menor seguinte e não 10 vezes, como nos comprimentos. Entretanto, consideramos que o sistema continua decimal, porque $100 = 10^2$. A nomenclatura é a mesma das unidades de comprimento acrescidas de quadrado.

Vejamos as relações entre algumas essas unidades que não fazem parte do sistema métrico e as do sistema métrico decimal (valores aproximados):

$$\begin{aligned} 1 \text{ polegada} &= 25 \text{ milímetros} \\ 1 \text{ milha} &= 1\,609 \text{ metros} \\ 1 \text{ léguia} &= 5\,555 \text{ metros} \\ 1 \text{ pé} &= 30 \text{ centímetros} \end{aligned}$$

Medidas de Volume e Capacidade

Na prática, são muitos usados o metro cúbico (m^3) e o centímetro cúbico (cm^3).

Nas unidades de volume, há um novo padrão: cada unidade vale 1000 vezes a unidade menor seguinte. Como $1000 = 10^3$, o sistema continua sendo decimal. Acrescentamos a nomenclatura cúbico.

A noção de capacidade relaciona-se com a de volume. A unidade fundamental para medir capacidade é o litro (l); 1 l equivale a 1 dm^3 .

Medidas de Massa

O sistema métrico decimal inclui ainda unidades de medidas de massa. A unidade fundamental é o grama (g). Assim as denominamos: Kg – Quilograma; hg – hectograma; dag – decagrama; g – grama; dg – decigrama; cg – centigrama; mg – miligrama

Dessas unidades, só têm uso prático o quilograma, o grama e o miligrama. No dia-a-dia, usa-se ainda a tonelada (t). Medidas Especiais:

$$1 \text{ Tonelada(t)} = 1000 \text{ Kg}$$

$$1 \text{ Arroba} = 15 \text{ Kg}$$

$$1 \text{ Quilate} = 0,2 \text{ g}$$

Em resumo temos:

Medida de	Grandeza	Fator	Múltiplos			Unidade	Submúltiplos		
Capacidade	Litro	10	kl	hl	dal	l	dl	cl	ml
Volume	Metro Cúbico	1000	km^3	hm^3	dam^3	m^3	dm^3	cm^3	mm^3
Área	Metro Quadrado	100	km^2	hm^2	dam^2	m^2	dm^2	cm^2	mm^2
Comprimento	Metro	10	km	hm	dam	m	dm	cm	mm
Massa	Grama	10	kg	hg	dag	g	dg	cg	mg
			:↔X	:↔X	:↔X	:↔X	:↔X	:↔X	:↔X

Relações importantes



$$1 \text{ kg} = 1 \text{l} = 1 \text{ dm}^3$$

$$1 \text{ hm}^2 = 1 \text{ ha} = 10.000 \text{ m}^2$$

$$1 \text{ m}^3 = 1000 \text{ l}$$

Exemplos:

(CLIN/RJ - GARI E OPERADOR DE ROÇADEIRA - COSEAC) Uma peça de um determinado tecido tem 30 metros, e para se confeccionar uma camisa desse tecido são necessários 15 decímetros. Com duas peças desse tecido é possível serem confeccionadas:

- (A) 10 camisas
- (B) 20 camisas
- (C) 40 camisas
- (D) 80 camisas

Resolução:

Como eu quero 2 peças desse tecido e 1 peça possui 30 metros logo:

$30 \cdot 2 = 60$ m. Temos que trabalhar com todas na mesma unidade: 1 m é 10dm assim temos 60m . 10 = 600 dm, como cada camisa gasta um total de 15 dm, temos então:

$$600/15 = 40 \text{ camisas.}$$

Resposta: C

(CLIN/RJ - GARI E OPERADOR DE ROÇADEIRA - COSEAC) Um veículo tem capacidade para transportar duas toneladas de carga. Se a carga a ser transportada é de caixas que pesam 4 quilogramas cada uma, o veículo tem capacidade de transportar no máximo:

- (A) 50 caixas
- (B) 100 caixas
- (C) 500 caixas
- (D) 1000 caixas

Resolução:

Uma tonelada(ton) é 1000 kg, logo 2 ton. $1000\text{kg} = 2000 \text{ kg}$

Cada caixa pesa 4kg

$$2000 \text{ kg} / 4\text{kg} = 500 \text{ caixas.}$$

Resposta: C

PROBLEMAS DE CONTAGEM E NOÇÕES DE PROBABILIDADE

A **Análise Combinatória** é a parte da Matemática que desenvolve meios para trabalharmos com problemas de contagem. Vamos eles:

Princípio fundamental de contagem (PFC)

É o total de possibilidades de o evento ocorrer.

• **Princípio multiplicativo:** P1. P2. P3.Pn.(regra do “e”). É um princípio utilizado em sucessão de escolha, como ordem.

• **Princípio aditivo:** P1 + P2 + P3 + ... + Pn. (regra do “ou”). É o princípio utilizado quando podemos escolher uma coisa ou outra.

Exemplos:

(BNB) Apesar de todos os caminhos levarem a Roma, eles passam por diversos lugares antes. Considerando-se que existem três caminhos a seguir quando se deseja ir da cidade A para a cidade B, e que existem mais cinco opções da cidade B para Roma, qual a quantidade de caminhos que se pode tomar para ir de A até Roma, passando necessariamente por B?

- (A) Oito.
- (B) Dez.
- (C) Quinze.
- (D) Dezesseis.
- (E) Vinte.

Resolução:

Observe que temos uma sucessão de escolhas:

Primeiro, de A para B e depois de B para Roma.

1ª possibilidade: 3 (A para B).

Obs.: o número 3 representa a quantidade de escolhas para a primeira opção.

2ª possibilidade: 5 (B para Roma).

Temos duas possibilidades: A para B depois B para Roma, logo, uma sucessão de escolhas.

Resultado: $3 \cdot 5 = 15$ possibilidades.

Resposta: C.

(PREF. CHAPECÓ/SC – ENGENHEIRO DE TRÂNSITO – IOBV) Em um restaurante os clientes têm a sua disposição, 6 tipos de carnes, 4 tipos de cereais, 4 tipos de sobremesas e 5 tipos de sucos. Se o cliente quiser pedir 1 tipo carne, 1 tipo de cereal, 1 tipo de sobremesa e 1 tipo de suco, então o número de opções diferentes com que ele poderia fazer o seu pedido, é:

- (A) 19
- (B) 480
- (C) 420
- (D) 90

Resolução:

A questão trata-se de princípio fundamental da contagem, logo vamos enumerar todas as possibilidades de fazermos o pedido:

$$6 \times 4 \times 4 \times 5 = 480 \text{ maneiras.}$$

Resposta: B.

Fatorial

Sendo n um número natural, chama-se de n! (lê-se: n fatorial) a expressão:

$$n! = n \cdot (n - 1) \cdot (n - 2) \cdot \dots \cdot 2 \cdot 1, \text{ como } n \geq 2.$$

Exemplos:

$$5! = 5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1 = 120.$$

$$7! = 7 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1 = 5.040.$$

ATENÇÃO
$0! = 1$
$1! = 1$
Tenha cuidado $2! = 2$, pois $2 \cdot 1 = 2$. E $3!$ Não é igual a 3, pois $3 \cdot 2 \cdot 1 = 6$.

Arranjo simples

Arranjo simples de n elementos tomados p a p, onde $n \geq 1$ e p é um número natural, é qualquer ordenação de p elementos dentre os n elementos, em que cada maneira de tomar os elementos se diferenciam pela ordem e natureza dos elementos.

Atenção: Observe que no grupo dos elementos: {1,2,3} um dos arranjos formados, com três elementos, 123 é DIFERENTE de 321, e assim sucessivamente.

• **Sem repetição**

A fórmula para cálculo de arranjo simples é dada por:

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

Onde:

n = Quantidade total de elementos no conjunto.

P = Quantidade de elementos por arranjo

Exemplo: Uma escola possui 18 professores. Entre eles, serão escolhidos: um diretor, um vice-diretor e um coordenador pedagógico. Quantas as possibilidades de escolha?

$n = 18$ (professores)

$p = 3$ (cargos de diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico)

$$A_{n,p} = \frac{n!}{(n-p)!} \rightarrow A_{18,3} = \frac{18!}{(18-3)!} = \frac{18!}{15!} = \frac{18 \cdot 17 \cdot 16 \cdot 15!}{15!} = 4896 \text{ grupos}$$

• Com repetição

Os elementos que compõem o conjunto podem aparecer repetidos em um agrupamento, ou seja, ocorre a repetição de um mesmo elemento em um agrupamento.

A fórmula geral para o arranjo com repetição é representada por:

$$A_{(n,p)} = n^p$$

Exemplo: Seja P um conjunto com elementos: $P = \{A, B, C, D\}$, tomando os agrupamentos de dois em dois, considerando o arranjo com repetição quantos agrupamentos podemos obter em relação ao conjunto P .

Resolução:

$$P = \{A, B, C, D\}$$

$$n = 4$$

$$p = 2$$

$$A(n,p) = n^p$$

$$A(4,2) = 4^2 = 16$$

Permutação

É a **TROCA DE POSIÇÃO** de elementos de uma sequência. Utilizamos todos os elementos.

• Sem repetição

$$P_n = n!$$

Atenção: Todas as questões de permutação simples podem ser resolvidas pelo princípio fundamental de contagem (PFC).

Exemplo:

(PREF. LAGOA DA CONFUSÃO/TO – ORIENTADOR SOCIAL – IDECAN) Renato é mais velho que Jorge de forma que a razão entre o número de anagramas de seus nomes representa a diferença entre suas idades. Se Jorge tem 20 anos, a idade de Renato é

(A) 24.
(B) 25.

(C) 26.
(D) 27.
(E) 28.

Resolução:

Anagramas de RENATO

6.5.4.3.2.1=720

Anagramas de JORGE

5.4.3.2.1=120

Razão dos anagramas: $720/120=6$

Se Jorge tem 20 anos, Renato tem $20+6=26$ anos.

Resposta: C.

• Com repetição

Na permutação com elementos repetidos ocorrem permutações que não mudam o elemento, pois existe troca de elementos iguais. Por isso, o uso da fórmula é fundamental.

$$P_n^{(\alpha, \beta, \dots, \gamma)} = \frac{n!}{\alpha! \beta! \dots \gamma!}$$

Exemplo:

(CESPE) Considere que um decorador deva usar 7 faixas coloridas de dimensões iguais, pendurando-as verticalmente na vitrine de uma loja para produzir diversas formas. Nessa situação, se 3 faixas são verdes e indistinguíveis, 3 faixas são amarelas e indistinguíveis e 1 faixa é branca, esse decorador conseguirá produzir, no máximo, 140 formas diferentes com essas faixas.

() Certo

() Errado

Resolução:

Total: 7 faixas, sendo 3 verdes e 3 amarelas.

$$P_7^{3,3} = \frac{7!}{3! 3!} = \frac{7 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 3!}{3! 3 \cdot 2 \cdot 1} = \frac{7 \cdot 6 \cdot 5 \cdot 4}{6} = \frac{840}{6} = 140.$$

Resposta: Certo.

• Circular

A permutação circular é formada por pessoas em um formato circular. A fórmula é necessária, pois existem algumas permutações realizadas que são iguais. Usamos sempre quando:

a) Pessoas estão em um formato circular.

b) Pessoas estão sentadas em uma mesa quadrada (retangular) de 4 lugares.

$$P_c = \frac{n!}{n} \text{ ou } (n-1)!$$

Exemplo:

(CESPE) Uma mesa circular tem seus 6 lugares, que serão ocupados pelos 6 participantes de uma reunião. Nessa situação, o número de formas diferentes para se ocupar esses lugares com os participantes da reunião é superior a 102.

() Certo

() Errado

Resolução:

É um caso clássico de permutação circular.

$P_c = (6-1)! = 5! = 5 \cdot 4 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 1 = 120$ possibilidades.

Resposta: CERTO.

Combinação

Combinação é uma escolha de um grupo, SEM LEVAR EM CONSIDERAÇÃO a ordem dos elementos envolvidos.

- **Sem repetição**

Dados n elementos distintos, chama-se de combinação simples desses n elementos, tomados p a p , a qualquer agrupamento de p elementos distintos, escolhidos entre os n elementos dados e que diferem entre si pela natureza de seus elementos.

Fórmula:

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

Exemplo:

(CRQ 2ª REGIÃO/MG – AUXILIAR ADMINISTRATIVO – FUNDEP) Com 12 fiscais, deve-se fazer um grupo de trabalho com 3 deles. Como esse grupo deverá ter um coordenador, que pode ser qualquer um deles, o número de maneiras distintas possíveis de se fazer esse grupo é:

- (A) 4
- (B) 660
- (C) 1 320
- (D) 3 960

Resolução:

Como trata-se de Combinação, usamos a fórmula:

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

Onde $n = 12$ e $p = 3$

$$C_{n,p} = \frac{n!}{(n-p)!p!} \rightarrow C_{12,3} = \frac{12!}{(12-3)!3!} = \frac{12!}{9!3!} = \frac{12 \cdot 11 \cdot 10 \cdot 9!}{9!3!} = \frac{1320}{3 \cdot 2 \cdot 1} = \frac{1320}{6} = 220$$

Como cada um deles pode ser o coordenado, e no grupo tem 3 pessoas, logo temos $220 \times 3 = 660$.

Resposta: B.

As questões que envolvem combinação estão relacionadas a duas coisas:

- Escolha de um grupo ou comissões.
- Escolha de grupo de elementos, sem ordem, ou seja, escolha de grupo de pessoas, coisas, objetos ou frutas.

- **Com repetição**

É uma escolha de grupos, sem ordem, porém, podemos repetir elementos na hora de escolher.

$$CR_{n,p} = C_{n+p-1,p}$$

Exemplo:

Em uma combinação com repetição classe 2 do conjunto {a, b, c}, quantas combinações obtemos?

Utilizando a fórmula da combinação com repetição, verificamos o mesmo resultado sem necessidade de enumerar todas as possibilidades:

$$n = 3 \text{ e } p = 2$$

$$CR_{n,p} = C_{n+p-1,p} \rightarrow CR_{3+2-1,2} \rightarrow CR_{4,2} = \frac{4!}{2!(4-2)!} = \frac{4!}{2!2!} = \frac{4 \cdot 3 \cdot 2!}{2!2!} = \frac{12}{2} = 6$$

PROBABILIDADES

A teoria da probabilidade permite que se calcule a chance de ocorrência de um número em um experimento aleatório.

Elementos da teoria das probabilidades

- **Experimentos aleatórios:** fenômenos que apresentam resultados imprevisíveis quando repetidos, mesmo que as condições sejam semelhantes.

- **Espaço amostral:** é o conjunto U , de todos os resultados possíveis de um experimento aleatório.

- **Evento:** qualquer subconjunto de um espaço amostral, ou seja, qualquer que seja $E \subseteq U$, onde E é o evento e U , o espaço amostral.

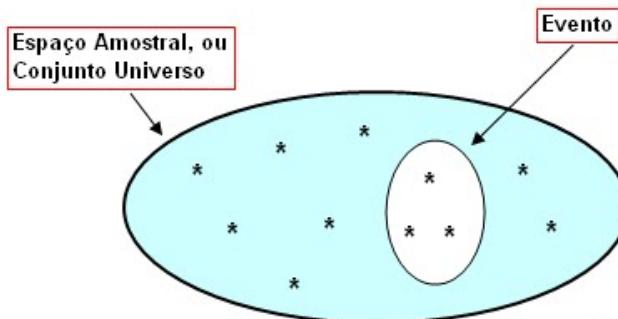


Fig.01

Experimento composto

Quando temos dois ou mais experimentos realizados simultaneamente, dizemos que o experimento é composto. Nesse caso, o número de elementos do espaço amostral é dado pelo produto dos números de elementos dos espaços amostrais de cada experimento.

$$n(U) = n(U_1) \cdot n(U_2)$$

Probabilidade de um evento

Em um espaço amostral U , equiprobabilístico (com elementos que têm chances iguais de ocorrer), com $n(U)$ elementos, o evento E , com $n(E)$ elementos, onde $E \subseteq U$, a probabilidade de ocorrer o evento E , denotado por $p(E)$, é o número real, tal que:

$$P(E) = \frac{n(E)}{n(S)}$$

Onde,

$n(E)$ = número de elementos do evento E .

$n(S)$ = número de elementos do espaço amostral S .

Sendo $0 \leq P(E) \leq 1$ e S um **conjunto equiprovável**, ou seja, **todos os elementos têm a mesma "chance de acontecer"**.

ATENÇÃO:

As probabilidades podem ser escritas na forma decimal ou representadas em porcentagem.

Assim: $0 \leq p(E) \leq 1$, onde:

$$p(\emptyset) = 0 \text{ ou } p(\emptyset) = 0\%$$

$$p(U) = 1 \text{ ou } p(U) = 100\%$$

Exemplo:

(PREF. NITERÓI – AGENTE FAZENDÁRIO – FGV) O quadro a seguir mostra a distribuição das idades dos funcionários de certa repartição pública:

FAIXA DE IDADES (ANOS)	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
20 ou menos	2
De 21 a 30	8
De 31 a 40	12
De 41 a 50	14
Mais de 50	4

Escolhendo ao acaso um desses funcionários, a probabilidade de que ele tenha mais de 40 anos é:

- (A) 30%;
- (B) 35%;
- (C) 40%;
- (D) 45%;
- (E) 55%.

Resolução:

O espaço amostral é a soma de todos os funcionários:

$$2 + 8 + 12 + 14 + 4 = 40$$

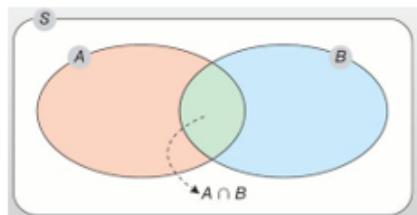
O número de funcionário que tem mais de 40 anos é: $14 + 4 = 18$
 Logo a probabilidade é:

$$P(E) = \frac{18}{40} = 0,45 = 45\%$$

Resposta: D

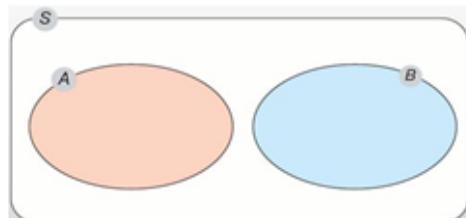
Probabilidade da união de eventos

Para obtermos a probabilidade da união de eventos utilizamos a seguinte expressão:



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

Quando os eventos forem mutuamente exclusivos, tendo $A \cap B = \emptyset$, utilizamos a seguinte equação:



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

Probabilidade de um evento complementar

É quando a soma das probabilidades de ocorrer o evento E, e de não ocorrer o evento E (seu complementar, \bar{E}) é 1.

$$p(E) + p(\bar{E}) = 1$$

Probabilidade condicional

Quando se impõe uma condição que reduz o espaço amostral, dizemos que se trata de uma probabilidade condicional.

Sejam A e B dois eventos de um espaço amostral U, com $p(B) \neq 0$. Chama-se probabilidade de A condicionada a B a probabilidade de ocorrência do evento A, sabendo-se que já ocorreu ou que vai ocorrer o evento B, ou seja:

$$P(A|B) = \frac{n(A \cap B)}{n(B)} = \frac{P(A \cap B)}{P(B)}$$

Podemos também ler como: a probabilidade de A “**dado que**” ou “**sabendo que**” a probabilidade de B.

– **Caso forem dois eventos simultâneos (ou sucessivos):** para se avaliar a probabilidade de ocorrem dois eventos simultâneos (ou sucessivos), que é $P(A \cap B)$, é preciso multiplicar a probabilidade de ocorrer um deles $P(B)$ pela probabilidade de ocorrer o outro, sabendo que o primeiro já ocorreu $P(A | B)$. Sendo:

$$P(A|B) = \frac{P(A \cap B)}{P(B)} \text{ ou } P(B|A) = \frac{P(A \cap B)}{P(A)}$$

– **Se dois eventos forem independentes:** dois eventos A e B de um espaço amostral S são independentes quando $P(A|B) = P(A)$ ou $P(B|A) = P(B)$. Sendo os eventos A e B independentes, temos:

$$P(A \cap B) = P(A) \cdot P(B)$$

Lei Binomial de probabilidade

A lei binomial das probabilidades é dada pela fórmula:

$$p = \binom{n}{k} \cdot p^k \cdot q^{n-k}$$

Sendo:

n: número de tentativas independentes;

p: probabilidade de ocorrer o evento em cada experimento (sucesso);

q: probabilidade de não ocorrer o evento (fracasso); $q = 1 - p$

k: número de sucessos.

ATENÇÃO:

A **lei binomial** deve ser aplicada nas seguintes condições:

- O experimento deve ser repetido nas mesmas condições as n vezes.
- Em cada experimento devem ocorrer os eventos E e .
- A probabilidade do E deve ser constante em todas as n vezes.
- Cada experimento é independente dos demais.

Exemplo:

Lançando-se um dado 5 vezes, qual a probabilidade de ocorrerem três faces 6?

Resolução:

n: número de tentativas $\Rightarrow n = 5$

k: número de sucessos $\Rightarrow k = 3$

p: probabilidade de ocorrer face 6 $\Rightarrow p = 1/6$

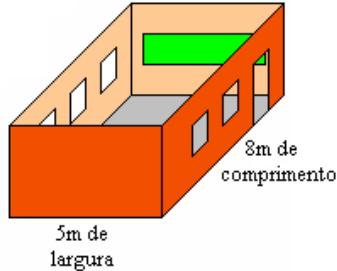
q: probabilidade de não ocorrer face 6 $\Rightarrow q = 1 - p \Rightarrow q = 5/6$

GEOMETRIA BÁSICA: ÂNGULOS, TRIÂNGULOS, POLÍGONOS, DISTÂNCIAS, PROPORCIONALIDADE, PERÍMETRO E ÁREA**Geometria plana**

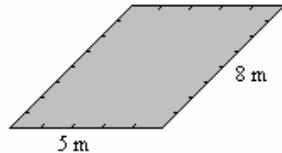
Aqui nos deteremos a conceitos mais cobrados como perímetro e área das principais figuras planas. O que caracteriza a geometria plana é o estudo em duas dimensões.

Perímetro

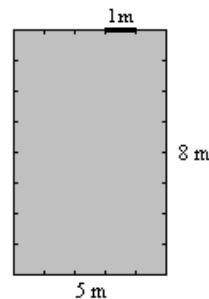
É a soma dos lados de uma figura plana e pode ser representado por **P** ou **2p**, inclusive existem umas fórmulas de geometria que aparece **p** que é o semiperímetro (metade do perímetro). Basta observarmos a imagem:



SALA DE AULA
EM PERSPECTIVA



PLANTA BAIXA
EM PERSPECTIVA



PLANTA BAIXA

Observe que a planta baixa tem a forma de um retângulo.

Exemplo:

(CPTM - Médico do trabalho – MAKIYAMA) Um terreno retangular de perímetro 200m está à venda em uma imobiliária. Sabe-se que sua largura tem 28m a menos que o seu comprimento. Se o metro quadrado cobrado nesta região é de R\$ 50,00, qual será o valor pago por este terreno?

- (A) R\$ 10.000,00.
- (B) R\$ 100.000,00.
- (C) R\$ 125.000,00.
- (D) R\$ 115.200,00.
- (E) R\$ 100.500,00.

Resolução:

O perímetro do retângulo é dado por $= 2(b+h)$;

Pelo enunciado temos que: sua largura tem 28m a menos que o seu comprimento, logo $2(x + (x-28)) = 2(2x - 28) = 4x - 56$. Como ele já dá o perímetro que é 200, então

$$200 = 4x - 56 \rightarrow 4x = 200 + 56 \rightarrow 4x = 256 \rightarrow x = 64$$

Comprimento = 64, largura = $64 - 28 = 36$

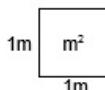
Área do retângulo = $b.h = 64.36 = 2304 \text{ m}^2$

Logo o valor da área é: $2304.50 = 115200$

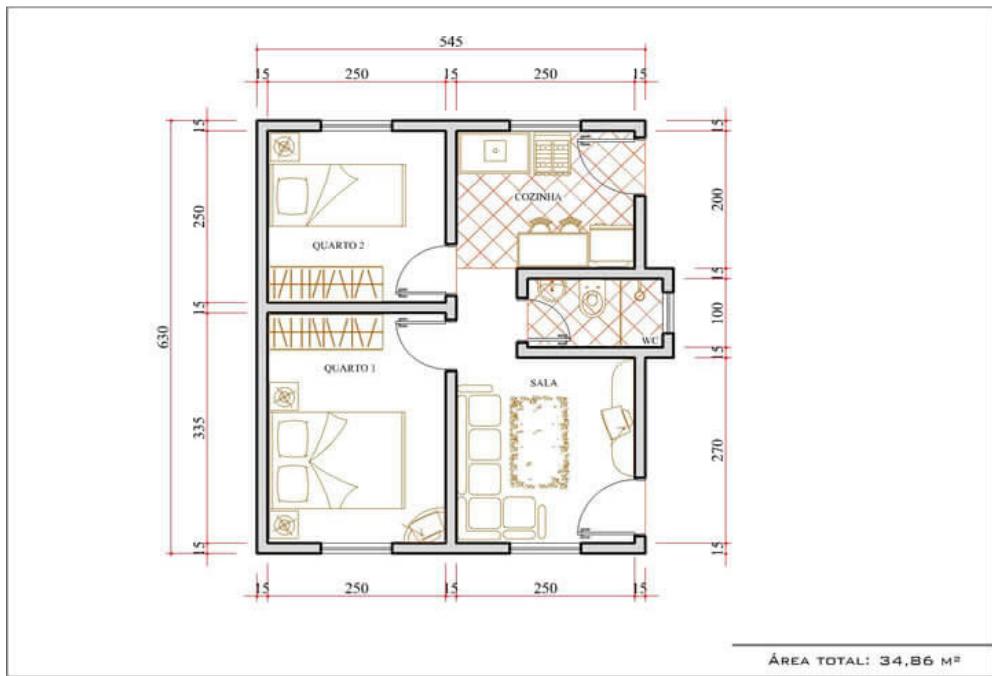
Resposta: D

• Área

É a medida de uma superfície. Usualmente a unidade básica de área é o m^2 (metro quadrado). Que equivale à área de um quadrado de 1 m de lado.

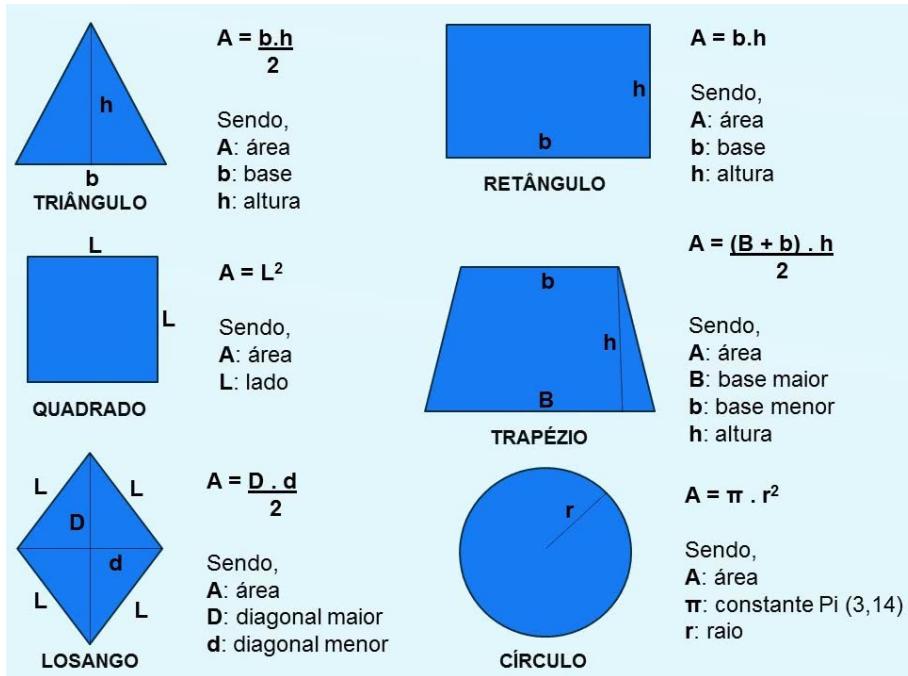


Quando calculamos que a área de uma determinada figura é, por exemplo, 12 m^2 ; isso quer dizer que na superfície desta figura cabem 12 quadrados iguais ao que está acima.



Planta baixa de uma casa com a área total

Para efetuar o cálculo de áreas é necessário sabermos qual a figura plana e sua respectiva fórmula. Vejamos:



(Fonte: <https://static.todamateria.com.br/upload/57/97/5797a651dfb37-areas-de-figuras-planas.jpg>)

Geometria espacial

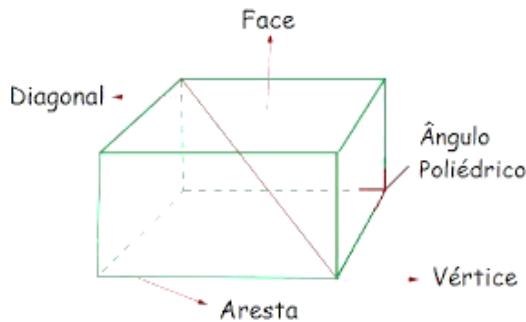
Aqui trataremos tanto das figuras tridimensionais e dos sólidos geométricos. O importante é termos em mente todas as figuras planas, pois a construção espacial se dá através da junção dessas figuras. Vejamos:

Diedros

Sendo dois planos secantes (planos que se cruzam) π e π' , o espaço entre eles é chamado de diedro. A medida de um diedro é feita em graus, dependendo do ângulo formado entre os planos.

Poliedros

São sólidos geométricos ou figuras geométricas espaciais formadas por três elementos básicos: **faces**, **arestas** e **vértices**. Chamamos de poliedro o sólido limitado por quatro ou mais polígonos planos, pertencentes a planos diferentes e que têm dois a dois somente uma aresta em comum. Veja alguns exemplos:



Os polígonos são as faces do poliedro; os lados e os vértices dos polígonos são as arestas e os vértices do poliedro.

Um poliedro é **convexo** se qualquer reta (não paralela a nenhuma de suas faces) o corta em, no máximo, dois pontos. Ele não possui "reentrâncias". E caso contrário é dito não convexo.

Relação de Euler

Em todo poliedro convexo sendo V o número de vértices, A o número de arestas e F o número de faces, valem as seguintes relações de Euler:

$$\text{Poliedro Fechado: } V - A + F = 2$$

$$\text{Poliedro Aberto: } V - A + F = 1$$

Para calcular o número de arestas de um poliedro temos que multiplicar o número de faces F pelo número de lados de cada face n e dividir por dois. Quando temos mais de um tipo de face, basta somar os resultados.

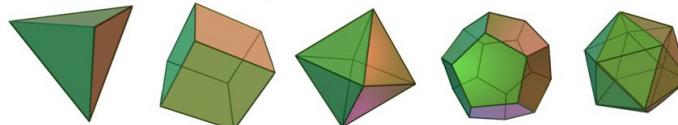
$$A = n \cdot F / 2$$

Poliedros de Platão

Eles satisfazem as seguintes condições:

- todas as faces têm o mesmo número n de arestas;
- todos os ângulos poliédricos têm o mesmo número m de arestas;
- for válida a relação de Euler ($V - A + F = 2$).

POLIEDRO	ARESTAS	VÉRTICES	FASES
TETRAEDRO	6	4	4
HEXAEDRO	12	8	6
OCTAEDRO	12	6	8
DODECAEDRO	30	20	12
ICOSAEDRO	30	12	20


Poliedros Regulares

Um poliedro é dito regular quando:

- suas faces são polígonos regulares congruentes;
- seus ângulos poliédricos são congruentes;

Por essas condições e observações podemos afirmar que todos os poliedros de Platão são ditos Poliedros Regulares.

Exemplo:

(PUC/RN) Um poliedro convexo tem cinco faces triangulares e três pentagonais. O número de arestas e o número de vértices deste poliedro são, respectivamente:

- (A) 30 e 40
- (B) 30 e 24
- (C) 30 e 8
- (D) 15 e 25
- (E) 15 e 9

Resolução:

O poliedro tem 5 faces triangulares e 3 faces pentagonais, logo, tem um total de 8 faces ($F = 8$). Como cada triângulo tem 3 lados e o pentágono 5 lados. Temos:

$$A = \frac{5 \cdot 3 + 3 \cdot 5}{2} = \frac{15 + 15}{2} = \frac{30}{2} = 15$$

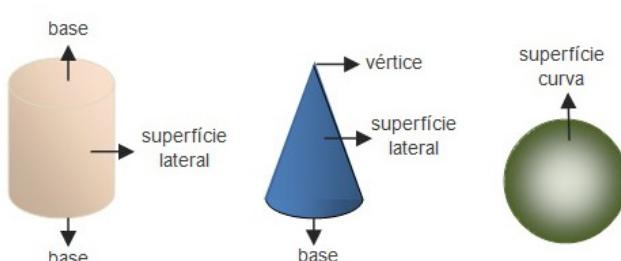
$$V - A + F = 2$$

$$V - 15 + 8 = 2$$

$$V = 2 + 15 - 8$$

$$V = 9$$

Resposta: E

Não Poliedros


Os sólidos acima são. São considerados não planos pois possuem suas superfícies curvas.

Cilindro: tem duas bases geometricamente iguais definidas por curvas fechadas em superfície lateral curva.

Cone: tem uma só base definida por uma linha curva fechada e uma superfície lateral curva.

Esfera: é formada por uma única superfície curva.

Planificações de alguns Sólidos Geométricos

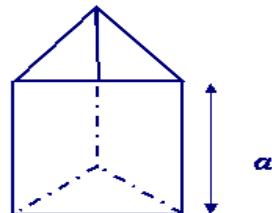
Sólido	Planificação	Sólido	Planificação
Pirâmide Hexagonal		Prisma Pentagonal	
Pirâmide Triangular		Prisma Hexagonal	
Pirâmide Pentagonal		Prisma Triangular	
Pirâmide Quadrangular			

Fonte: <https://1.bp.blogspot.com/-WWDbQ-Gh5zU/Wb7iCjR42BI/AAAAAAAIR0/kfRXlcIYLu4lqf7uelYKI39DU-9Zw24lgCLcBGAs/s1600/revis%25C3%25A3o%2Bfiguras%2Bgeom%25C3%25A9tricas-page-001.jpg>

Sólidos geométricos

O cálculo do volume de figuras geométricas, podemos pedir que visualizem a seguinte figura:

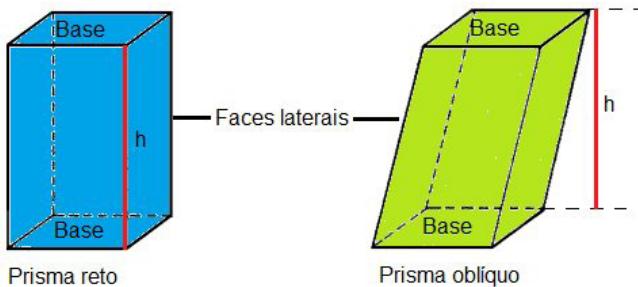
Prisma



- a) A figura representa a planificação de um prisma reto;
- b) O volume de um prisma reto é igual ao produto da área da base pela altura do sólido, isto é:
 $V = Ab \cdot a$
Onde a é igual a h (altura do sólido)
- c) O cubo e o paralelepípedo retângulo são prismas;
- d) O volume do cilindro também se pode calcular da mesma forma que o volume de um prisma reto.

Área e Volume dos sólidos geométricos

PRISMA: é um sólido geométrico que possui duas bases iguais e paralelas.



Área Lateral: soma das áreas das faces retangulares

Área Total: soma das áreas das bases com a área lateral

Volume: Área da base x Altura

Exemplo:

(PREF. JUCÁS/CE – PROFESSOR DE MATEMÁTICA – INSTITUTO

NEO EXITUS) O número de faces de um prisma, em que a base é um polígono de n lados é:

- (A) $n + 1$.
- (B) $n + 2$.
- (C) n .
- (D) $n - 1$.
- (E) $2n + 1$.

Resolução:

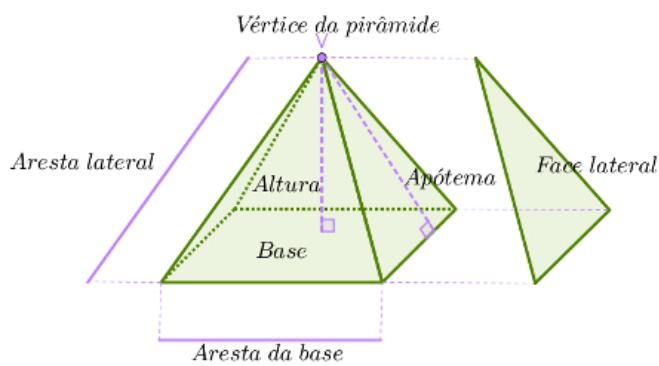
Se a base tem n lados, significa que de cada lado sairá uma face.

Assim, teremos n faces, mais a base inferior, e mais a base superior.

Portanto, $n + 2$

Resposta: B

PIRÂMIDE: é um sólido geométrico que tem uma base e um vértice superior.



Área Lateral: soma das áreas dos triângulos das faces

Área total: soma da área da base com a área lateral

Volume: área da base x altura
3

Exemplo:

Uma pirâmide triangular regular tem aresta da base igual a 8 cm e altura 15 cm. O volume dessa pirâmide, em cm^3 , é igual a:

- (A) 60

- (B) 60
- (C) 80
- (D) 80
- (E) 90

Resolução:

Do enunciado a base é um triângulo equilátero. E a fórmula da área do triângulo equilátero é . A aresta da base é $a = 8 \text{ cm}$ e $h = 15 \text{ cm}$.

Cálculo da área da base:

$$A_b = \frac{a^2\sqrt{3}}{4}$$

$$A_b = \frac{8^2\sqrt{3}}{4} = \frac{64\sqrt{3}}{4}$$

$$A_b = 16\sqrt{3}$$

Cálculo do volume:

$$V = \frac{1}{3} \cdot A_b \cdot h$$

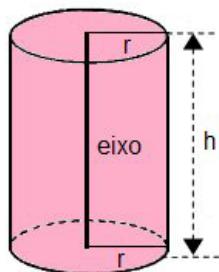
$$V = \frac{1}{3} \cdot 16\sqrt{3} \cdot 15$$

$$V = 16\sqrt{3} \cdot 5$$

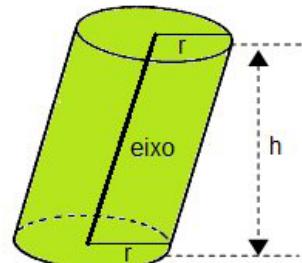
$$V = 80\sqrt{3}$$

Resposta: D

CILINDRO: é um sólido geométrico que tem duas bases iguais, paralelas e circulares.



Cilindro reto



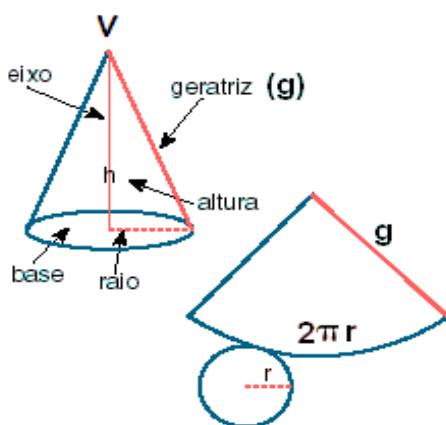
Cilindro oblíquo

Área das bases: $\pi \cdot r^2$

Área lateral: $2\pi \cdot r \cdot h$

Volume: $V = \pi \cdot r^2 \cdot h$

CONE: é um sólido geométrico que tem uma base circular e vértice superior.



$$\begin{aligned} \text{Área lateral: } & \pi.r.g \\ \text{Área da base: } & \pi.r^2 \\ \text{Volume: } & \frac{\pi.r^2.h}{3} \end{aligned}$$

Exemplo:

Um cone equilátero tem raio igual a 8 cm. A altura desse cone, em cm, é:

- (A) $6\sqrt{3}$
- (B) $6\sqrt{2}$
- (C) $8\sqrt{2}$
- (D) $8\sqrt{3}$
- (E) 8

Resolução:

Em um cone equilátero temos que $g = 2r$. Do enunciado o raio é 8 cm, então a geratriz é $g = 2 \cdot 8 = 16$ cm.

$$\begin{aligned} g^2 &= h^2 + r^2 \\ 16^2 &= h^2 + 8^2 \\ 256 &= h^2 + 64 \\ 256 - 64 &= h^2 \\ h^2 &= 192 \end{aligned}$$

$$h = \sqrt{192}$$

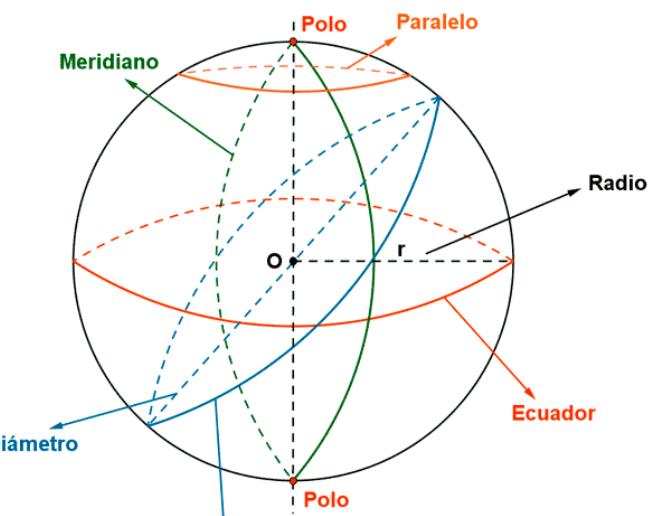
$$h = \sqrt{2^6 \cdot 3}$$

$$h = 2^3\sqrt{3}$$

$$h = 8\sqrt{3} \text{ cm}$$

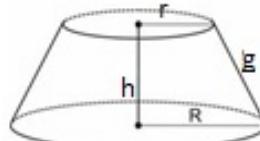
Resposta: D

ESFERA: superfície curva, possui formato de uma bola.

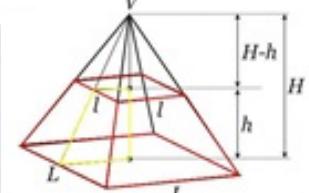


$$\begin{aligned} \text{Área superficial: } & 4.\pi.r^2 \\ \text{Volume: } & \frac{4}{3} \cdot \pi.r^3 \end{aligned}$$

TRONCOS: são cortes feitos nas superfícies de alguns dos sólidos geométricos. São eles:

CONE


$$\text{Volume: } \frac{\pi.h.(r^2 + r.R + R^2)}{3}$$

PIRÂMIDE


$$V = \frac{h}{3} \cdot (S_B + \sqrt{S_B \cdot S_b} + S_b)$$

Exemplo:

(ESCOLA DE SARGENTO DAS ARMAS – COMBATENTE/LOGÍSTICA – TÉCNICA/AVIAÇÃO – EXÉRCITO BRASILEIRO) O volume de um tronco de pirâmide de 4 dm de altura e cujas áreas das bases são iguais a 36 dm^2 e 144 dm^2 vale:

- (A) 330 cm^3
- (B) 720 dm^3
- (C) 330 m^3
- (D) 360 dm^3
- (E) 336 dm^3

Resolução:

$$V = \frac{h_t}{3}(A_B + \sqrt{A_B \cdot A_b} + A_b)$$

$$A_B = 144 \text{ dm}^2$$

$$A_b = 36 \text{ dm}^2$$

$$V = \frac{4}{3}(144 + \sqrt{144 \cdot 36} + 36) = \frac{4}{3}(144 + 72 + 36) = \frac{4}{3}252 = 336 \text{ dm}^3$$

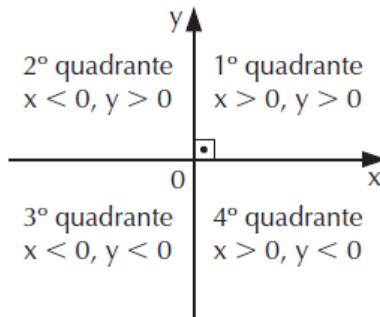
Resposta: E

Geometria analítica

Um dos objetivos da Geometria Analítica é determinar a reta que representa uma certa equação ou obter a equação de uma reta dada, estabelecendo uma relação entre a geometria e a álgebra.

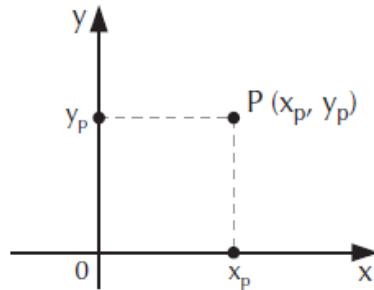
Sistema cartesiano ortogonal (PONTO)

Para representar graficamente um par ordenado de números reais, fixamos um referencial cartesiano ortogonal no plano. A reta x é o eixo das abscissas e a reta y é o eixo das ordenadas. Como se pode verificar na imagem é o Sistema cartesiano e suas propriedades.



Para determinarmos as coordenadas de um ponto P, traçamos linhas perpendiculares aos eixos x e y.

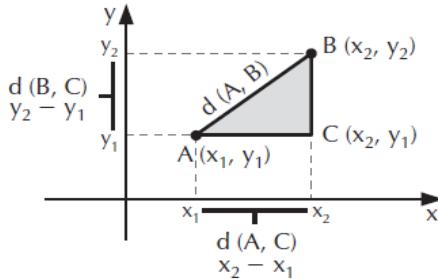
- x_p é a abscissa do ponto P;
- y_p é a ordenada do ponto P;
- x_p e y_p constituem as coordenadas do ponto P.



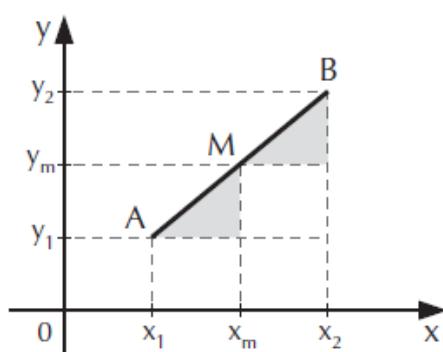
Mediante a esse conhecimento podemos destacar as formulas que serão úteis ao cálculo.

Distância entre dois pontos de um plano

Por meio das coordenadas de dois pontos A e B, podemos localizar esses pontos em um sistema cartesiano ortogonal e, com isso, determinar a distância $d(A, B)$ entre eles. O triângulo formado é retângulo, então aplicamos o Teorema de Pitágoras.



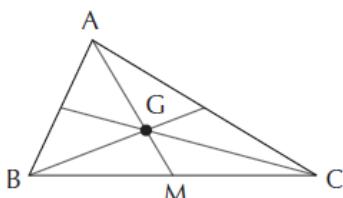
$$d(A, B) = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$$

Ponto médio de um segmento


$$M\left(\frac{x_1 + x_2}{2}, \frac{y_1 + y_2}{2}\right)$$

Baricentro

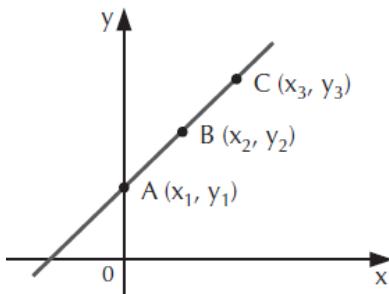
O baricentro (G) de um triângulo é o ponto de intersecção das medianas do triângulo. O baricentro divide as medianas na razão de 2:1.



$$G\left(\frac{x_A + x_B + x_C}{3}, \frac{y_A + y_B + y_C}{3}\right)$$

Condição de alinhamento de três pontos

Consideremos três pontos de uma mesma reta (colineares), $A(x_1, y_1)$, $B(x_2, y_2)$ e $C(x_3, y_3)$.



Estes pontos estarão alinhados se, e somente se:

$$D = \begin{vmatrix} x_1 & y_1 & 1 \\ x_2 & y_2 & 1 \\ x_3 & y_3 & 1 \end{vmatrix} = 0$$

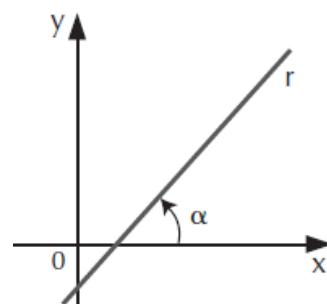
Por outro lado, se $D \neq 0$, então os pontos A , B e C serão vértices de um triângulo cuja área é:

$$A_{\Delta} = \frac{1}{2} |D|$$

onde o valor do determinante é sempre dado em módulo, pois a área não pode ser um número negativo.

Inclinação de uma reta e Coeficiente angular de uma reta (ou declividade)

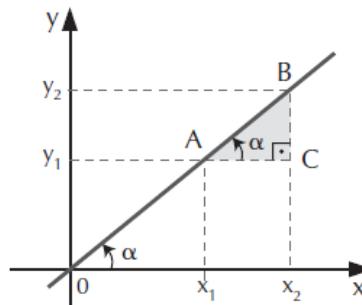
À medida do ângulo α , onde α é o menor ângulo que uma reta forma com o eixo x , tomado no sentido anti-horário, chamamos de inclinação da reta r do plano cartesiano.



Já a declividade é dada por: $m = \operatorname{tg} \alpha$

Cálculo do coeficiente angular

Se a inclinação α nos for desconhecida, podemos calcular o coeficiente angular m por meio das coordenadas de dois pontos da reta, como podemos verificar na imagem.



$$\operatorname{tg} \alpha = m = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} \text{ com } x_1 \neq x_2$$

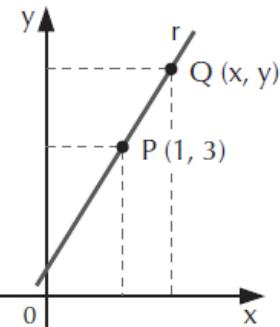
Reta
Equação da reta

A equação da reta é determinada pela relação entre as abscissas e as ordenadas. Todos os pontos desta reta obedecem a uma mesma lei. Temos duas maneiras de determinar esta equação:

1) Um ponto e o coeficiente angular

Exemplo:

Consideremos um ponto $P(1, 3)$ e o coeficiente angular $m = 2$. Dados $P(x_1, y_1)$ e $Q(x, y)$, com $P \in r$, $Q \in r$ e m a declividade da reta r , a equação da reta r será:



$$m = \frac{y - y_1}{x - x_1} \Rightarrow y - y_1 = m(x - x_1)$$

 2) Dois pontos: $A(x_1, y_1)$ e $B(x_2, y_2)$

Consideremos os pontos $A(1, 4)$ e $B(2, 1)$. Com essas informações, podemos determinar o coeficiente angular da reta:

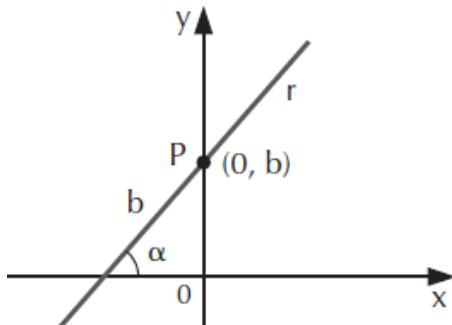
$$m = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1} = \frac{1 - 4}{2 - 1} = -\frac{3}{1} = -3$$

Com o coeficiente angular, podemos utilizar qualquer um dos dois pontos para determinarmos a equação da reta. Temos $A(1, 4)$, $m = -3$ e $Q(x, y)$

$$y - y_1 = m \cdot (x - x_1) \Rightarrow y - 4 = -3 \cdot (x - 1) \Rightarrow y - 4 = -3x + 3 \Rightarrow 3x + y - 4 - 3 = 0 \Rightarrow 3x + y - 7 = 0$$

Equação reduzida da reta

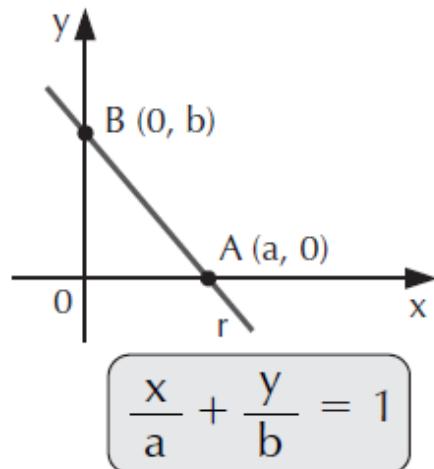
A equação reduzida é obtida quando isolamos y na equação da reta $y - b = mx$



$$y = mx + b$$

- Equação segmentária da reta

É a equação da reta determinada pelos pontos da reta que interceptam os eixos x e y nos pontos $A(a, 0)$ e $B(0, b)$.


Equação geral da reta

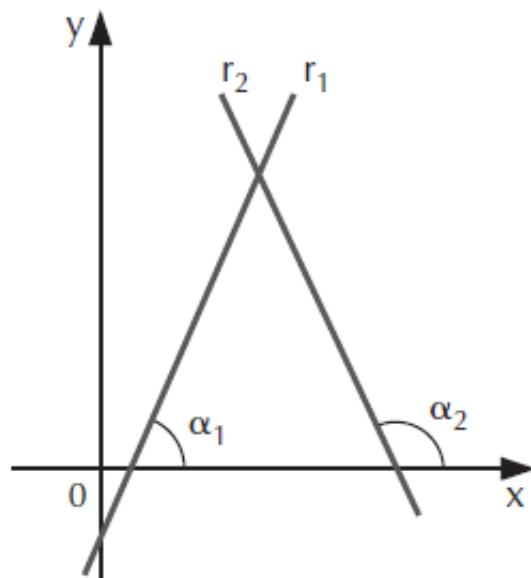
Toda equação de uma reta pode ser escrita na forma:
 $ax + by + c = 0$

onde a , b e c são números reais constantes com a e b não simultaneamente nulos.

Posições relativas de duas retas

Em relação a sua posição elas podem ser:

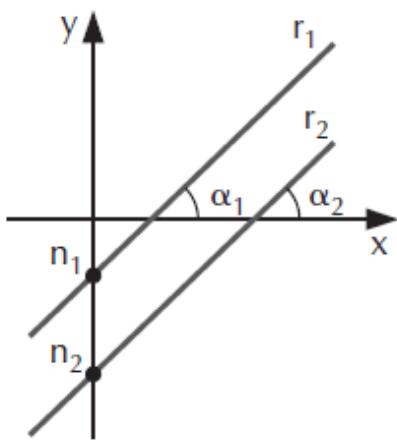
A) Retas concorrentes: Se r_1 e r_2 são concorrentes, então seus ângulos formados com o eixo x são diferentes e, como consequência, seus coeficientes angulares são diferentes.



$$\alpha_1 \neq \alpha_2 \Rightarrow \tan \alpha_1 \neq \tan \alpha_2$$

$$m_1 \neq m_2$$

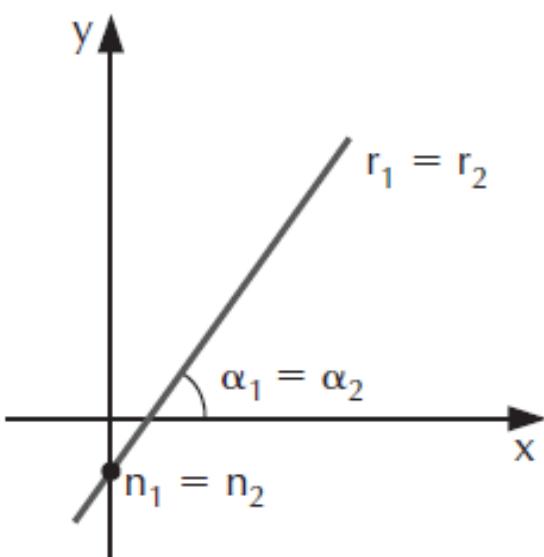
B) Retas paralelas: Se r_1 e r_2 são paralelas, seus ângulos com o eixo x são iguais e, em consequência, seus coeficientes angulares são iguais ($m_1 = m_2$). Entretanto, para que sejam paralelas, é necessário que seus coeficientes lineares n_1 e n_2 sejam diferentes



$$\alpha_1 \neq \alpha_2 \Rightarrow \tan \alpha_1 \neq \tan \alpha_2$$

$$m_1 = m_2 \text{ e } n_1 \neq n_2$$

C) Retas coincidentes: Se r_1 e r_2 são coincidentes, as retas contam o eixo y no mesmo ponto; portanto, além de terem seus coeficientes angulares iguais, seus coeficientes lineares também serão iguais.



$$m_1 = m_2 \text{ e } n_1 = n_2$$

Intersecção de retas

Dois retas concorrentes, apresentam um ponto de intersecção $P(a, b)$, em que as coordenadas (a, b) devem satisfazer as equações de ambas as retas. Para determinarmos as coordenadas de P, basta resolvemos o sistema constituído pelas equações dessas retas.

Condição de perpendicularismo

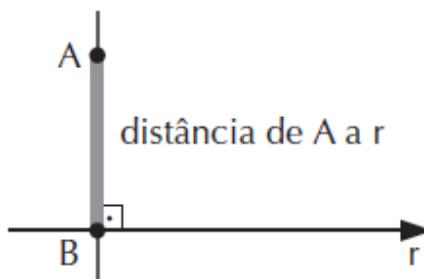
Se duas retas, r_1 e r_2 , são perpendiculares entre si, a seguinte relação deverá ser verdadeira.

$$m_1 = -\frac{1}{m_2}$$

onde m_1 e m_2 são os coeficientes angulares das retas r_1 e r_2 , respectivamente.

Distância entre um ponto e uma reta

A distância de um ponto a uma reta é a medida do segmento perpendicular que liga o ponto à reta. Utilizamos a fórmula a seguir para obtermos esta distância.



$$d(P, r) = \frac{|a \cdot x_p + b \cdot y_p + c|}{\sqrt{a^2 + b^2}}$$

onde $d(P, r)$ é a distância entre o ponto $P(x_p, y_p)$ e a reta r .

Exemplo:

(UEPA) O comandante de um barco resolveu acompanhar a procissão fluvial do Círio-2002, fazendo o percurso em linha reta. Para tanto, fez uso do sistema de eixos cartesianos para melhor orientação. O barco seguiu a direção que forma 45° com o sentido positivo do eixo x, passando pelo ponto de coordenadas $(3, 5)$. Este trajeto ficou bem definido através da equação:

- (A) $y = 2x - 1$
- (B) $y = -3x + 14$
- (C) $y = x + 2$
- (D) $y = -x + 8$
- (E) $y = 3x - 4$

Resolução:

$x_o = 3$, $y_o = 5$ e $\theta = 45^\circ$. As alternativas estão na forma de equação reduzida, então:

$$y - y_o = m(x - x_o)$$

$$y - 5 = 1 \cdot (x - 3)$$

$$y - 5 = x - 3$$

$$y = x - 3 + 5$$

$$y = x + 2$$

Resposta: C

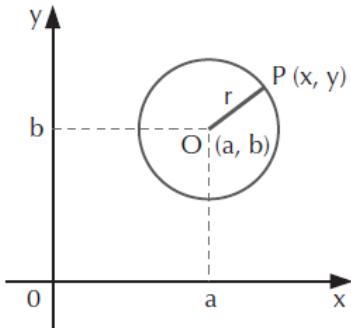
Circunferência

É o conjunto dos pontos do plano equidistantes de um ponto fixo O, denominado centro da circunferência.

A medida da distância de qualquer ponto da circunferência ao centro O é sempre constante e é denominada raio.

Equação reduzida da circunferência

Dados um ponto P(x, y) qualquer, pertencente a uma circunferência de centro O(a,b) e raio r, sabemos que: $d(O,P) = r$.



$$\sqrt{(x - a)^2 + (y - b)^2} = r$$

Elevando ambos os membros ao quadrado temos:

$$(x - a)^2 + (y - b)^2 = r^2$$

Equação Geral da circunferência

A equação geral de uma circunferência é obtida através do desenvolvimento da equação reduzida.

$$x^2 + y^2 - 2ax - 2by + a^2 + b^2 - r^2 = 0$$

Exemplo:

(VUNESP) A equação da circunferência, com centro no ponto C(2, 1) e que passa pelo ponto P(0, 3), é:

- (A) $x^2 + (y - 3)^2 = 0$
- (B) $(x - 2)^2 + (y - 1)^2 = 4$
- (C) $(x - 2)^2 + (y - 1)^2 = 8$
- (D) $(x - 2)^2 + (y - 1)^2 = 16$
- (E) $x^2 + (y - 3)^2 = 8$

Resolução:

Temos que C(2, 1), então $a = 2$ e $b = 1$. O raio não foi dado no enunciado.

$$(x - a)^2 + (y - b)^2 = r^2$$

$(x - 2)^2 + (y - 1)^2 = r^2$ (como a circunferência passa pelo ponto P, basta substituir o x por 0 e o y por 3 para achar a raio).

$$(0 - 2)^2 + (3 - 1)^2 = r^2$$

$$(-2)^2 + 2^2 = r^2$$

$$4 + 4 = r^2$$

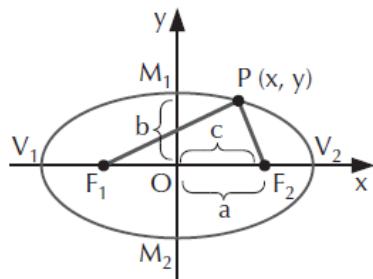
$$r^2 = 8$$

$$(x - 2)^2 + (y - 1)^2 = 8$$

Resposta: C

Elipse

É o conjunto dos pontos de um plano cuja soma das distâncias a dois pontos fixos do plano é constante. Onde F_1 e F_2 são focos:



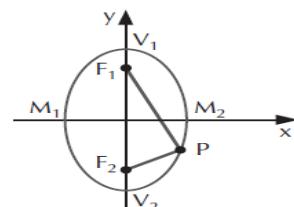
$\overline{F_1 F_2} = 2c$ é a distância focal;

V_1 e V_2 são vértices;

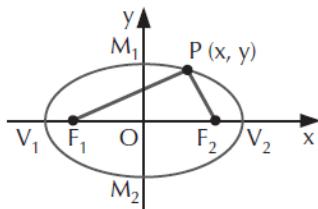
$\overline{V_1 V_2} = 2a$ é o eixo maior;

$\overline{M_1 M_2} = 2b$ é o eixo menor da elipse;

Mesmo que mudemos o eixo maior da elipse do eixo x para o eixo y, a relação de Pitágoras ($a^2 = b^2 + c^2$) continua sendo válida.

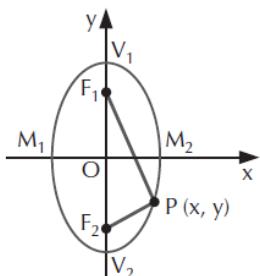

Equações da elipse

a) Centrada na origem e com o eixo maior na horizontal.



$$\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} = 1$$

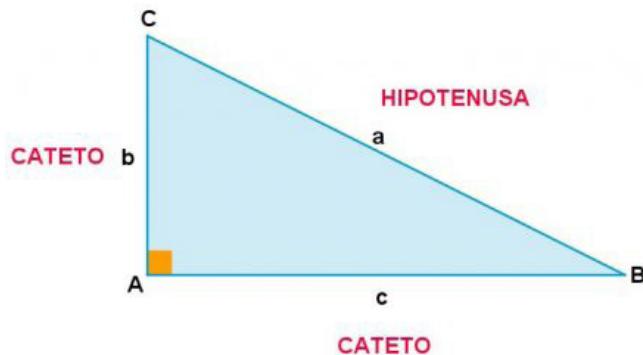
b) Centrada na origem e com o eixo maior na vertical.



$$\frac{x^2}{b^2} + \frac{y^2}{a^2} = 1$$

TEOREMA DE PITÁGORAS

Em todo triângulo retângulo, o maior lado é chamado de **hipotenusa** e os outros dois lados são os **catetos**. Deste triângulo tiramos a seguinte relação:



"Em todo triângulo retângulo o quadrado da hipotenusa é igual à soma dos quadrados dos catetos".

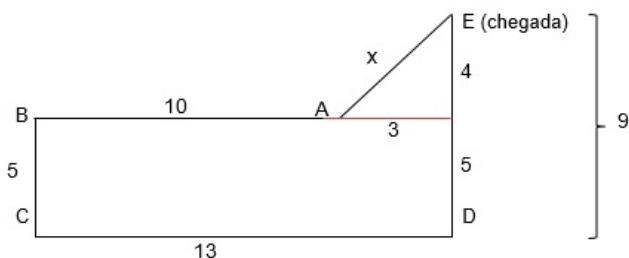
$$a^2 = b^2 + c^2$$

Exemplo:

Um barco partiu de um ponto A e navegou 10 milhas para o oeste chegando a um ponto B, depois 5 milhas para o sul chegando a um ponto C, depois 13 milhas para o leste chegando a um ponto D e finalmente 9 milhas para o norte chegando a um ponto E. Onde o barco parou relativamente ao ponto de partida?

- (A) 3 milhas a sudoeste.
- (B) 3 milhas a sudeste.
- (C) 4 milhas ao sul.
- (D) 5 milhas ao norte.
- (E) 5 milhas a nordeste.

Resolução:



$$x^2 = 3^2 + 4^2$$

$$x^2 = 9 + 16$$

$$x^2 = 25$$

Resposta: E

PLANO CARTESIANO: SISTEMA DE COORDENADAS, DISTÂNCIA

Funções lineares

Chama-se **função do 1º grau** ou **afim** a função $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ definida por $y = ax + b$, com a e b números reais e $a \neq 0$. a é o coeficiente angular da reta e determina sua inclinação, b é o coeficiente linear da reta e determina a intersecção da reta com o eixo y .

$$f(x) = ax + b \rightarrow (a \neq 0)$$

Coeficiente angular
Coeficiente linear

Com $a \in \mathbb{R}^*$ e $b \in \mathbb{R}$.

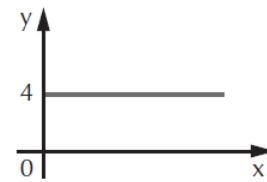
Atenção

Usualmente chamamos as funções polinomiais de: 1º grau, 2º etc, mas o correto seria Função de grau 1, 2 etc. Pois o classifica a função é o seu grau do seu polinômio.

A função do 1º grau pode ser classificada de acordo com seus gráficos. Considere sempre a forma genérica $y = ax + b$.

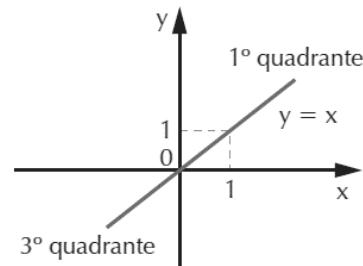
• Função constante

Se $a = 0$, então $y = b$, $b \in \mathbb{R}$. Desta maneira, por exemplo, se $y = 4$ é função constante, pois, para qualquer valor de x , o valor de y ou $f(x)$ será sempre 4.

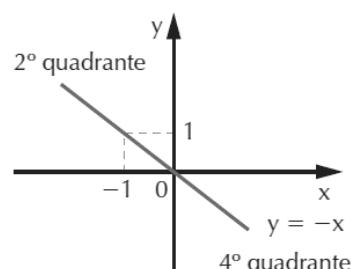


• Função identidade

Se $a = 1$ e $b = 0$, então $y = x$. Nesta função, x e y têm sempre os mesmos valores. Graficamente temos: A reta $y = x$ ou $f(x) = x$ é denominada bissetriz dos quadrantes ímpares.



Mas, se $a = -1$ e $b = 0$, temos então $y = -x$. A reta determinada por esta função é a bissetriz dos quadrantes pares, conforme mostra o gráfico ao lado. x e y têm valores iguais em módulo, porém com sinais contrários.



• Função linear

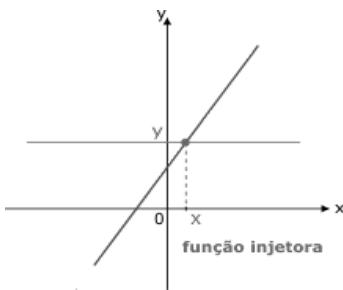
É a função do 1º grau quando $b = 0$, $a \neq 0$ e $a \neq 1$, $a \in \mathbb{R}$.

• Função afim

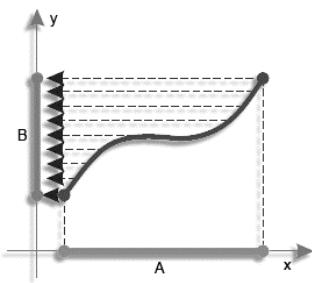
É a função do 1º grau quando $a \neq 0$, $b \neq 0$, $a \in \mathbb{R}$.

• Função Injetora

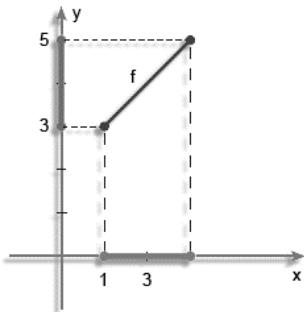
É a função cujo domínio apresenta elementos distintos e também imagens distintas.


• Função Sobrejetora

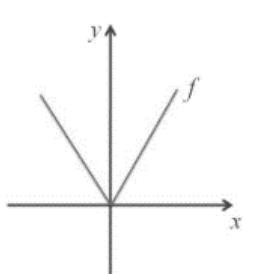
É quando todos os elementos do domínio forem imagens de PELO MENOS UM elemento do domínio.


• Função Bijetora

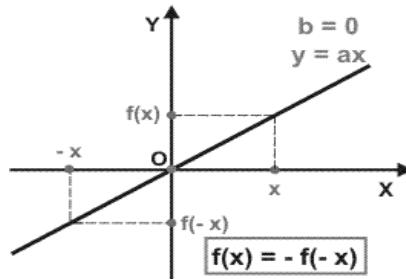
É uma função que é ao mesmo tempo injetora e sobrejetora.


• Função Par

Quando para todo elemento x pertencente ao domínio temos $f(x)=f(-x)$, $\forall x \in D(f)$. Ou seja, os valores simétricos devem possuir a mesma imagem.

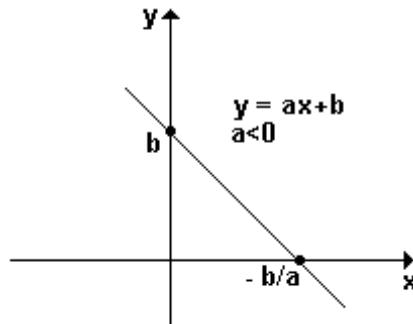

• Função ímpar

Quando para todo elemento x pertencente ao domínio, temos $f(-x) = -f(x) \forall x \in D(f)$. Ou seja, os elementos simétricos do domínio terão imagens simétricas.

Função ímpar

Gráfico da função do 1º grau

A representação geométrica da função do 1º grau é uma reta, portanto, para determinar o gráfico, é necessário obter dois pontos. Em particular, procuraremos os pontos em que a reta corta os eixos x e y .

De modo geral, dada a função $f(x) = ax + b$, para determinarmos a intersecção da reta com os eixos, procedemos do seguinte modo:



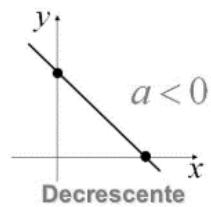
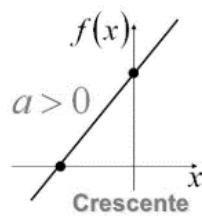
1º) Igualamos y a zero, então $ax + b = 0 \Rightarrow x = -b/a$, no eixo x encontramos o ponto $(-b/a, 0)$.

2º) Igualamos x a zero, então $f(x) = a \cdot 0 + b \Rightarrow f(x) = b$, no eixo y encontramos o ponto $(0, b)$.

- $f(x)$ é crescente se a é um número positivo ($a > 0$);
- $f(x)$ é decrescente se a é um número negativo ($a < 0$).

$$f(x) = ax + b$$

$$y = ax + b$$


Raiz ou zero da função do 1º grau

A raiz ou zero da função do 1º grau é o valor de x para o qual $y = f(x) = 0$. Graficamente, é o ponto em que a reta “corta” o eixo x . Portanto, para determinar a raiz da função, basta igualarmos a zero:

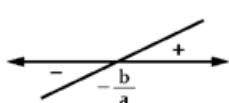
$$f(x) = ax + b \Rightarrow ax + b = 0 \Rightarrow ax = -b \Rightarrow x = -\frac{b}{a}$$

Estudo de sinal da função do 1º grau

Estudar o sinal de uma função do 1º grau é determinar os valores de x para que y seja positivo, negativo ou zero.

1º) Determinamos a raiz da função, igualando-a a zero: (raiz: $x = -\frac{b}{a}$)

2º) Verificamos se a função é crescente ($a > 0$) ou decrescente ($a < 0$); temos duas possibilidades:

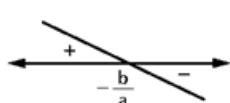


a) a função é crescente

$$\text{se } x = -\frac{b}{a}, \text{ então } y = 0.$$

$$\text{se } x < -\frac{b}{a}, \text{ então } y < 0.$$

$$\text{se } x > -\frac{b}{a}, \text{ então } y > 0.$$



b) a função é decrescente

$$\text{se } x = -\frac{b}{a}, \text{ então } y = 0.$$

$$\text{se } x < -\frac{b}{a}, \text{ então } y > 0.$$

$$\text{se } x > -\frac{b}{a}, \text{ então } y < 0.$$

Resolução:

Para pertencer a uma função polinomial do 1º grau decrescente, o primeiro ponto deve estar em uma posição “mais alta” do que o 2º ponto.

Vamos analisar as alternativas:

(A) os pontos Q e R estão no 1º quadrante, mas Q está em uma posição mais baixa que o ponto R, e, assim, a função é crescente.

(B) o ponto N está no eixo y abaixado do zero, e o ponto P está no eixo x à direita do zero, mas N está em uma posição mais baixa que o ponto P, e, assim, a função é crescente.

(D) o ponto L está no 3º quadrante e o ponto M está no 1º quadrante, e L está em uma posição mais baixa do que o ponto M, sendo, assim, crescente.

(C) o ponto S está no 2º quadrante e o ponto T está no 4º quadrante, e S está em uma posição mais alta do que o ponto T, sendo, assim, decrescente.

Resposta: C

Equações lineares

As equações do tipo $a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n = b$, são equações lineares, onde a_1, a_2, a_3, \dots são os coeficientes; x_1, x_2, x_3, \dots as incógnitas e b o termo independente.

Por exemplo, a equação $4x - 3y + 5z = 31$ é uma equação linear. Os coeficientes são 4, -3 e 5; x, y e z as incógnitas e 31 o termo independente.

Para $x = 2, y = 4$ e $z = 7$, temos $4.2 - 3.4 + 5.7 = 31$, concluímos que o terno ordenado $(2, 4, 7)$ é solução da equação linear

$$4x - 3y + 5z = 31.$$

Funções quadráticas

Chama-se função do 2º grau ou função quadrática, de domínio \mathbb{R} e contradomínio \mathbb{R} , a função:

$$f(x) = ax^2 + bx + c \text{ ou } y = ax^2 + bx + c$$

Com a, b e c reais e $a \neq 0$.

Onde:

a é o coeficiente de x^2

b é o coeficiente de x

c é o termo independente

Atenção:

Chama-se função completa aquela em que a, b e c não são nulos, e função incompleta aquela em que b ou c são nulos.

Raízes da função do 2º grau

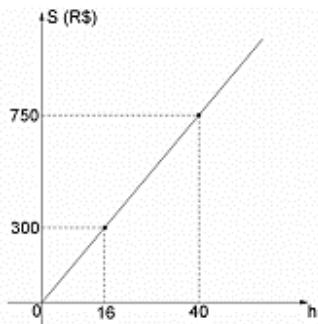
Analogamente à função do 1º grau, para encontrar as raízes da função quadrática, devemos igualar $f(x)$ a zero. Teremos então:

$$ax^2 + bx + c = 0$$

A expressão assim obtida denomina-se equação do 2º grau. As raízes da equação são determinadas utilizando-se a fórmula de Bhaskara:

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{\Delta}}{2a}, \text{ onde } \Delta = b^2 - 4ac$$

Δ (letra grega: delta) é chamado de discriminante da equação. Observe que o discriminante terá um valor numérico, do qual temos de extrair a raiz quadrada. Neste caso, temos três casos a considerar:



- (A) R\$ 3.487,50.
- (B) R\$ 3.506,25.
- (C) R\$ 3.534,00.
- (D) R\$ 3.553,00.

Resolução:

$$\frac{300}{16} = \frac{750}{40} = \frac{x}{186}$$

$$40x = 750 \cdot 186$$

$$x = 3487,50$$

Resposta: A

(CBTU/RJ - ASSISTENTE OPERACIONAL - CONDUÇÃO DE VEÍCULOS METROFERROVIÁRIOS – CONSULPLAN) Qual dos pares de pontos a seguir pertencem a uma função do 1º grau decrescente?

- (A) Q(3, 3) e R(5, 5).
- (B) N(0, -2) e P(2, 0).
- (C) S(-1, 1) e T(1, -1).
- (D) L(-2, -3) e M(2, 3).

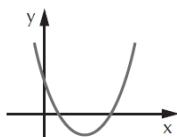
- $\Delta > 0 \Rightarrow$ duas raízes reais e distintas;
- $\Delta = 0 \Rightarrow$ duas raízes reais e iguais;
- $\Delta < 0 \Rightarrow$ não existem raízes reais ($\nexists x \in \mathbb{R}$).

Gráfico da função do 2º grau

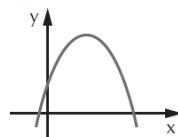
- Concavidade da parábola

Graficamente, a função do 2º grau, de domínio \mathbb{R} , é representada por uma curva denominada parábola. Dada a função $y = ax^2 + bx + c$, cujo gráfico é uma parábola, se:

$a > 0$, a concavidade será voltada para cima.

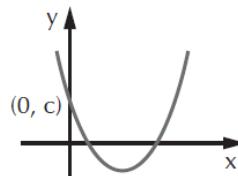


$a < 0$, a concavidade será voltada para baixo.



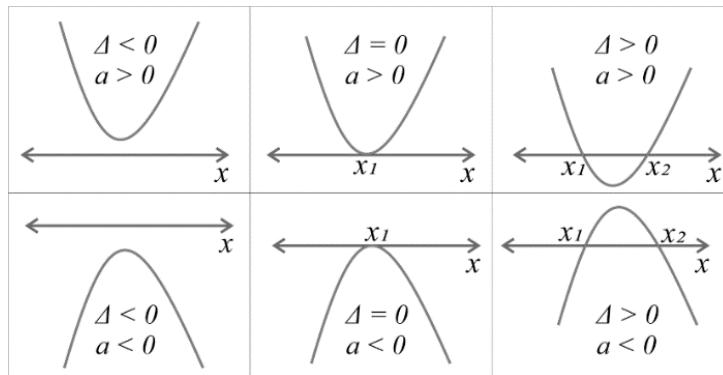
• O termo independente

Na função $y = ax^2 + bx + c$, se $x = 0$ temos $y = c$. Os pontos em que $x = 0$ estão no eixo y , isto significa que o ponto $(0, c)$ é onde a parábola “corta” o eixo y .



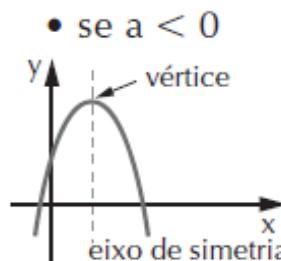
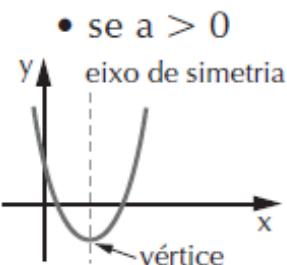
• Raízes da função

Considerando os sinais do discriminante (Δ) e do coeficiente de x^2 , teremos os gráficos que seguem para a função $y = ax^2 + bx + c$.



Vértice da parábola – Máximos e mínimos da função

Observe os vértices nos gráficos:



O vértice da parábola será:

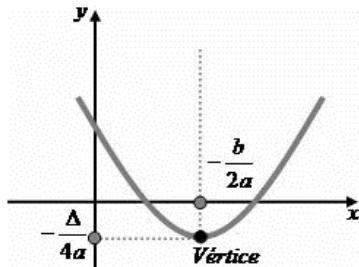
- o ponto mínimo se a concavidade estiver voltada para cima ($a > 0$);

- o ponto máximo se a concavidade estiver voltada para baixo ($a < 0$).

A reta paralela ao eixo y que passa pelo vértice da parábola é chamada de eixo de simetria.

Coordenadas do vértice

As coordenadas do vértice da parábola são dadas por:



Estudo do sinal da função do 2º grau

Estudar o sinal da função quadrática é determinar os valores de x para que y seja: positivo, negativo ou zero. Dada a função $f(x) = y = ax^2 + bx + c$, para saber os sinais de y , determinamos as raízes (se existirem) e analisamos o valor do discriminante.

	$\Delta > 0$	$\Delta < 0$	$\Delta = 0$
$a > 0$			
$a < 0$			

Exemplos:

(CBM/MG – OFICIAL BOMBEIRO MILITAR – FUMARC) Duas cidades A e B estão separadas por uma distância d . Considere um ciclista que parte da cidade A em direção à cidade B. A distância d , em quilômetros, que o ciclista ainda precisa percorrer para chegar ao seu destino em função do tempo t , em horas, é dada pela função $d(t) = \frac{100-t^2}{t+1}$. Sendo assim, a velocidade média desenvolvida pelo ciclista em todo o percurso da cidade A até a cidade B é igual a

- (A) 10 Km/h
 (B) 20 Km/h
 (C) 90 Km/h
 (D) 100 Km/h

Resolução:

Vamos calcular a distância total, fazendo $t = 0$:

$$d(0) = \frac{100-0^2}{0+1} = 100 \text{ km}$$

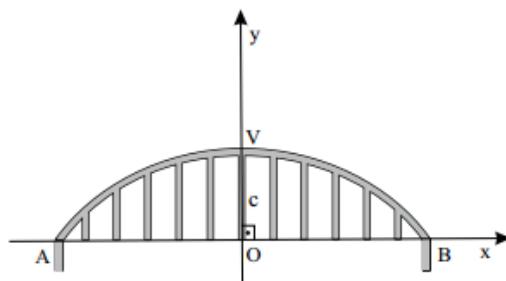
Agora, vamos substituir na função:

$$0 = \frac{100-t^2}{t+1}$$

$$\begin{aligned} 100 - t^2 &= 0 \\ -t^2 &= -100 \cdot (-1) \\ t^2 &= 100 \\ t &= \sqrt{100} = 10 \text{ km/h} \end{aligned}$$

Resposta: A

(IPEM – TÉCNICO EM METROLOGIA E QUALIDADE – VUNESP) A figura ilustra um arco decorativo de parábola AB sobre a porta da entrada de um salão:



Considere um sistema de coordenadas cartesianas com centro em O, de modo que o eixo vertical (y) passe pelo ponto mais alto do arco (V), e o horizontal (x) passe pelos dois pontos de apoio desse arco sobre a porta (A e B).

Sabendo-se que a função quadrática que descreve esse arco é $f(x) = -x^2 + c$, e que $V = (0; 0,81)$, pode-se afirmar que a distância , em metros, é igual a

- (A) 2,1.
- (B) 1,8.
- (C) 1,6.
- (D) 1,9.
- (E) 1,4.

Resolução:

$C=0,81$, pois é exatamente a distância de V

$$F(x) = -x^2 + 0,81$$

$$0 = -x^2 + 0,81$$

$$x^2 = 0,81$$

$$x = \pm 0,9$$

$$\text{A distância AB é } 0,9 + 0,9 = 1,8$$

Resposta: B

(TRANSPETRO – TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE JÚNIOR – CESGRANRIO) A raiz da função $f(x) = 2x - 8$ é também raiz da função quadrática $g(x) = ax^2 + bx + c$. Se o vértice da parábola, gráfico da função $g(x)$, é o ponto $V(-1, -25)$, a soma $a + b + c$ é igual a:

- (A) - 25
- (B) - 24
- (C) - 23
- (D) - 22
- (E) - 21

Resolução:

$$2x - 8 = 0$$

$$2x = 8$$

$$x = 4$$

$$x_v = \frac{x_1 + x_2}{2}$$

$$-1 = \frac{4 + x_2}{2}$$

$$x_2 = -2 - 4 = -6$$

Lembrando que para encontrar a equação, temos:

$$(x - 4)(x + 6) = x^2 + 6x - 4x - 24 = x^2 + 2x - 24$$

$$a = 1$$

$$b = 2$$

$$c = -24$$

$$a + b + c = 1 + 2 - 24 = -21$$

Resposta: E

Função exponencial

Antes seria bom revisarmos algumas noções de potencialização e radiciação.

Sejam a e b bases reais e diferentes de zero e m e n expoentes inteiros, temos:

$$\begin{array}{ll} a^m \cdot a^n = a^{m+n} & \left(\frac{a}{b}\right)^m = \frac{a^m}{b^m} \\ \frac{a^m}{a^n} = a^{m-n} & (a \cdot b)^m = a^m \cdot b^m \\ a^0 = 1 & a^{\frac{m}{n}} = \sqrt[n]{a^m} \\ (a^m)^n = a^{m \cdot n} & \text{onde } a \in \mathbb{R}_+, n \geq 2 \end{array}$$

Equação exponencial

A equação exponencial caracteriza-se pela presença da incógnita no expoente. Exemplos:

$$2^x = 32$$

$$3^x + 3^{x+1} - 3^{x-2} = \frac{11}{9}$$

$$3^{x+1} = 243$$

$$5^{2x} - 2 \cdot 5^x - 3 = 0$$

$$5^{-x^2+4} = 125$$

Para resolver estas equações, além das propriedades de potências, utilizamos a seguinte propriedade:

Se duas potências são iguais, tendo as bases iguais, então os expoentes são iguais: $a^m = a^n \Leftrightarrow m = n$, sendo $a > 0$ e $a \neq 1$.

Gráficos da função exponencial

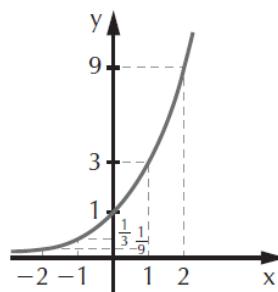
A função exponencial f , de domínio \mathbb{R} e contradomínio \mathbb{R} , é definida por $y = ax$, onde $a > 0$ e $a \neq 1$.

Exemplos:

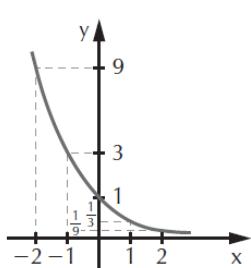
01. Considere a função $y = 3^x$.

Vamos atribuir valores a x , calcular y e a seguir construir o gráfico:

x	$y = 3^x$
-2	1/9
-1	1/3
0	1
1	3
2	9
3	27



02. Considerando a função, encontre a função: $y = (1/3)^x$



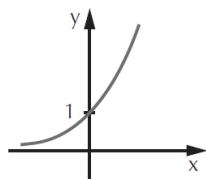
x	$y = \left(\frac{1}{3}\right)^x$
-2	9
-1	3
0	1
1	1/3
2	1/9

Observando as funções anteriores, podemos concluir que para $y = a^x$:

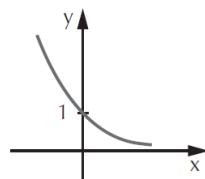
- se $a > 1$, a função exponencial é crescente;
- se $0 < a < 1$, a função é decrescente.

Graficamente temos:

$$a > 1 \Rightarrow \text{exponencial crescente}$$



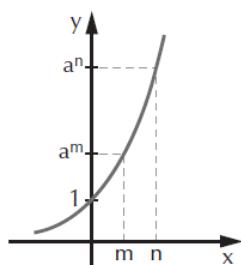
$$0 < a < 1 \Rightarrow \text{exponencial decrescente}$$



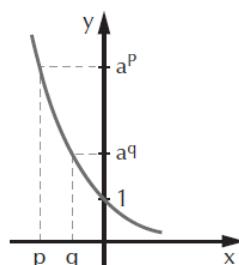
Inequação exponencial

A inequação exponencial caracteriza-se pela presença da incógnita no expoente e de um dos sinais de desigualdade: $>$, $<$, \geq ou \leq . Analisando seus gráficos, temos:

$$f(x) \text{ é crescente} \Rightarrow a > 1$$



$$f(x) \text{ é decrescente} \Rightarrow 0 < a < 1$$



Observando o gráfico, temos que:

- na função crescente, conservamos o sinal da desigualdade para comparar os expoentes:

$$\begin{aligned} a^n > a^m &\Leftrightarrow n > m \\ a^m < a^n &\Leftrightarrow m < n \end{aligned}$$

- na função decrescente, “invertemos” o sinal da desigualdade para comparar os expoentes:

$$\begin{aligned} a^p > a^q &\Leftrightarrow p < q \\ a^q < a^p &\Leftrightarrow q > p \end{aligned}$$

Desde que as bases sejam iguais.

Exemplos:

(CORPO DE BOMBEIROS MILITAR/MT – OFICIAL BOMBEIRO MILITAR – COVEST – UNEMAT) As funções exponenciais são muito usadas para modelar o crescimento ou o decaimento populacional de uma determinada região em um determinado período de tempo. A função $P(t) = 234(1,023)^t$ modela o comportamento de uma determinada cidade quanto ao seu crescimento populacional em um determinado período de tempo, em que P é a população em milhares de habitantes e t é o número de anos desde 1980.

Qual a taxa média de crescimento populacional anual dessa cidade?

- (A) 1,023%
- (B) 1,23%
- (C) 2,3%
- (D) 0,023%
- (E) 0,23%

Resolução:

$$P(t) = 234 \cdot (1,023)^t$$

Primeiramente, vamos calcular a população inicial, fazendo $t = 0$:

$$P(0) = 234 \cdot (1,023)^0 = 234 \cdot 1 = 234 \text{ mil}$$

Agora, vamos calcular a população após 1 ano, fazendo $t = 1$:

$$P(1) = 234 \cdot (1,023)^1 = 234 \cdot 1,023 = 239,382$$

Por fim, vamos utilizar a Regra de Três Simples:

População-----%
234 ----- 100
239,382 ----- x

$$234 \cdot x = 239,382 \cdot 100$$

$$x = 23938,2 / 234$$

$$x = 102,3\%$$

$$102,3\% = 100\% (\text{população já existente}) + 2,3\% (\text{crescimento})$$

Resposta: C

(POLÍCIA CIVIL/SP – DESENHISTA TÉCNICO-PERICIAL – VUNESP) Uma população P cresce em função do tempo t (em anos), segundo a sentença $P = 2000 \cdot 5^{0,1t}$. Hoje, no instante $t = 0$, a população é de 2 000 indivíduos. A população será de 50 000 indivíduos daqui a

- (A) 20 anos.
- (B) 25 anos.
- (C) 50 anos.
- (D) 15 anos.
- (E) 10 anos.

Resolução:

$$50000 = 2000 \cdot 5^{0,1 \cdot t}$$

$$5^{0,1 \cdot t} = \frac{50000}{2000}$$

$$5^{0,1 \cdot t} = 5^2$$

Vamos simplificar as bases (5), sobrando somente os expoentes. Assim:

$$0,1 \cdot t = 2$$

$$t = 2 / 0,1$$

$$t = 20 \text{ anos}$$

Resposta: A

Função logarítmica**• Logaritmo**

O logaritmo de um número b, na base a, onde a e b são positivos e a é diferente de um, é um número x, tal que x é o expoente de a para se obter b, então:

$$\log_a b = x \Leftrightarrow a^x = b, \text{ sendo } b > 0, a > 0, a \neq 1$$

Onde:

b é chamado de logaritmando

a é chamado de base

x é o logaritmo

OBSERVAÇÕES

– $\log_a a = 1$, sendo $a > 0$ e $a \neq 1$

– Nos logaritmos decimais, ou seja, aqueles em que a base é 10, está frequentemente é omitida. Por exemplo: logaritmo de 2 na base 10; notação: $\log 2$

Propriedades decorrentes da definição**• Domínio (condição de existência)**

Segundo a definição, o logaritmando e a base devem ser positivos, e a base deve ser diferente de 1. Portanto, sempre que encontramos incógnitas no logaritmando ou na base devemos garantir a existência do logaritmo.

- Propriedades

$$\log_a a^m = m, \quad a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

$$\log_a 1 = 0, \quad a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

$$a^{\log_a b} = b, \quad b > 0, \quad a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

Logaritmo decimal - característica e mantissa

Normalmente eles são calculados fazendo-se o uso da calculadora e da tabela de logaritmos. Mas fique tranquilo em sua prova as bancas fornecem os valores dos logaritmos.

Exemplo: Determine $\log 341$.

Resolução:

Sabemos que 341 está entre 100 e 1.000:

$$10^2 < 341 < 10^3$$

Como a característica é o expoente de menor potência de 10, temos que $c = 2$.

Consultando a tabela para 341, encontramos $m = 0,53275$. Logo: $\log 341 = 2 + 0,53275 \rightarrow \log 341 = 2,53275$.

Propriedades operatórias dos logaritmos

$$\log_a(m \cdot n) = \log_a m + \log_a n, \quad m > 0, n > 0, a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

$$\log_a \frac{m}{n} = \log_a m - \log_a n, \quad m > 0, n > 0, a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

$$\log_a m^p = p \cdot \log_a m, \quad p \in \mathbb{R}, m > 0, a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

Cologaritmo

$$\operatorname{colog}_a b = -\log_a b, \quad \text{sendo } b > 0, a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

Mudança de base

Para resolver questões que envolvam logaritmo com bases diferentes, utilizamos a seguinte expressão:

$$\log_n m = \frac{\log_a m}{\log_a n}, \quad \text{sendo } m > 0, n > 0, n \neq 1, a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

Função logarítmica

Função logarítmica é a função f , de domínio \mathbb{R}_{+}^{*} e contradomínio \mathbb{R} , que associa cada número real e positivo x ao logaritmo de x na base a , onde a é um número real, positivo e diferente de 1.

$$f : \mathbb{R}_{+}^{*} \rightarrow \mathbb{R}$$

$$x \rightarrow y = \log_a x, \quad a > 0 \text{ e } a \neq 1$$

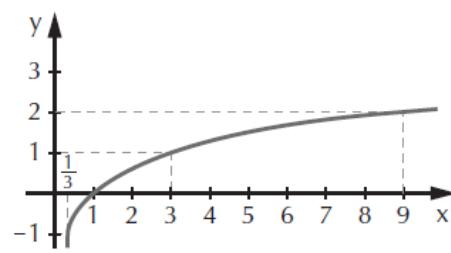
Gráfico da função logarítmica

Vamos construir o gráfico de duas funções logarítmicas como exemplo:

A) $y = \log_3 x$

Atribuímos valores convenientes a x , calculamos y , conforme mostra a tabela. Localizamos os pontos no plano cartesiano obtendo a curva que representa a função.

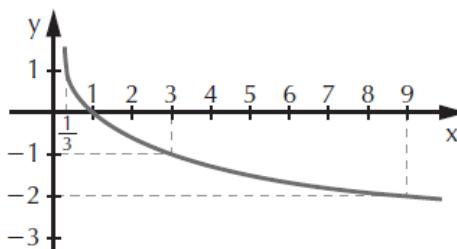
x	y
$\frac{1}{3}$	-1
1	0
3	1
9	2



B) $y = \log_{1/3} x$

Vamos tabelar valores convenientes de x, calculando y. Localizamos os pontos no plano cartesiano, determinando a curva correspondente à função.

x	y
$\frac{1}{3}$	1
1	0
3	-1
9	-2



Observando as funções anteriores, podemos concluir que para $y = \log_a x$:

- se $a > 1$, a função é crescente;
- se $0 < a < 1$, a função é decrescente.

Equações logarítmicas

A equação logarítmica caracteriza-se pela presença do sinal de igualdade e da incógnita no logaritmando.

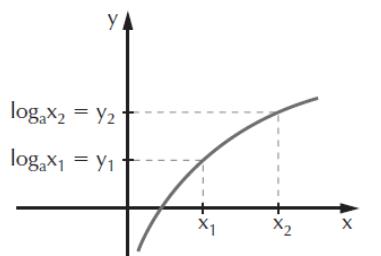
Para resolver uma equação, antes de mais nada devemos estabelecer a condição de existência do logaritmo, determinando os valores da incógnita para que o logaritmando e a base sejam positivos, e a base diferente de 1.

Inequações logarítmicas

Identificamos as inequações logarítmicas pela presença da incógnita no logaritmando e de um dos sinais de desigualdade: $>$, $<$, \geq ou \leq . Assim como nas equações, devemos garantir a existência do logaritmo impondo as seguintes condições: o logaritmando e a base devem ser positivos e a base deve ser diferente de 1.

Na resolução de inequações logarítmicas, procuramos obter logaritmos de bases iguais nos dois membros da inequação, para poder comparar os logaritmandos. Porém, para que não ocorram distorções, devemos verificar se as funções envolvidas são crescentes ou decrescentes. A justificativa será feita por meio da análise gráfica de duas funções:

1^{a)} crescente ($a > 1$): $y = \log_a x$
função crescente

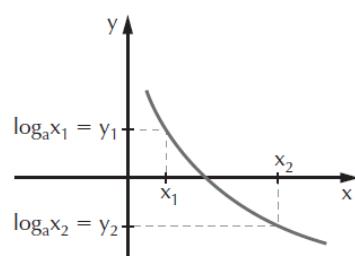


$$x_1 < x_2 \Rightarrow \log_a x_1 < \log_a x_2$$

ou

$$x_2 > x_1 \Rightarrow \log_a x_2 > \log_a x_1$$

2^{a)} decrescente ($a < 1$): $y = \log_a x$
função decrescente



$$x_1 < x_2 \Rightarrow \log_a x_1 > \log_a x_2$$

ou

$$x_2 > x_1 \Rightarrow \log_a x_2 < \log_a x_1$$

Na função crescente, os sinais coincidem na comparação dos logaritmandos e, posteriormente, dos respectivos logaritmos; porém, o mesmo não ocorre na função decrescente. De modo geral, quando resolvemos uma inequação logarítmica, temos de observar o valor numérico da base pois, sendo os dois membros da inequação compostos por logaritmos de mesma base, para comparar os respectivos logaritmandos temos dois casos a considerar:

- se a base é um número maior que 1 (função crescente), utilizamos o mesmo sinal da inequação;
- se a base é um número entre zero e 1 (função decrescente), utilizamos o “sinal inverso” da inequação.

Concluindo, dada a função $y = \log_a x$ e dois números reais x_1 e x_2 :

- se $a > 1$, temos $\begin{cases} x_1 < x_2 \Rightarrow \log_a x_1 < \log_a x_2 \\ x_2 > x_1 \Rightarrow \log_a x_2 > \log_a x_1 \end{cases}$
- se $0 < a < 1$, temos $\begin{cases} x_1 < x_2 \Rightarrow \log_a x_1 > \log_a x_2 \\ x_2 > x_1 \Rightarrow \log_a x_2 < \log_a x_1 \end{cases}$

Exemplos:

(PETROBRAS-GEOFISICO JUNIOR – CESGRANRIO) Se $\log x$ representa o logaritmo na base 10 de x , então o valor de n tal que $\log n = 3 - \log 2$ é:

- (A) 2000
 (B) 1000
 (C) 500
 (D) 100
 (E) 10

Resolução:

$$\begin{aligned} \log n &= 3 - \log 2 \\ \log n + \log 2 &= 3 * 1 \\ \text{onde } 1 &= \log 10 \text{ então:} \\ \log(n * 2) &= 3 * \log 10 \\ \log(n * 2) &= \log 10^3 \\ 2n &= 10^3 \\ 2n &= 1000 \\ n &= 1000 / 2 \\ n &= 500 \end{aligned}$$

Resposta: C

(MF – ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO – ESAF) Sabendo-se que $\log x$ representa o logaritmo de x na base 10, calcule o valor da expressão $\log 20 + \log 5$.

- (A) 5
 (B) 4
 (C) 1
 (D) 2
 (E) 3

Resolução:

$$\begin{aligned} E &= \log 20 + \log 5 \\ E &= \log(2 * 10) + \log 5 \\ E &= \log 2 + \log 10 + \log 5 \\ E &= \log 10 + \log(2 * 5) \\ E &= \log 10 + \log 10 \\ E &= 2 \log 10 \\ E &= 2 \end{aligned}$$

Resposta: D

Funções trigonométricas

Podemos generalizar e escrever todos os arcos com essa característica na seguinte forma: $\pi/2 + 2k\pi$, onde $k \in \mathbb{Z}$. E de uma forma geral abrangendo todos os arcos com mais de uma volta, $x + 2k\pi$.

Estes arcos são representados no plano cartesiano através de funções circulares como: função seno, função cosseno e função tangente.

• Função Seno

É uma função $f : \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ que associa a cada número real x o seu seno, então $f(x) = \text{sen } x$. O sinal da função $f(x) = \text{sen } x$ é positivo no 1º e 2º quadrantes, e é negativo quando x pertence ao 3º e 4º quadrantes.

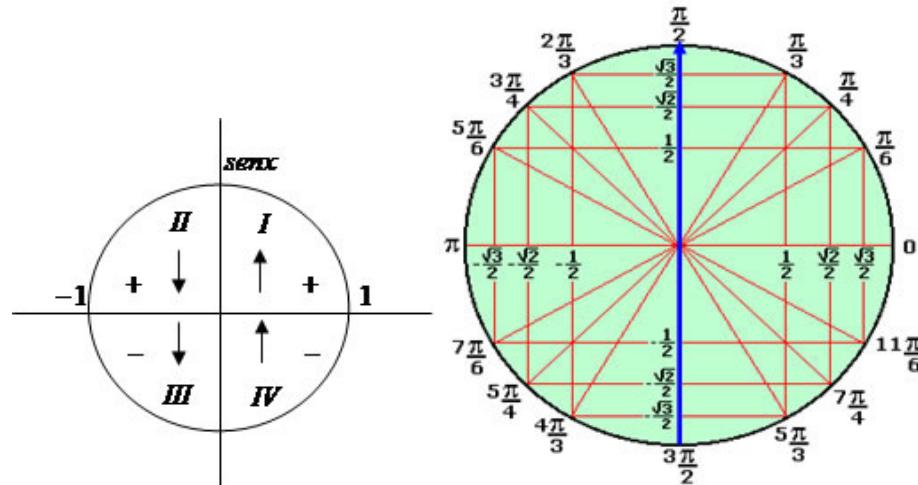
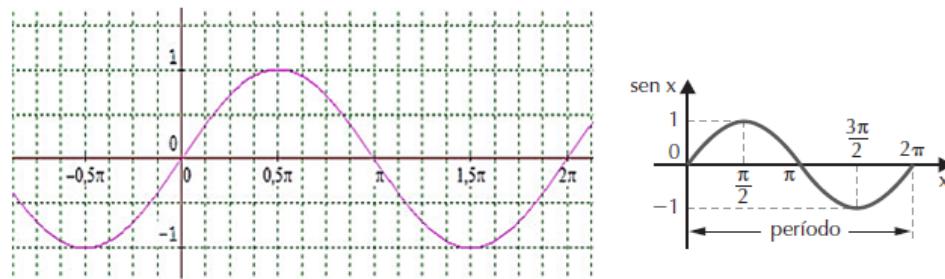


Gráfico da Função Seno



• Função Cosseno

É uma função $f : \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ que associa a cada número real x o seu cosseno, então $f(x) = \cos x$. O sinal da função $f(x) = \cos x$ é positivo no 1º e 4º quadrantes, e é negativo quando x pertence ao 2º e 3º quadrantes.

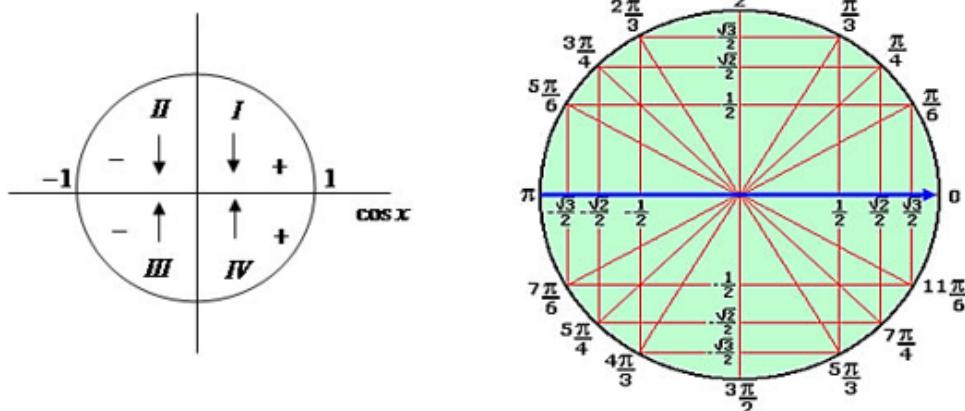
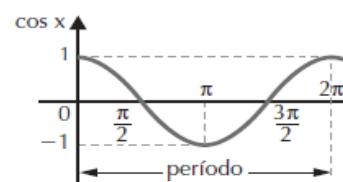
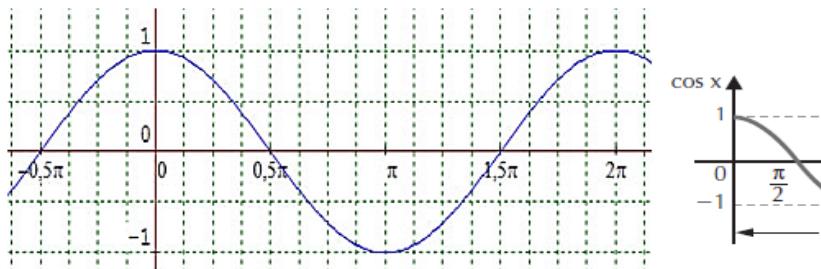


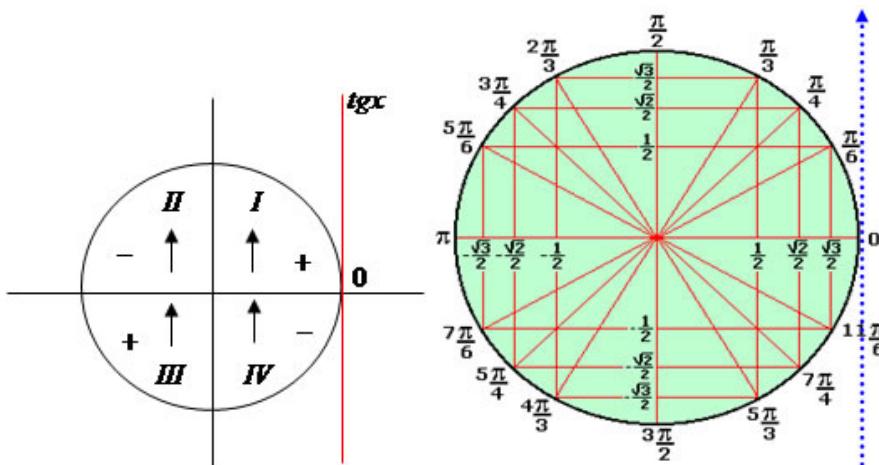
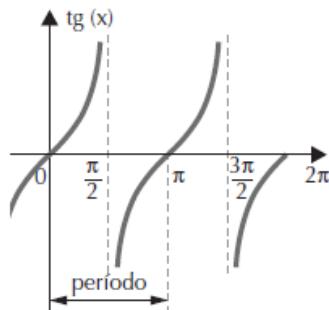
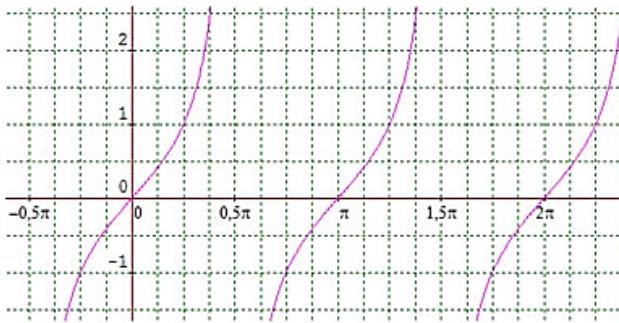
Gráfico da Função Cosseno


• Função Tangente

É uma função $f : \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$ que associa a cada número real x a sua tangente, então $f(x) = \operatorname{tg} x$.

Sinais da função tangente:

- Valores positivos nos quadrantes ímpares.
- Valores negativos nos quadrantes pares.
- Crescente em cada valor.


Gráfico da Função Tangente

PROBLEMAS DE LÓGICA E RACIOCÍNIO

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

NOÇÃO DE INFORMÁTICA

1.	Dispositivos de entrada e saída e de armazenamento de dados. Impressoras, teclado, mouse, disco rígido, pendrives, scanner plotter, discos ópticos.	01
2.	Noções do ambiente Windows. Noções de sistemas operacionais. Ícones, atalhos de teclado, pastas, tipos de arquivos; localização, criação, cópia e remoção de arquivos; cópias de arquivos para outros dispositivos; ajuda do Windows, lixeira, remoção e recuperação de arquivos e de pastas;	01
3.	MSOffice (Word, Excel, Powerpoint, Outlook).	08
4.	LibreOffice (Writer, Calc, Impress, eM Client).	13
5.	Conceitos relacionados à Internet;	18
6.	Correio eletrônico.	25
7.	Cópias de segurança/backup, uso dos recursos.....	28

DISPOSITIVOS DE ENTRADA E SAÍDA E DE ARMAZENAMENTO DE DADOS. IMPRESSORAS, TECLADO, MOUSE, DISCO RÍGIDO, PENDRIVES, SCANNER PLOTTER, DISCOS ÓPTICOS

Hardware

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

Software

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

O software pode ser categorizado em dois tipos:

- Software de sistema operacional
- Software de aplicativos em geral

• Software de sistema operacional

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

• Software de aplicação

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

Para não esquecer:

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

Periféricos

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

Tipos:

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

• Periféricos de entrada mais comuns.

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

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

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

- **Periféricos de saída populares mais comuns**
 - Monitores, que mostram dados e informações ao usuário;
 - Impressoras, que permitem a impressão de dados para material físico;
 - Alto-falantes, que permitem a saída de áudio do computador;
 - Fones de ouvido.

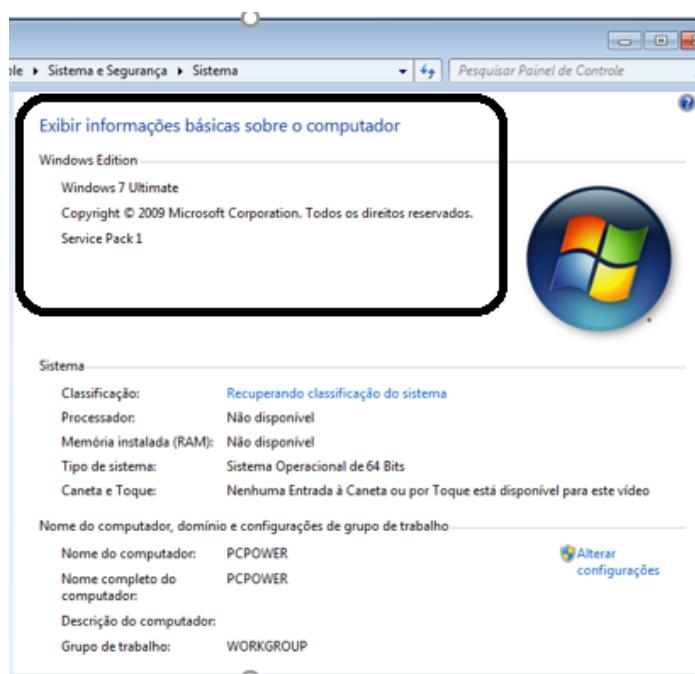
Sistema Operacional

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

• Aplicativos e Ferramentas

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

NOÇÕES DO AMBIENTE WINDOWS. NOÇÕES DE SISTEMAS OPERACIONAIS. ÍCONES, ATALHOS DE TECLADO, PASTAS, TIPOS DE ARQUIVOS; LOCALIZAÇÃO, CRIAÇÃO, CÓPIA E REMOÇÃO DE ARQUIVOS; CÓPIAS DE ARQUIVOS PARA OUTROS DISPOSITIVOS; AJUDA DO WINDOWS, LIXEIRA, REMOÇÃO E RECUPERAÇÃO DE ARQUIVOS E DE PASTAS

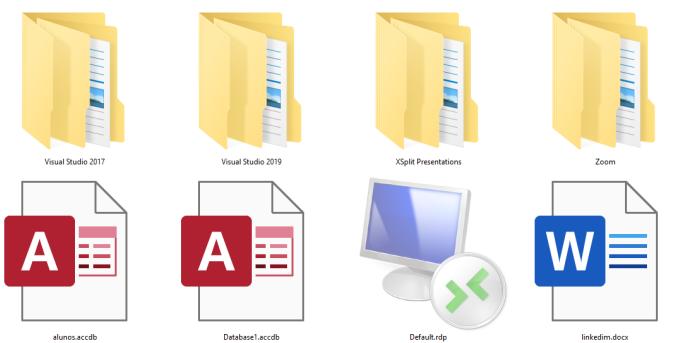


Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos).

Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais.

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



No caso da figura acima, temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- Arquivo é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc..), aplicativos diversos, etc.

- Atalho é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.

Área de trabalho do Windows 7



Área de transferência

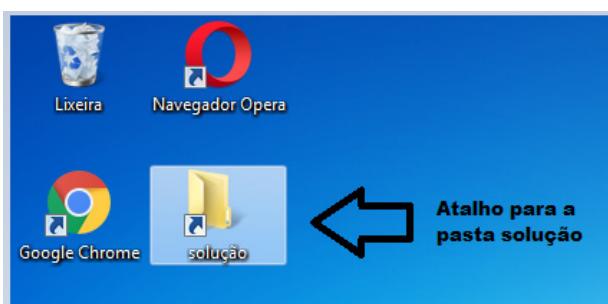
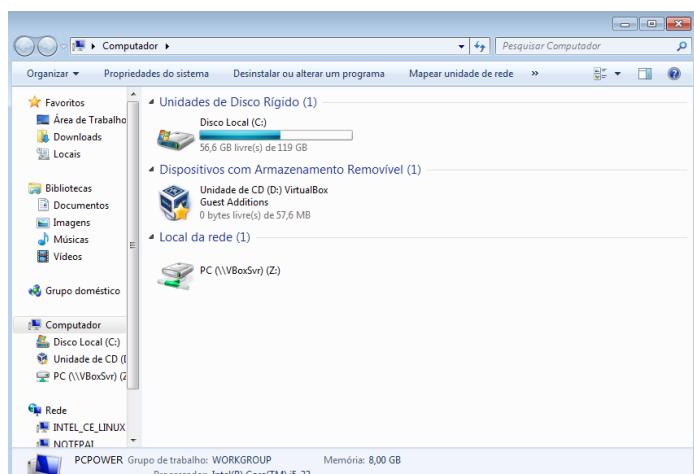
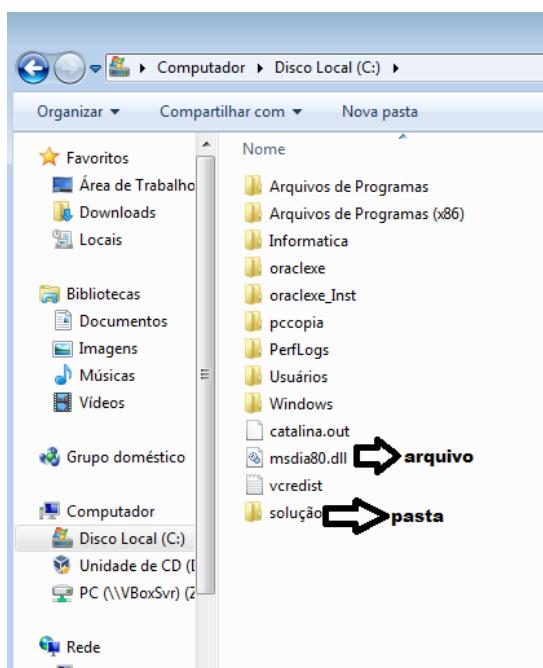
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

- Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

- Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.



Uso dos menus



Programas e aplicativos

- Media Player
- Media Center
- Limpeza de disco
- Desfragmentador de disco
- Os jogos do Windows.
- Ferramenta de captura
- Backup e Restore

Interação com o conjunto de aplicativos

Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

Facilidades



O Windows possui um recurso muito interessante que é o Capturador de Tela , simplesmente podemos, com o mouse, recortar a parte desejada e colar em outro lugar.

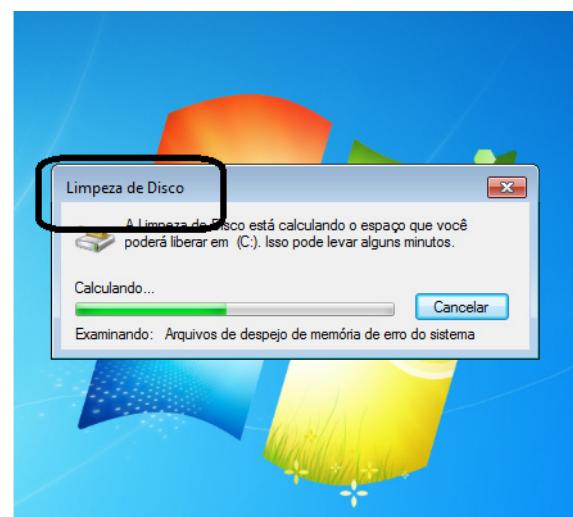
Música e Vídeo

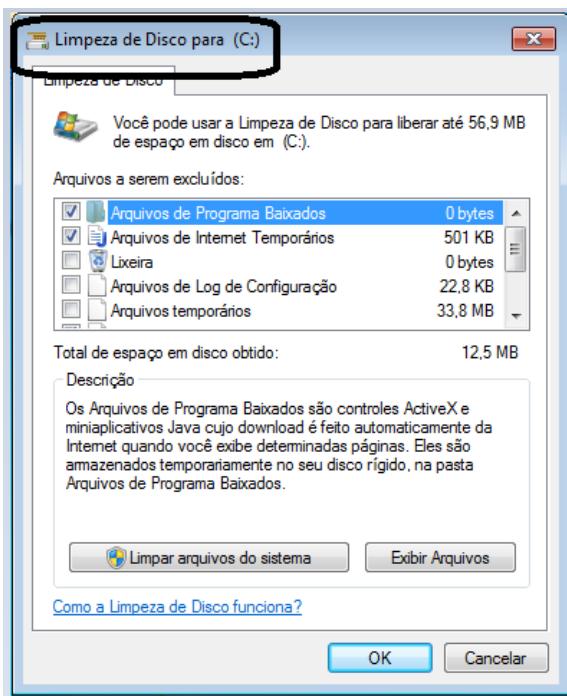
Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.



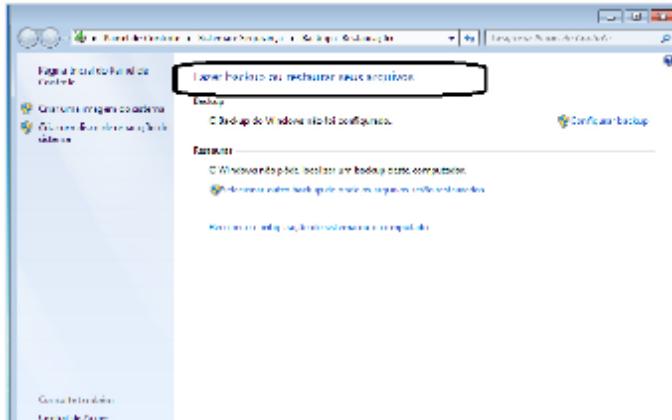
Ferramentas do sistema

• A limpeza de disco é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.





• O recurso de backup e restauração do Windows é muito importante pois pode ajudar na recuperação do sistema, ou até mesmo escolher seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.



WINDOWS 8

Exibir informações básicas sobre o computador

Edição do Windows

Avaliação do Windows 8
Enterprise
© 2012 Microsoft Corporation.
Todos os direitos reservados.



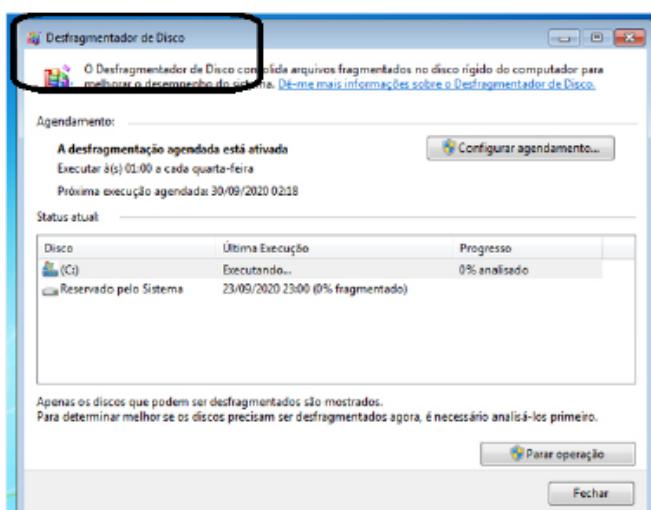
Sistema

Classificação:	Classificação do sistema indisponível
Processador:	Intel(R) Core(TM) i5-3337U CPU @ 1.80GHz 1.80 GHz
Memória instalada (RAM):	3,50 GB
Tipo de sistema:	Sistema Operacional de 32 bits, processador com base em x64
Caneta e Toque:	Nenhuma Entrada à Caneta ou por Toque está disponível para este vídeo

Nome do computador, domínio e configurações de grupo de trabalho

Nome do computador: SOLUCAOW8
Nome completo do computador: SOLUCAOW8
Descrição do computador:
Grupo de trabalho: WORKGROUP

[Alterar configurações](#)

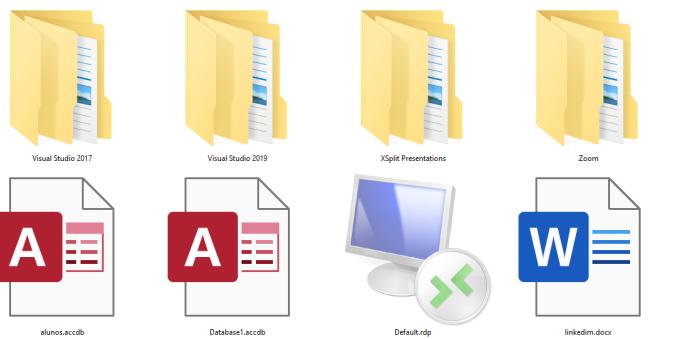


Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos).

Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais.

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



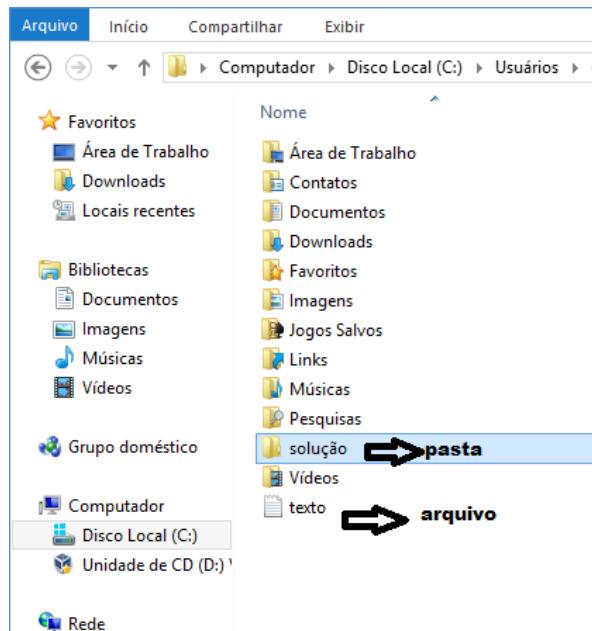
No caso da figura acima temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- Arquivo é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc.), aplicativos diversos, etc.

- Atalho é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.



Área de trabalho do Windows 8



Área de transferência

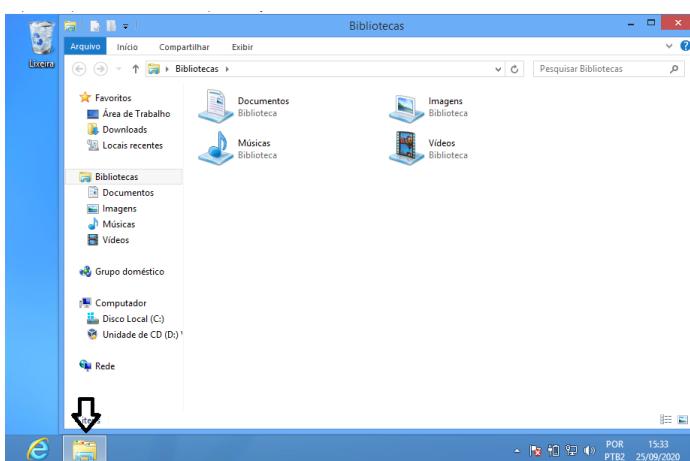
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

- Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

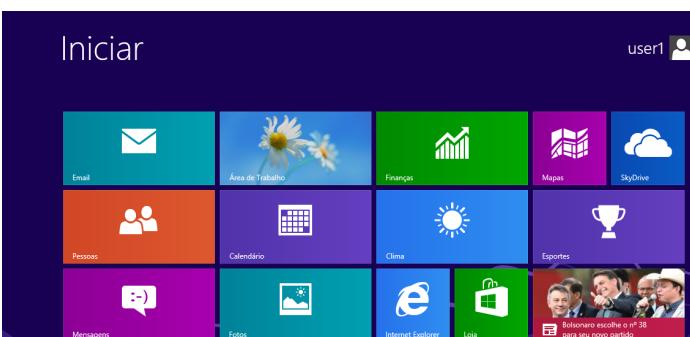
- Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.



Uso dos menus



Programas e aplicativos



Interação com o conjunto de aplicativos

Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

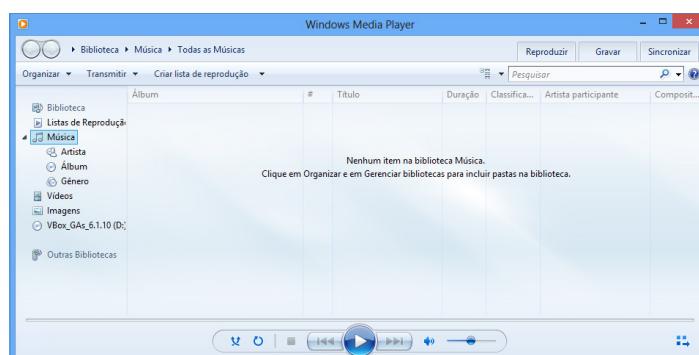
Facilidades



O Windows possui um recurso muito interessante que é o Capturador de Tela, simplesmente podemos, com o mouse, recortar a parte desejada e colar em outro lugar.

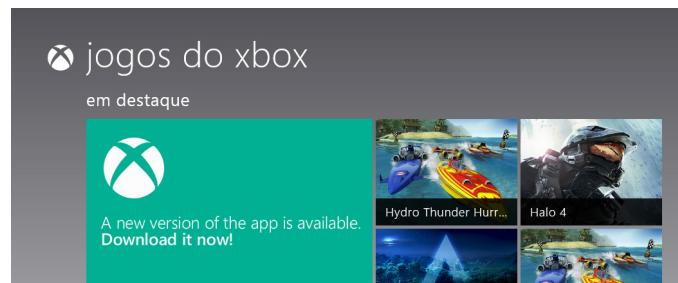
Música e Vídeo

Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.



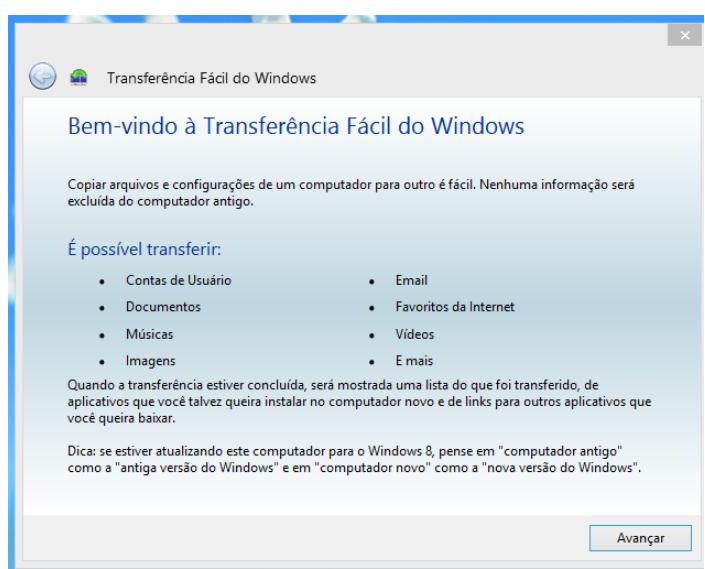
Jogos

Temos também jogos anexados ao Windows 8.



Transferência

O recurso de transferência fácil do Windows 8 é **muito importante**, pois pode ajudar na escolha de seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.



A lista de aplicativos é bem intuitiva, talvez somente o Skydrive mereça uma definição:

- **Skydrive** é o armazenamento em nuvem da Microsoft, hoje portanto a Microsoft usa o termo OneDrive para referenciar o armazenamento na nuvem (As informações podem ficar gravadas na internet).

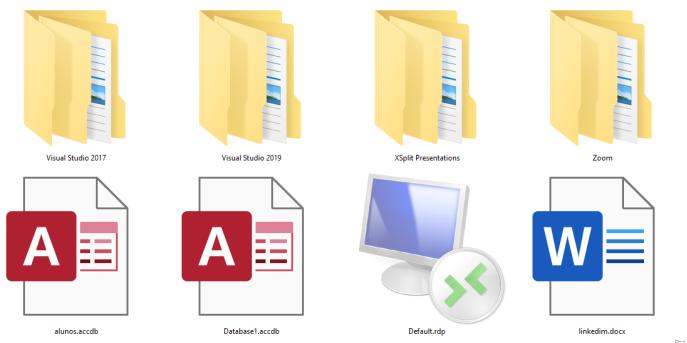
WINDOWS 10

Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos).

Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais.

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



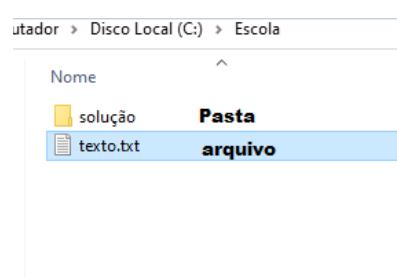
No caso da figura acima temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

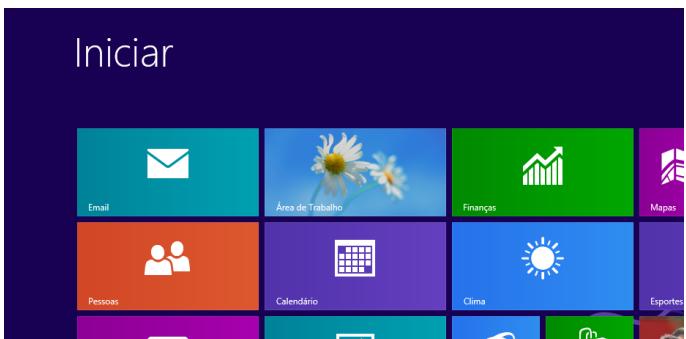
Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- Arquivo é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc..), aplicativos diversos, etc.

- Atalho é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.



Área de trabalho



Área de transferência

A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

- Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

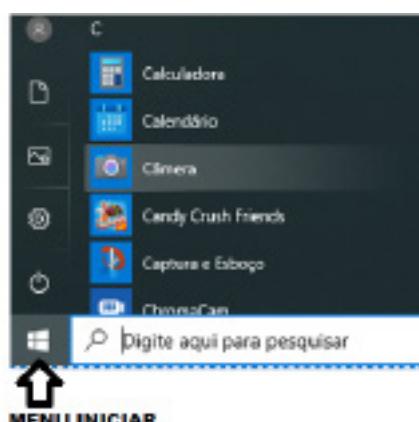
- Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.



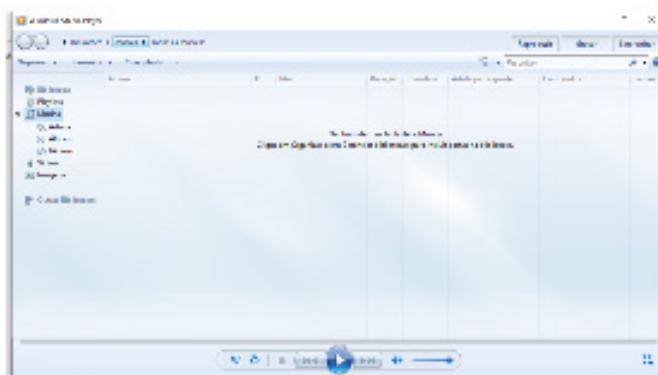
Uso dos menus



Programas e aplicativos e interação com o usuário

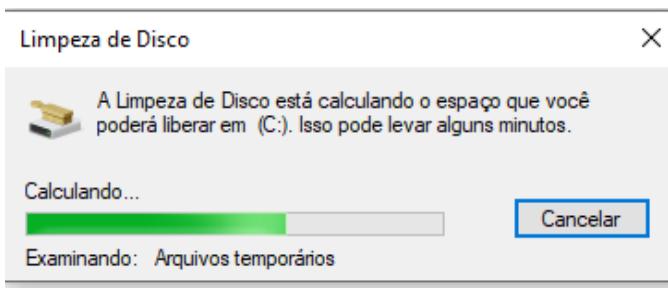
Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

– **Música e Vídeo:** Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.

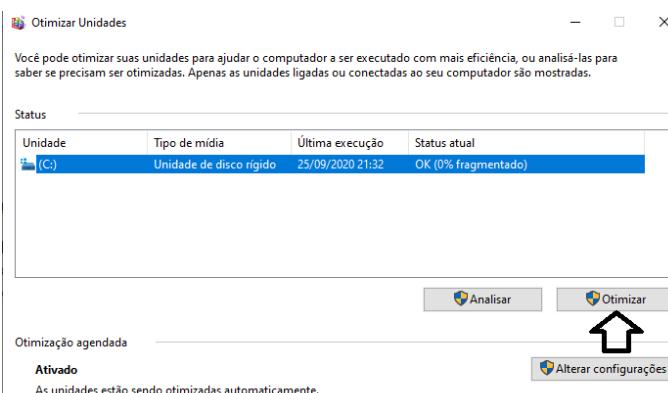


– Ferramentas do sistema

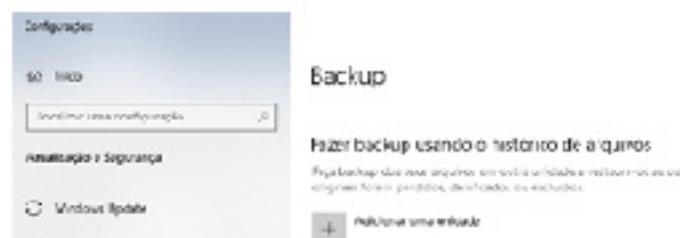
- A limpeza de disco é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.



- O desfragmentador de disco é uma ferramenta muito importante, pois conforme vamos utilizando o computador os arquivos ficam internamente desorganizados, isto faz que o computador fique lento. Utilizando o desfragmentador o Windows se reorganiza internamente tornando o computador mais rápido e fazendo com que o Windows acesse os arquivos com maior rapidez.



- O recurso de backup e restauração do Windows é muito importante pois pode ajudar na recuperação do sistema, ou até mesmo escolher seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.



Inicialização e finalização

Exibir informações básicas sobre o computador

Edição do Windows

Windows 10 Pro

© 2019 Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados.



Sistema

Processador: Intel(R) Core(TM) i5-337U CPU @ 1.80GHz 1.80 GHz

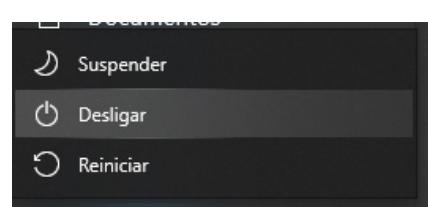
Memória instalada (RAM): 12,0 GB (utilizável: 11,9 GB)

Tipo de sistema: Sistema Operacional de 64 bits, processador com base em x64

Caneta e Toque: Nenhuma Entrada à Caneta ou por Toque está disponível para este vídeo

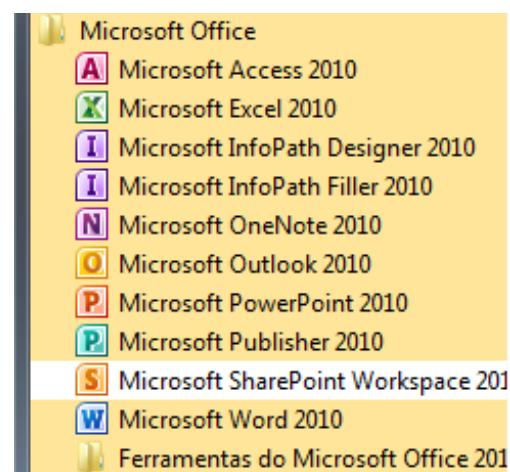
Nome do computador, domínio e configurações de grupo de trabalho

Quando fizermos login no sistema, entraremos diretamente no Windows, porém para desligá-lo devemos recorrer ao e:



MSOFFICE (WORD, EXCEL, POWERPOINT, OUTLOOK)

Microsoft Office



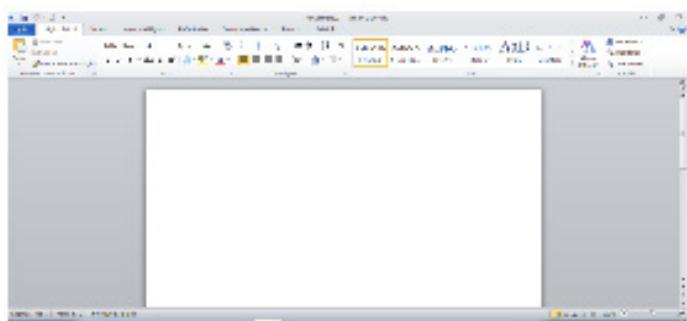
O Microsoft Office é um conjunto de aplicativos essenciais para uso pessoal e comercial, ele conta com diversas ferramentas, mas em geral são utilizadas e cobradas em provas o Editor de Textos – Word, o Editor de Planilhas – Excel, e o Editor de Apresentações – PowerPoint. A seguir verificamos sua utilização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

Word

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

- **Área de trabalho do Word**

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



- **Iniciando um novo documento**



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

- **Alinhamentos**

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

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

	Alinhamento à esquerda	Ctrl + Q
--	------------------------	----------

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

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



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

- **Marcadores**

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

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

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



- **Outros Recursos interessantes:**

GUIA	ÍCONE	FUNÇÃO
Página inicial		<ul style="list-style-type: none"> - Mudar Forma - Mudar cor de Fundo - Mudar cor do texto
Inserir		<ul style="list-style-type: none"> - Inserir Tabelas - Inserir Imagens

Revisão		Verificação e correção ortográfica
Arquivo		Salvar

Excel

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

São exemplos de planilhas:

- Planilha de vendas;
- Planilha de custos.

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

• Mas como é uma planilha de cálculo?

- Quando inseridos em alguma célula da planilha, os dados são calculados automaticamente mediante a aplicação de fórmulas específicas do aplicativo.
- A unidade central do Excel nada mais é que o cruzamento entre a linha e a coluna. No exemplo coluna A, linha 2 (A2)

COLUNA

A área em destaque é a célula A2

	A	B	C	D	E
1	PRODUTO	VALOR			
2	LIVRO 1	100			
3	LIVRO 2	200			
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

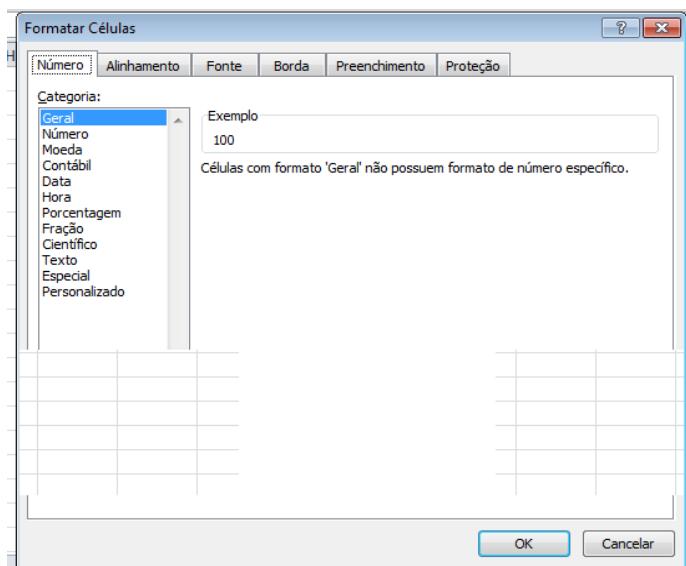
- Podemos também ter o intervalo A1..B3

A1

	A	B	C
1	PRODUTO	VALOR	
2	LIVRO 1	100	
3	LIVRO 2	200	
4			
5			

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

• Formatação células



• Fórmulas básicas

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

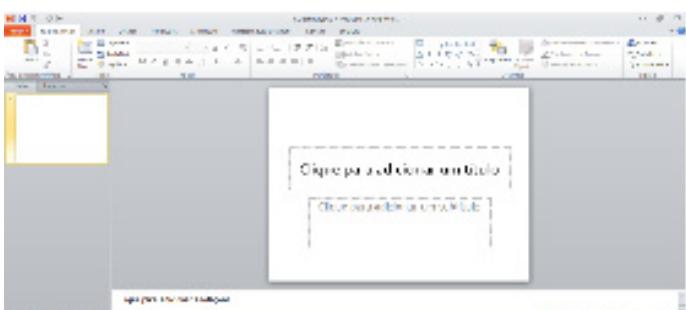
• Fórmulas de comum interesse

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

PowerPoint

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

• Área de Trabalho do PowerPoint



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

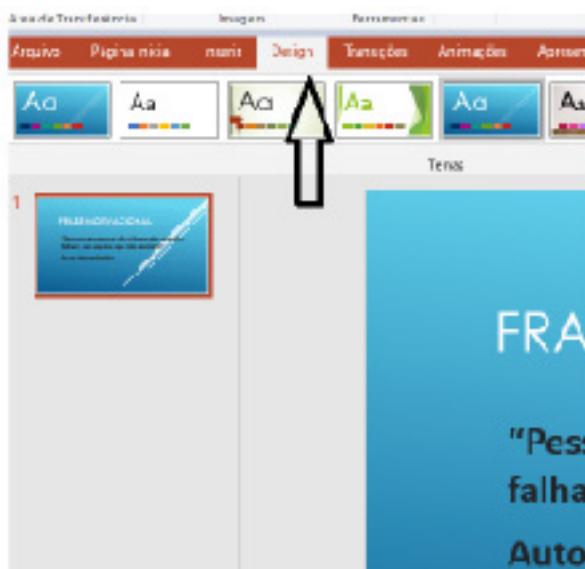


"Pessoas vencedoras não são aquelas que não falham, são aquelas que não desistem"

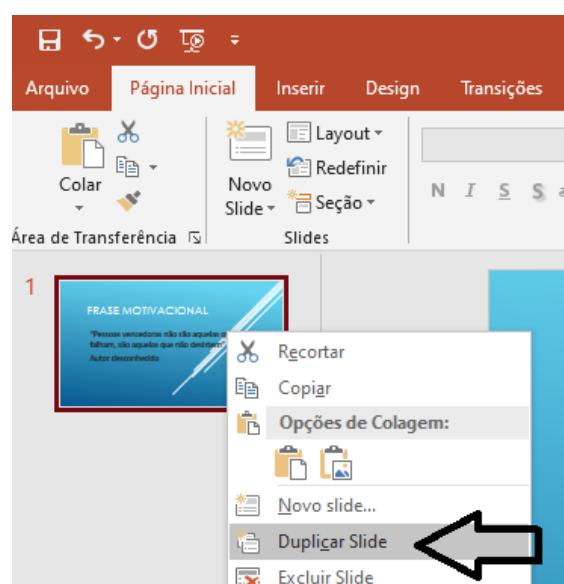
Autor desconhecido

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

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



Com o primeiro slide pronto basta duplicá-lo, obtendo vários no mesmo formato. Assim liberamos uma série de miniaturas, pelas quais podemos navegar, alternando entre áreas de trabalho. A edição em cada uma delas, é feita da mesma maneira, como já apresentado anteriormente.



Percebemos agora que temos uma apresentação com quatro slides padronizados, bastando agora editá-lo com os textos que se fizerem necessários. Além de copiar podemos mover cada slide de uma posição para outra utilizando o mouse.

As Transições são recursos de apresentação bastante utilizados no PowerPoint. Servem para criar breves animações automáticas para passagem entre elementos das apresentações.



Tendo passado pelos aspectos básicos da criação de uma apresentação, e tendo a nossa pronta, podemos apresentá-la bastando clicar no ícone correspondente no canto inferior direito.



Um último recurso para chamarmos atenção é a possibilidade de acrescentar efeitos sonoros e interativos às apresentações, levando a experiência dos usuários a outro nível.

Office 2013

A grande novidade do Office 2013 foi o recurso para explorar a navegação sensível ao toque (TouchScreen), que está disponível nas versões 32 e 64. Em equipamentos com telas sensíveis ao toque (TouchScreen) pode-se explorar este recurso, mas em equipamentos com telas simples funciona normalmente.

O Office 2013 conta com uma grande integração com a nuvem, desta forma documentos, configurações pessoais e aplicativos podem ser gravados no Skydrive, permitindo acesso através de smartphones diversos.

• Atualizações no Word

- O visual foi totalmente aprimorado para permitir usuários trabalhar com o toque na tela (TouchScreen);
- As imagens podem ser editadas dentro do documento;
- O modo leitura foi aprimorado de modo que textos extensos agora ficam disponíveis em colunas, em caso de pausa na leitura;
- Pode-se iniciar do mesmo ponto parado anteriormente;
- Podemos visualizar vídeos dentro do documento, bem como editar PDF(s).

• Atualizações no Excel

– Além de ter uma navegação simplificada, um novo conjunto de gráficos e tabelas dinâmicas estão disponíveis, dando ao usuário melhores formas de apresentar dados.

– Também está totalmente integrado à nuvem Microsoft.

• Atualizações no PowerPoint

– O visual teve melhorias significativas, o PowerPoint do Office 2013 tem um grande número de templates para uso de criação de apresentações profissionais;

- O recurso de uso de múltiplos monitores foi aprimorado;
- Um recurso de zoom de slide foi incorporado, permitindo o destaque de uma determinada área durante a apresentação;
- No modo apresentador é possível visualizar o próximo slide antecipadamente;
- Estão disponíveis também o recurso de edição colaborativa de apresentações.

Office 2016

O Office 2016 foi um sistema concebido para trabalhar juntamente com o Windows 10. A grande novidade foi o recurso que permite que várias pessoas trabalhem simultaneamente em um mesmo projeto. Além disso, tivemos a integração com outras ferramentas, tais como Skype. O pacote Office 2016 também roda em smartphones de forma geral.

• Atualizações no Word

- No Word 2016 vários usuários podem trabalhar ao mesmo tempo, a edição colaborativa já está presente em outros produtos, mas no Word agora é real, de modo que é possível até acompanhar quando outro usuário está digitando;
- Integração à nuvem da Microsoft, onde se pode acessar os documentos em tablets e smartphones;
- É possível interagir diretamente com o Bing (mecanismo de pesquisa da Microsoft, semelhante ao Google), para utilizar a pesquisa inteligente;
- É possível escrever equações como o mouse, caneta de toque, ou com o dedo em dispositivos touchscreen, facilitando assim a digitação de equações.

• Atualizações no Excel

– O Excel do Office 2016 manteve as funcionalidades dos anteriores, mas agora com uma maior integração com dispositivos móveis, além de ter aumentado o número de gráficos e melhorado a questão do compartilhamento dos arquivos.

• Atualizações no PowerPoint

– O PowerPoint 2016 manteve as funcionalidades dos anteriores, agora com uma maior integração com dispositivos moveis, além de ter aumentado o número de templates melhorado a questão do compartilhamento dos arquivos;

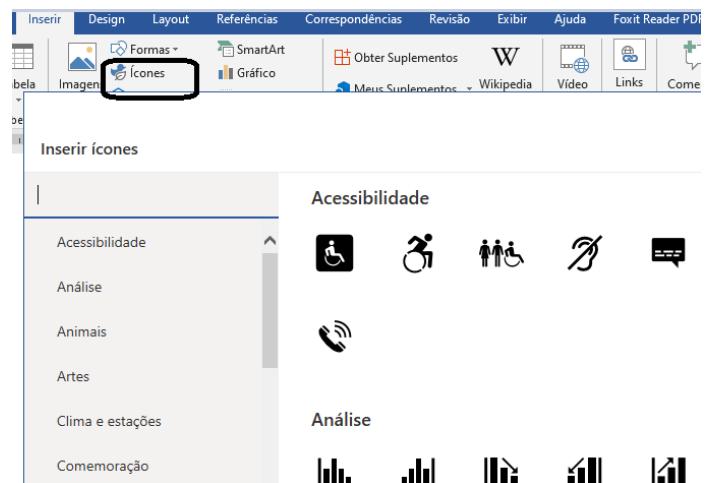
– O PowerPoint 2016 também permite a inserção de objetos 3D na apresentação.

Office 2019

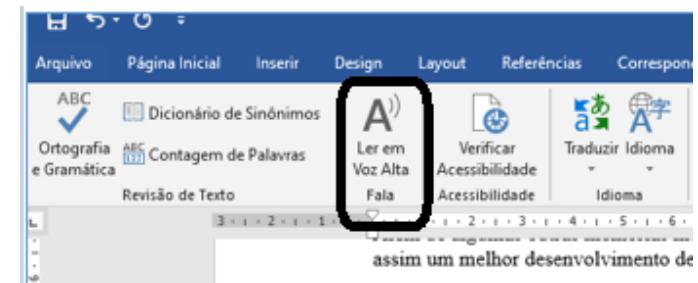
O OFFICE 2019 manteve a mesma linha da Microsoft, não houve uma mudança tão significativa. Agora temos mais modelos em 3D, todos os aplicativos estão integrados como dispositivos sensíveis ao toque, o que permite que se faça destaque em documentos.

• Atualizações no Word

- Houve o acréscimo de ícones, permitindo assim um melhor desenvolvimento de documentos;

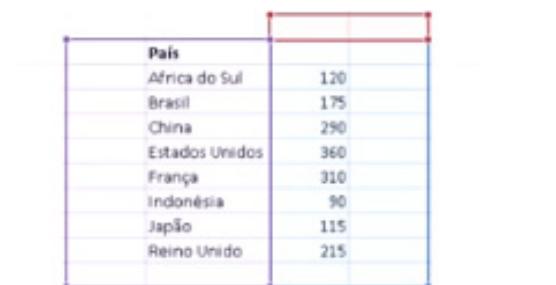


– Outro recurso que foi implementado foi o “Ler em voz alta”. Ao clicar no botão o Word vai ler o texto para você.



- **Atualizações no Excel**

– Foram adicionadas novas fórmulas e gráficos. Tendo como destaque o gráfico de mapas que permite criar uma visualização de algum mapa que deseja construir.

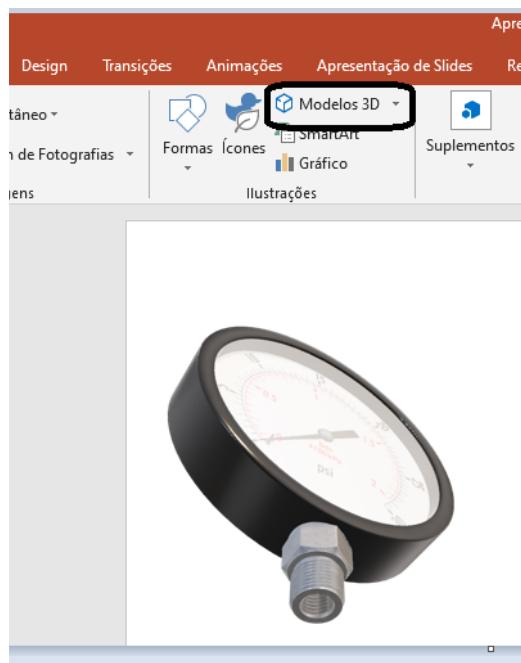


País	
Africa do Sul	120
Brasil	175
China	290
Estados Unidos	360
França	310
Indonésia	90
Japão	115
Reino Unido	215



- **Atualizações no PowerPoint**

– Foram adicionadas a ferramenta transformar e a ferramenta de zoom facilitando assim o desenvolvimento de apresentações;
– Inclusão de imagens 3D na apresentação.



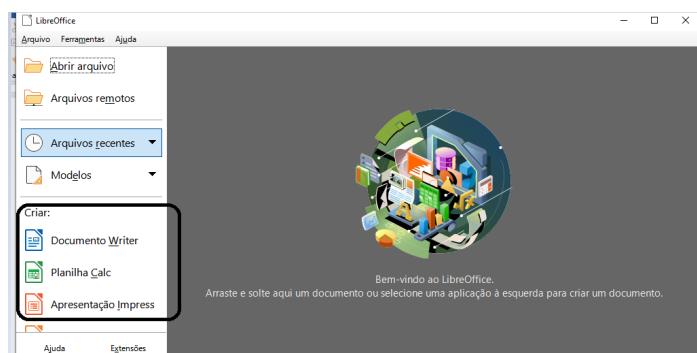
Office 365

O Office 365 é uma versão que funciona como uma assinatura semelhante ao Netflix e Spotify. Desta forma não se faz necessário sua instalação, basta ter uma conexão com a internet e utilizar o Word, Excel e PowerPoint.

Observações importantes:

- Ele é o mais atualizado dos OFFICE(s), portanto todas as melhorias citadas constam nele;
- Sua atualização é frequente, pois a própria Microsoft é responsável por isso;
- No nosso caso o Word, Excel e PowerPoint estão sempre atualizados.

LIBREOFFICE (WRITER, CALC, IMPRESS, EM CLIENT)



LibreOffice é uma suíte de aplicativos voltados para atividades de escritório semelhantes aos do Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint ...). Vamos verificar então os aplicativos do LibreOffice: Writer, Calc e o Impress).

O LibreOffice está disponível para Windows, Unix, Solaris, Linux e Mac OS X, mas é amplamente utilizado por usuários não Windows, visto a sua concorrência com o OFFICE.

Abaixo detalharemos seus aplicativos:

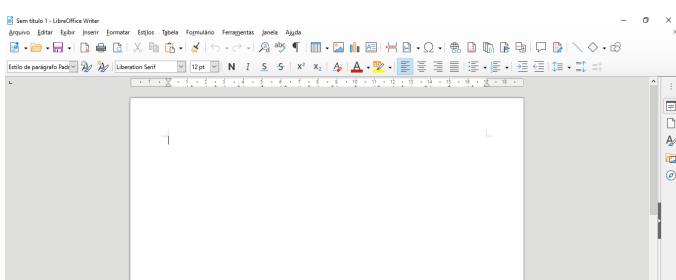
LibreOffice Writer

O Writer é um editor de texto semelhante ao Word embutido na suíte LibreOffice, com ele podemos redigir cartas, livros, apostilas e comunicações em geral.

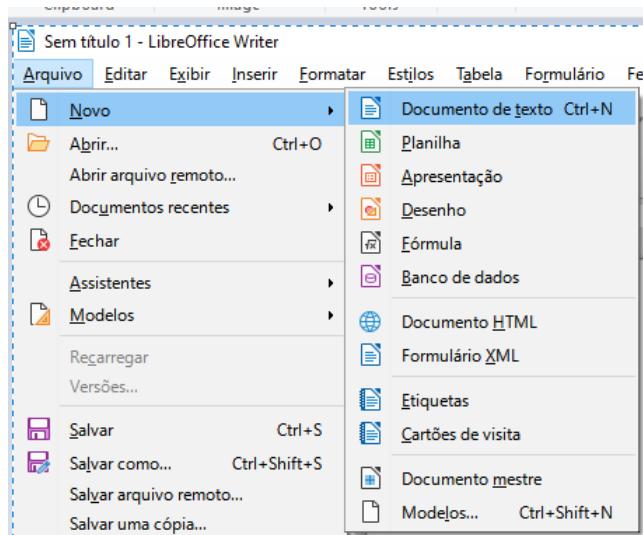
Vamos então detalhar as principais funcionalidades.

Área de trabalho do Writer

Nesta área podemos digitar nosso texto e formatá-lo de acordo com a necessidade. Suas configurações são bastante semelhantes às do conhecido Word, e é nessa área de trabalho que criaremos nossos documentos.



Iniciando um novo documento



Conhecendo a Barra de Ferramentas

Alinhamentos

Ao digitar um texto frequentemente temos que alinhá-lo para atender as necessidades do documento em que estamos trabalhando, vamos tratar um pouco disso a seguir:



GUIA PÁGINA INICIAL	ALINHAMENTO	TECLA DE ATALHO
	Alinhamento a esquerda	Control + L
	Centralizar o texto	Control + E
	Alinhamento a direita	Control + R
	Justificar (isto é arruma os dois lados, direita e esquerda de acordo com as margens.)	Control + J

Formatação de letras (Tipos e Tamanho)

Liberation Serif 12 pt N I S S X² X₂

GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
	Tipo de letra
	Tamanho da letra
	Aumenta / diminui tamanho
	Itálico
	Sublinhado
	Taxado
	Sobrescrito
	Subscrito

Marcadores e listas numeradas

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

<ul style="list-style-type: none"> • ITEM 1 • ITEM 2 • ITEM 3 	OU	1) ITEM 1 2) ITEM 2 3) ITEM 3
--	----	-------------------------------------

Nesse caso podemos utilizar marcadores ou a lista numerada na barra de ferramentas, escolhendo um ou outro, segundo a nossa necessidade e estilo que ser aplicado no documento.



Outros Recursos interessantes:

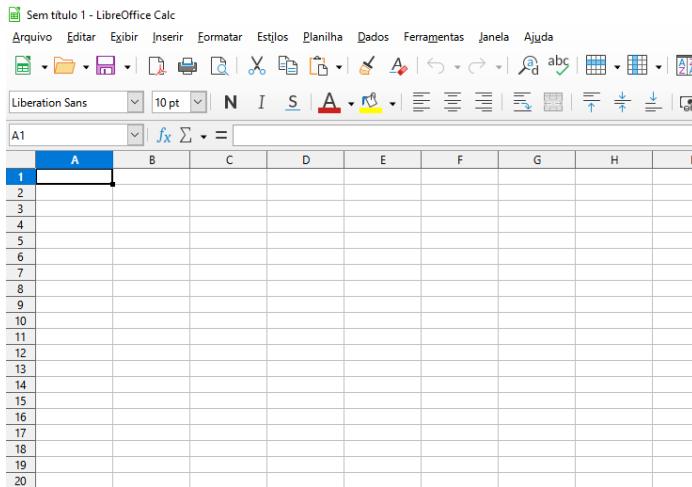
ÍCONE	FUNÇÃO
	Mudar cor de Fundo Mudar cor do texto
	Inserir Tabelas Inserir Imagens Inserir Gráficos Inserir Caixa de Texto
	Verificação e correção ortográfica
	Salvar

LibreOffice Calc

O Calc é um editor de planilhas semelhante ao Excel embutido na suíte LibreOffice, e com ele podemos redigir tabelas para cálculos, gráficos e estabelecer planilhas para os mais diversos fins.

Área de trabalho do CALC

Nesta área podemos digitar nossos dados e formatá-los de acordo com a necessidade, utilizando ferramentas bastante semelhantes às já conhecidas do Office.



Vamos à algumas funcionalidades

— Formatação de letras (Tipos e Tamanho)



GUIA PÁGINA INICIAL	FUNÇÃO
Liberation Serif	Tipo de letra
12	Tamanho da letra
N	Aumenta / diminui tamanho
I	Itálico
A	Cor da Fonte
	Cor Plano de Fundo

Outros Recursos interessantes

ÍCONE	FUNÇÃO
	Ordenar Ordenar em ordem crescente Auto Filtro Inserir Caixa de Texto Inserir imagem Inserir gráfico
	Verificação e correção ortográfica
	Salvar

Cálculos automáticos

Além das organizações básicas de planilha, o Calc permite a criação de tabelas para cálculos automáticos e análise de dados e gráficos totais.

São exemplos de planilhas CALC.

- Planilha para cálculos financeiros.
- Planilha de vendas
- Planilha de custos

Desta forma ao inserirmos dados, os valores são calculados automaticamente. Mas como funciona uma planilha de cálculo? Veja:

COLUNA

LINHA

A área em destaque é a célula A2

A	B	C	D	E
1 PRODUTO	VALOR			
2 LIVRO 1	100			
3 LIVRO 2	200			
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

A unidade central de uma planilha eletrônica é a célula que nada mais é que o cruzamento entre a linha e a coluna. Neste exemplo coluna A, linha 2 (Célula A2)

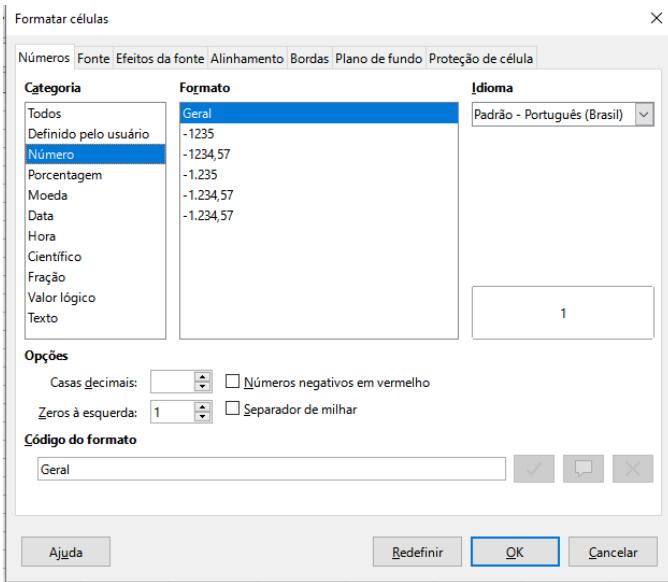
Podemos também ter o intervalo A1..B3

A1

A	B	C
1 PRODUTO	VALOR	
2 LIVRO 1	100	
3 LIVRO 2	200	
4		
5		

Para inserirmos dados basta posicionarmos o cursor na célula e digitarmos, a partir daí iniciamos a criação da planilha.

Formatação células



Fórmulas básicas

— SOMA

A função SOMA faz uma soma de um intervalo de células. Por exemplo, para somar números de B2 até B6 temos

=SOMA(B2;B6)

— MÉDIA

A função média faz uma média de um intervalo de células. Por exemplo, para calcular a média de B2 até B6 temos

=MÉDIA(B2;B6)

LibreOffice impress

O IMPRESS é o editor de apresentações semelhante ao PowerPoint na suíte LibreOffice, com ele podemos redigir apresentações para diversas finalidades.

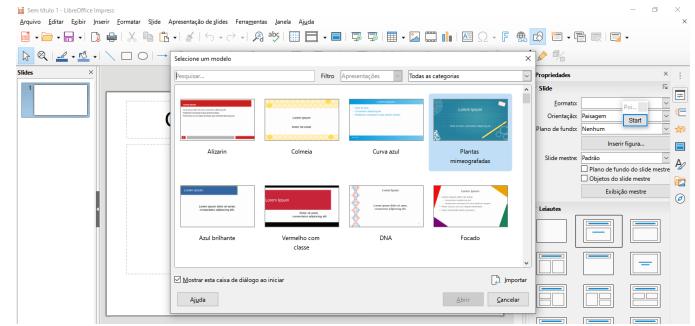
São exemplos de apresentações IMPRESS.

- Apresentação para uma reunião;
- Apresentação para uma aula;
- Apresentação para uma palestra.

A apresentação é uma excelente forma de abordagem de um tema, pois podemos resumir e ressaltar os principais assuntos abordados de forma explicativa. As ferramentas que veremos a seguir facilitam o processo de trabalho com a aplicação. Confira:

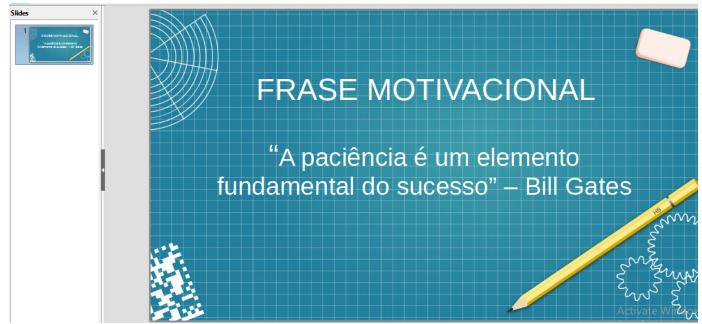
Área de trabalho

Ao clicarmos para entrar no LibreOffice Impress vamos nos deparar com a tela abaixo. Nesta tela podemos selecionar um modelo para iniciar a apresentação. O modelo é uma opção interessante visto que já possui uma formatação prévia facilitando o início e desenvolvimento do trabalho.

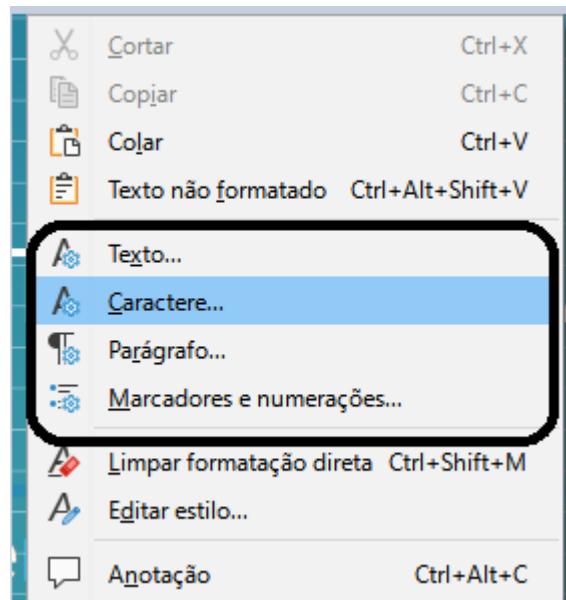


Neste momento já podemos aproveitar a área interna para escrever conteúdos, redimensionar, mover as áreas delimitadas, ou até mesmo excluí-las.

No exemplo a seguir perceba que já escrevi um título na caixa superior e um texto na caixa inferior, também movi com o mouse os quadrados delimitados para adequá-los melhor.



Formatação dos textos:



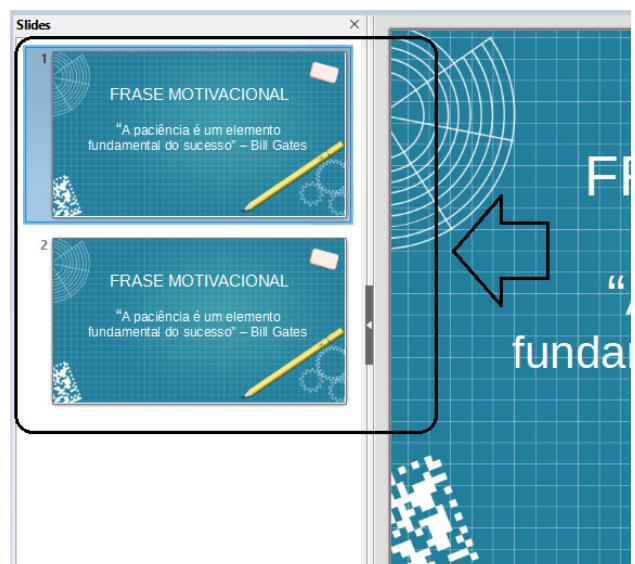
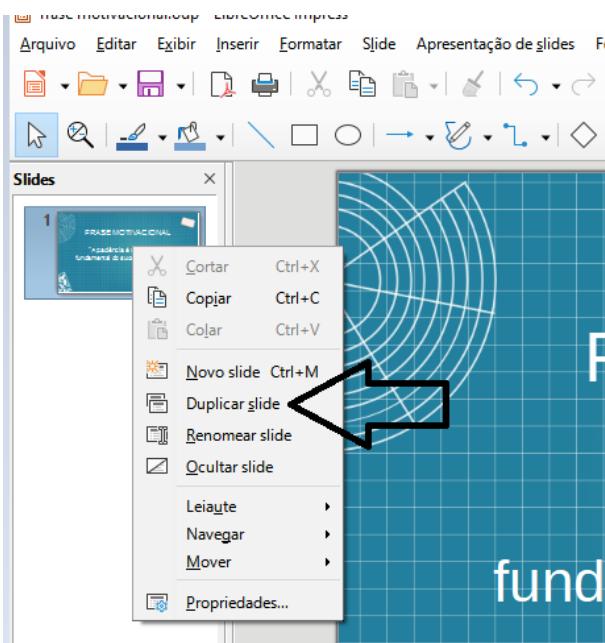
Itens demarcados na figura acima:

- Texto: Largura, altura, espaçamento, efeitos.
- Caractere: Letra, estilo, tamanho.
- Parágrafo: Antes, depois, alinhamento.
- Marcadores e numerações: Organização dos elementos e tópicos.

Outros Recursos interessantes:

ÍCONE	FUNÇÃO
	Inserir Tabelas Inserir Imagens Inserir Gráficos Inserir Caixa de Texto
	Verificação e correção ortográfica
	Salvar

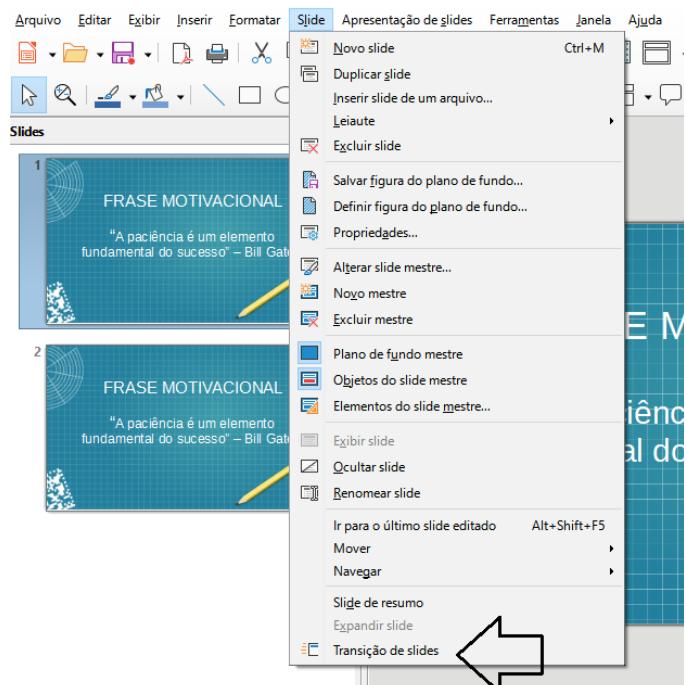
Com o primeiro slide pronto basta duplicá-lo obtendo vários no mesmo formato, e podemos apenas alterar o texto e imagens para criar os próximos.



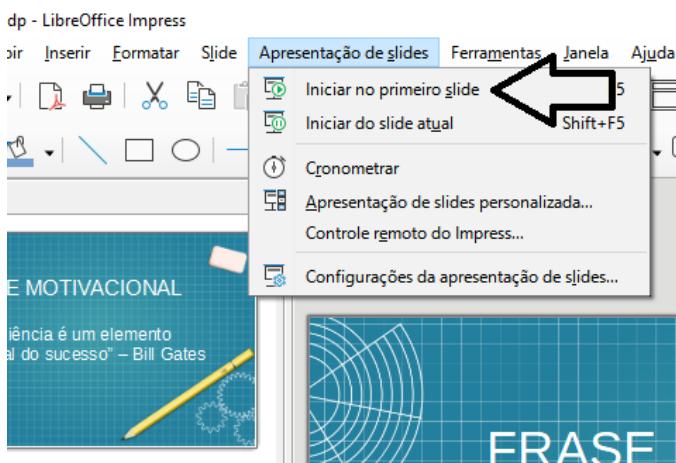
Percebemos agora que temos uma apresentação com dois slides padronizados, bastando agora alterá-los com os textos corretos. Além de copiar podemos movê-los de uma posição para outra, trocando a ordem dos slides ou mesmo excluindo quando se fizer necessário.

Transições

Um recurso amplamente utilizado é o de inserir as transições, que é a maneira como os itens dos slides vão surgir na apresentação. No canto direito, conforme indicado a seguir, podemos selecionar a transição desejada:



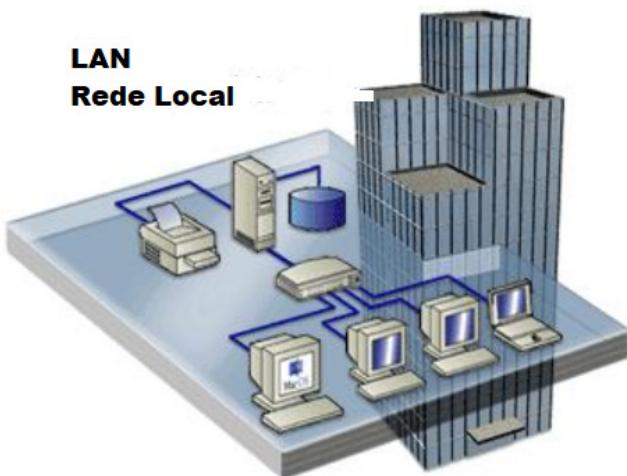
A partir daí estamos com a apresentação pronta, bastando clicar em F5 para exibirmos o trabalho em tela cheia, também acessível no menu “Apresentação”, conforme indicado na figura abaixo.



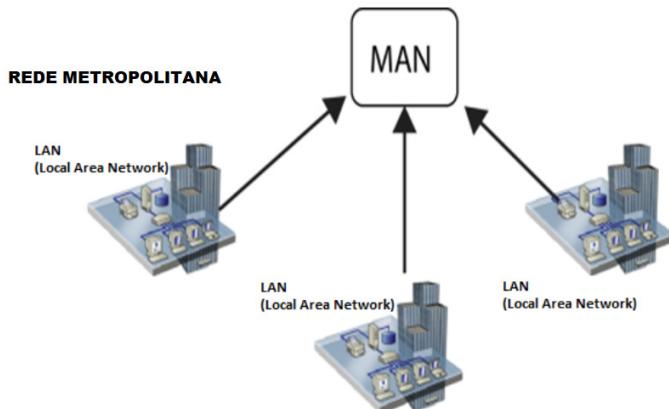
CONCEITOS RELACIONADOS À INTERNET

Tipos de rede de computadores

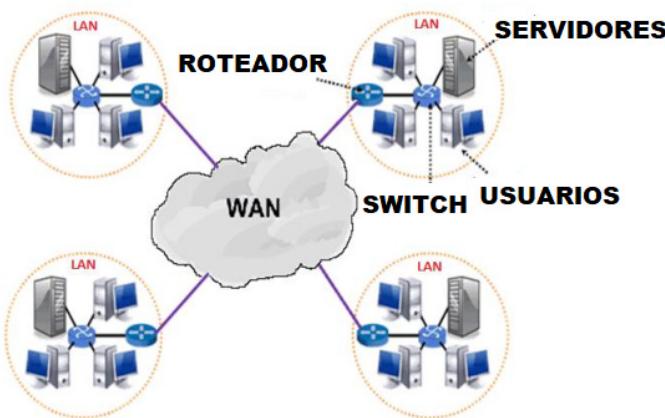
- LAN: Rele Local, abrange somente um perímetro definido. Exemplos: casa, escritório, etc.



- MAN: Rede Metropolitana, abrange uma cidade, por exemplo.



- WAN: É uma rede com grande abrangência física, maior que a MAN, Estado, País; podemos citar até a INTERNET para entendermos o conceito.



Navegação e navegadores da Internet

• Internet

É conhecida como a rede das redes. A internet é uma coleção global de computadores, celulares e outros dispositivos que se comunicam.

• Procedimentos de Internet e intranet

Através desta conexão, usuários podem ter acesso a diversas informações, para trabalho, lazer, bem como para trocar mensagens, compartilhar dados, programas, baixar documentos (download), etc.



• Sites

Uma coleção de páginas associadas a um endereço [www](#). é chamada *web site*. Através de navegadores, conseguimos acessar web sites para operações diversas.

• Links

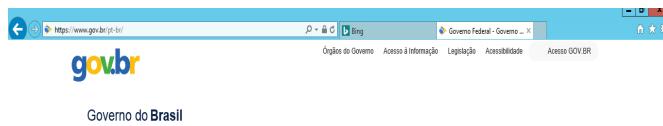
O link nada mais é que uma referência a um documento, onde o usuário pode clicar. No caso da internet, o Link geralmente aponta para uma determinada página, pode apontar para um documento qualquer para se fazer o download ou simplesmente abrir.

Dentro deste contexto vamos relatar funcionalidades de alguns dos principais navegadores de internet: Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome.

Internet Explorer 11



• Identificar o ambiente



O Internet Explorer é um navegador desenvolvido pela Microsoft, no qual podemos acessar sites variados. É um navegador simplificado com muitos recursos novos.

Dentro deste ambiente temos:

- Funções de controle de privacidade: Trata-se de funções que protegem e controlam seus dados pessoais coletados por sites;
- Barra de pesquisas: Esta barra permite que digitemos um endereço do site desejado. Na figura temos como exemplo: <https://www.gov.br/pt-br/>
- Guias de navegação: São guias separadas por sites aberto. No exemplo temos duas guias sendo que a do site <https://www.gov.br/pt-br/> está aberta.
- Favoritos: São pastas onde guardamos nossos sites favoritos
- Ferramentas: Permitem realizar diversas funções tais como: imprimir, acessar o histórico de navegação, configurações, dentre outras.

Desta forma o Internet Explorer 11, torna a navegação da internet muito mais agradável, com textos, elementos gráficos e vídeos que possibilitam ricas experiências para os usuários.

• Características e componentes da janela principal do Internet Explorer



Área para exibição da página

À primeira vista notamos uma grande área disponível para *visualização*, além de percebemos que a barra de ferramentas fica automaticamente desativada, possibilitando uma maior área de exibição.

Vamos destacar alguns pontos segundo as indicações da figura:

1. Voltar/Avançar página

Como o próprio nome diz, clicando neste botão voltamos página visitada anteriormente;

2. Barra de Endereços

Esta é a área principal, onde digitamos o endereço da página procurada;

3. Ícones para manipulação do endereço da URL

Estes ícones são *pesquisar, atualizar ou fechar*, dependendo da situação pode aparecer *fechar* ou *atualizar*.

4. Abas de Conteúdo

São mostradas as abas das páginas carregadas.

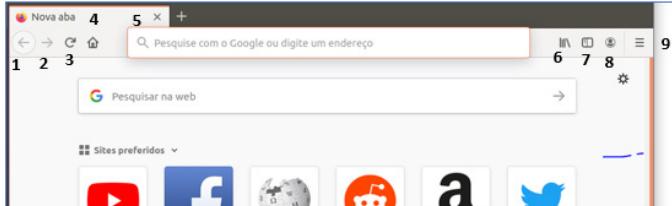
5. Página Inicial, favoritos, ferramentas, comentários

6.  Adicionar à barra de favoritos

Mozilla Firefox



Vamos falar agora do funcionamento geral do Firefox, objeto de nosso estudo:



Vejamos de acordo com os símbolos da imagem:

1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página
4		Voltar para a página inicial do Firefox
5		Barra de Endereços
6		Ver históricos e favoritos
7		Mostra um painel sobre os favoritos (Barra, Menu e outros)

8		Sincronização com a conta FireFox (Vamos detalhar adiante)
9		Mostra menu de contexto com várias opções

– **Sincronização Firefox**: Ato de guardar seus dados pessoais na internet, ficando assim disponíveis em qualquer lugar. Seus dados como: Favoritos, históricos, Endereços, senhas armazenadas, etc., sempre estarão disponíveis em qualquer lugar, basta estar logado com o seu e-mail de cadastro. E lembre-se: ao utilizar um computador público sempre desative a sincronização para manter seus dados seguros após o uso.

Google Chrome



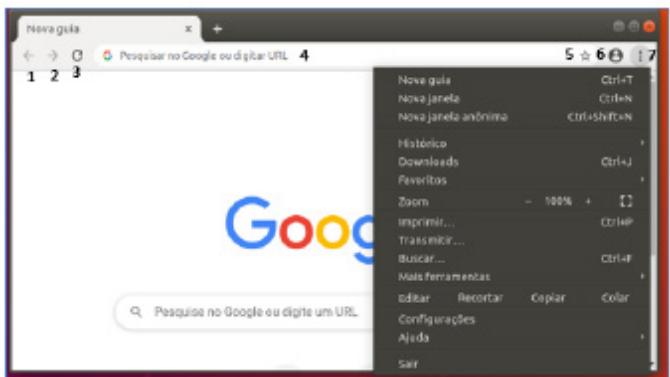
O Chrome é o navegador mais popular atualmente e disponibiliza inúmeras funções que, por serem ótimas, foram implementadas por concorrentes.

Vejamos:

• Sobre as abas

No Chrome temos o conceito de abas que são conhecidas também como guias. No exemplo abaixo temos uma aba aberta, se quisermos abrir outra para digitar ou localizar outro site, temos o sinal (+).

A barra de endereços é o local em que se digita o link da página visitada. Uma outra função desta barra é a de busca, sendo que ao digitar palavras-chave na barra, o mecanismo de busca do Google é acionado e exibe os resultados.



Vejamos de acordo com os símbolos da imagem:

1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página

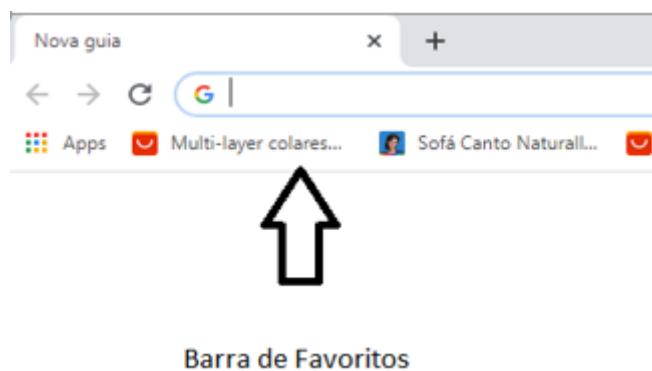
4		Barra de Endereço.
5		Adicionar Favoritos
6		Usuário Atual
7		Exibe um menu de contexto que iremos relatar seguir.

O que vimos até aqui, são opções que já estamos acostumados ao navegar na Internet, mesmo estando no Ubuntu, percebemos que o Chrome é o mesmo navegador, apenas está instalado em outro sistema operacional. Como o Chrome é o mais comum atualmente, a seguir conferimos um pouco mais sobre suas funcionalidades.

• Favoritos

No Chrome é possível adicionar sites aos favoritos. Para adicionar uma página aos favoritos, clique na estrela que fica à direita da barra de endereços, digite um nome ou mantenha o sugerido, e pronto.

Por padrão, o Chrome salva seus sites favoritos na Barra de Favoritos, mas você pode criar pastas para organizar melhor sua lista. Para removê-lo, basta clicar em excluir.



• Histórico

O Histórico no Chrome funciona de maneira semelhante ao Firefox. Ele armazena os endereços dos sites visitados e, para acessá-lo, podemos clicar em Histórico no menu, ou utilizar atalho do teclado Ctrl + H. Neste caso o histórico irá abrir em uma nova aba, onde podemos pesquisá-lo por parte do nome do site ou mesmo dia a dia se preferir.

Hora	Símbolo	Sítio	Detalhes
12:58		Instagram	www.instagram.com
12:58		Facebook	www.facebook.com
12:43		(27) YouTube	www.youtube.com
12:27		Facebook	www.facebook.com
08:48		(95) Pinterest	br.pinterest.com

• Pesquisar palavras

Muitas vezes ao acessar um determinado site, estamos em busca de uma palavra ou frase específica. Neste caso, utilizamos o atalho do teclado Ctrl + F para abrir uma caixa de texto na qual podemos digitar parte do que procuramos, e será localizado.

• Salvando Textos e Imagens da Internet

Vamos navegar até a imagem desejada e clicar com o botão direito do mouse, em seguida salvá-la em uma pasta.

• Downloads

Fazer um download é quando se copia um arquivo de algum site direto para o seu computador (texto, músicas, filmes etc.). Neste caso, o Chrome possui um item no menu, onde podemos ver o progresso e os downloads concluídos.

Arquivo	Detalhes	Ação
002_INFORMÁTICA_REDE DE COMPUTADORES_OP.indd	http://201.182.236.80:5000/fbdownload/002_INFORM%C3%81TICA_REDE%20DE%2...	Mostrar na pasta
002_INFORMÁTICA_EXERCÍCIOS_OP.indd	http://201.182.236.80:5000/fbdownload/002_INFORM%C3%81TICA_EXERC%C3%BD...	Mostrar na pasta
001_INFORMÁTICA_EXERCÍCIOS_OP.indd	http://201.182.236.80:5000/fbdownload/001_INFORM%C3%81TICA_EXERC%C3%BD...	Mostrar na pasta

• Sincronização

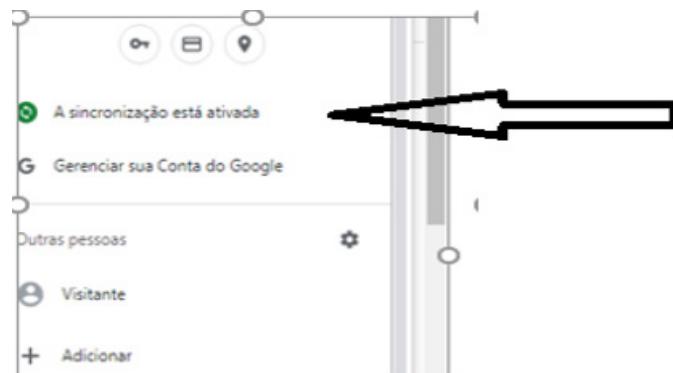
Uma nota importante sobre este tema: A sincronização é importante para manter atualizadas nossas operações, desta forma, se por algum motivo trocarmos de computador, nossos dados estarão disponíveis na sua conta Google.

Por exemplo:

- Favoritos, histórico, senhas e outras configurações estarão disponíveis.
- Informações do seu perfil são salvas na sua Conta do Google.

NOÇÃO DE INFORMÁTICA

No canto superior direito, onde está a imagem com a foto do usuário, podemos clicar no 1º item abaixo para ativar e desativar.



Safari

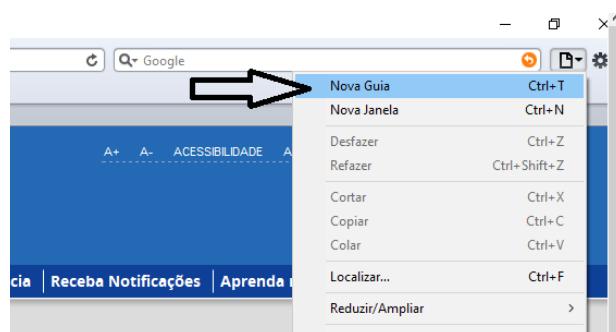


O Safari é o navegador da Apple, e disponibiliza inúmeras funções implementadas.
Vejamos:

• Guias



– Para abrirmos outras guias podemos simplesmente teclar CTRL + T ou



Vejamos os comandos principais de acordo com os símbolos da imagem:

1		Botão Voltar uma página
2		Botão avançar uma página
3		Botão atualizar a página

4		Barra de Endereço.
5		Adicionar Favoritos
6		Ajustes Gerais
7		Menus para a página atual.
8		Lista de Leitura

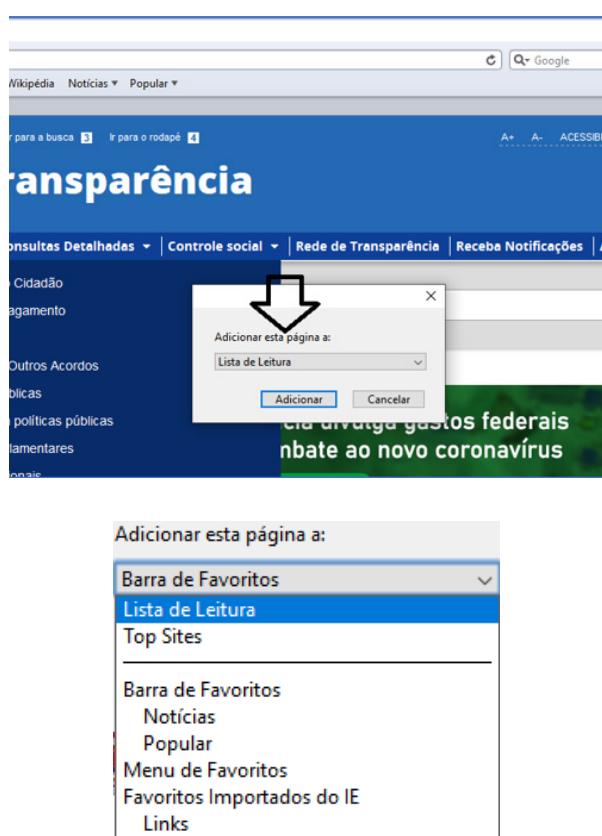
Perceba que o Safari, como os outros, oferece ferramentas bastante comuns.

Vejamos algumas de suas funcionalidades:

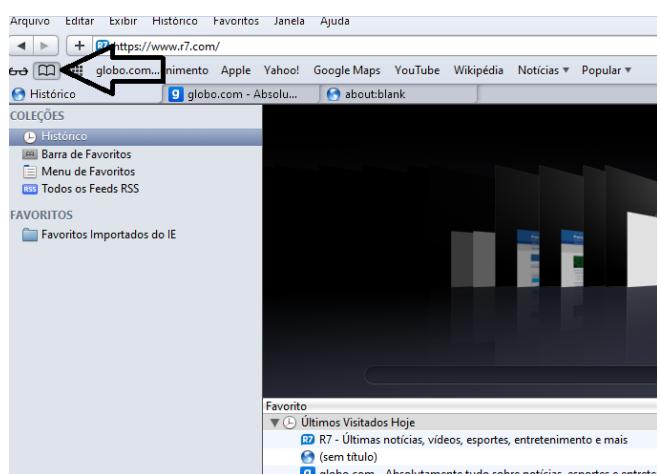
• Lista de Leitura e Favoritos

No Safari é possível adicionar sites à lista de leitura para posterior consulta, ou aos favoritos, caso deseje salvar seus endereços. Para adicionar uma página, clique no “+” a que fica à esquerda da barra de endereços, digite um nome ou mantenha o sugerido e pronto.

Por padrão, o Safari salva seus sites na lista de leitura, mas você pode criar pastas para organizar melhor seus favoritos. Para removê-lo, basta clicar em excluir.



• Histórico e Favoritos



• Pesquisar palavras

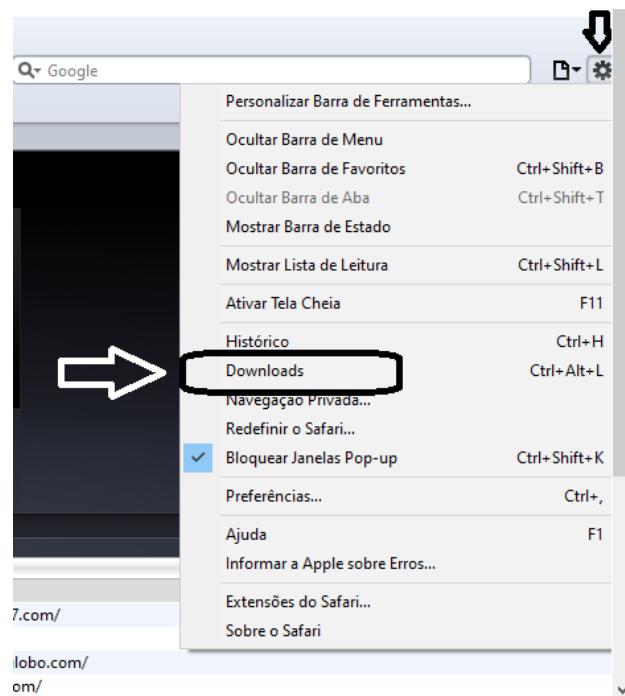
Muitas vezes, ao acessar um determinado site, estamos em busca de uma palavra ou frase específica. Neste caso utilizamos o atalho do teclado Ctrl + F, para abrir uma caixa de texto na qual podemos digitar parte do que procuramos, e será localizado.

• Salvando Textos e Imagens da Internet

Vamos navegar até a imagem desejada e clicar com o botão direito do mouse, em seguida salvá-la em uma pasta.

• Downloads

Fazer um download é quando se copia um arquivo de um algum site direto para o seu computador (texto, músicas, filmes etc.). Neste caso, o Safari possui um item no menu onde podemos ver o progresso e os downloads concluídos.



Correio Eletrônico

O correio eletrônico, também conhecido como e-mail, é um serviço utilizado para envio e recebimento de mensagens de texto e outras funções adicionais como anexos junto com a mensagem.

Para envio de mensagens externas o usuário deverá estar conectado a internet, caso contrário ele ficará limitado a sua rede local.

Abaixo vamos relatar algumas características básicas sobre o e-mail

- Nome do Usuário: é o nome de login escolhido pelo usuário na hora de fazer seu e-mail. Exemplo: joaodasilva, no caso este é nome do usuário;

- @ : Símbolo padronizado para uso em correios eletrônicos;

- Nome do domínio a que o e-mail pertence, isto é, na maioria das vezes, a empresa;

Vejamos um exemplo: joaodasilva@gmail.com.br / @hotmail.com.br / @editora.com.br

- Caixa de Entrada: Onde ficam armazenadas as mensagens recebidas;

- Caixa de Saída: Onde ficam armazenadas as mensagens ainda não enviadas;

- E-mails Enviados: Como o próprio nome diz, é onde ficam os e-mails que foram enviados;

- Rascunho: Guarda as mensagens que você ainda não terminou de redigir;

- Lixeira: Armazena as mensagens excluídas.

Ao escrever mensagens, temos os seguintes campos:

- Para: é o campo onde será inserido o endereço do destinatário do e-mail;

- CC: este campo é usado para mandar cópias da mesma mensagem. Ao usar esse campo os endereços aparecerão para todos os destinatários envolvidos;

- CCO: sua funcionalidade é semelhante ao campo anterior, no entanto os endereços só aparecerão para os respectivos donos da mensagem;

- Assunto: campo destinado ao assunto da mensagem;

- Anexos: são dados que são anexados à mensagem (imagens, programas, música, textos e outros);

- Corpo da Mensagem: espaço onde será escrita a mensagem.

• Uso do correio eletrônico

- Inicialmente o usuário deverá ter uma conta de e-mail;

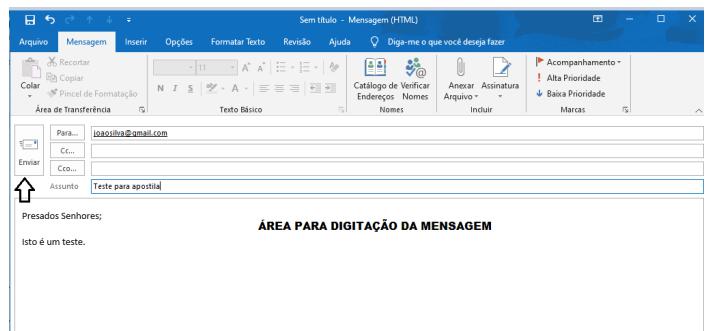
- Esta conta poderá ser fornecida pela empresa ou criada através de sites que fornecem o serviço. As diretrizes gerais sobre a criação de contas estão no tópico acima;

- Uma vez criada a conta, o usuário poderá utilizar um cliente de e-mail na internet ou um gerenciador de e-mail disponível;

- Atualmente existem vários gerenciadores disponíveis no mercado, tais como: Microsoft Outlook, Mozilla Thunderbird, Opera Mail, Gmail, etc.;

- O Microsoft outlook é talvez o mais conhecido gerenciador de e-mail, dentro deste contexto vamos usá-lo como exemplo nos tópicos adiante, lembrando que todos funcionam de formas bastante parecidas.

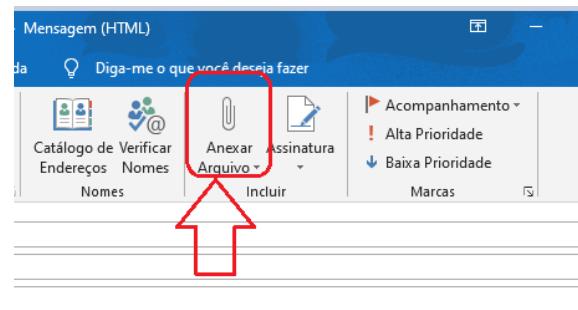
• Preparo e envio de mensagens



• Boas práticas para criação de mensagens

- Uma mensagem deverá ter um assunto. É possível enviar mensagem sem o Assunto, porém não é o adequado;
- A mensagem deverá ser clara, evite mensagens grandes ao extremo dando muitas voltas;
- Verificar com cuidado os destinatários para o envio correto de e-mails, evitando assim problemas de envios equivocados.

• Anexação de arquivos



Uma função adicional quando criamos mensagens é de anexar um documento à mensagem, enviando assim juntamente com o texto.

• Boas práticas para anexar arquivos à mensagem

- E-mails tem limites de tamanho, não podemos enviar coisas que excedem o tamanho, estas mensagens irão retornar;

- Deveremos evitar arquivos grandes pois além do limite do e-mail, estes demoram em excesso para serem carregados.

Computação de nuvem (Cloud Computing)

• Conceito de Nuvem (Cloud)

Internet



A “Nuvem”, também referenciada como “Cloud”, são os serviços distribuídos pela INTERNET que atendem as mais variadas demandas de usuários e empresas.



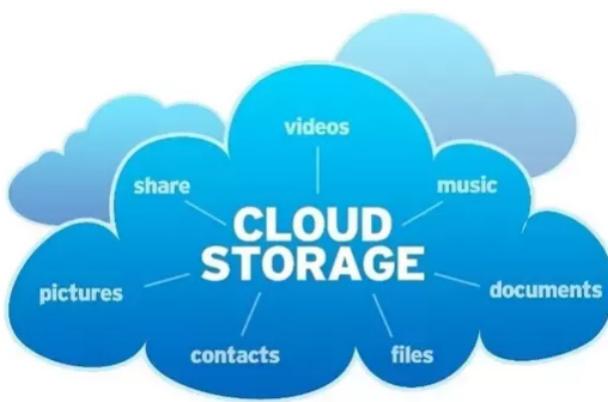
A internet é a base da computação em nuvem, os servidores remotos detêm os aplicativos e serviços para distribuí-los aos usuários e às empresas.

A computação em nuvem permite que os consumidores aluguem uma infraestrutura física de um *data center* (provedor de serviços em nuvem). Com acesso à Internet, os usuários e as empresas usam aplicativos e a infraestrutura alugada para acessarem seus arquivos, aplicações, etc., a partir de qualquer computador conectado no mundo.

Desta forma todos os dados e aplicações estão localizadas em um local chamado **Data Center** dentro do provedor.

A computação em nuvem tem inúmeros produtos, e esses produtos são subdivididos de acordo com todos os serviços em nuvem, mas os principais aplicativos da computação em nuvem estão nas áreas de: Negócios, Indústria, Saúde, Educação, Bancos, Empresas de TI, Telecomunicações.

- **Armazenamento de dados da nuvem (Cloud Storage)**



A ideia de armazenamento na nuvem (Cloud Storage) é simples. É, basicamente, a gravação de dados na Internet.

Este envio de dados pode ser manual ou automático, e uma vez que os dados estão armazenados na nuvem, eles podem ser acessados em qualquer lugar do mundo por você ou por outras pessoas que tiverem acesso.

São exemplos de Cloud Storage: DropBox, Google Drive, OneDrive.

As informações são mantidas em grandes *Data Centers* das empresas que hospedam e são supervisionadas por técnicos responsáveis por seu funcionamento. Estes *Data Centers* oferecem relatórios, gráficos e outras formas para seus clientes gerenciarem seus dados e recursos, podendo modificar conforme a necessidade.

O armazenamento em nuvem tem as mesmas características que a computação em nuvem que vimos anteriormente, em termos de praticidade, agilidade, escalabilidade e flexibilidade.

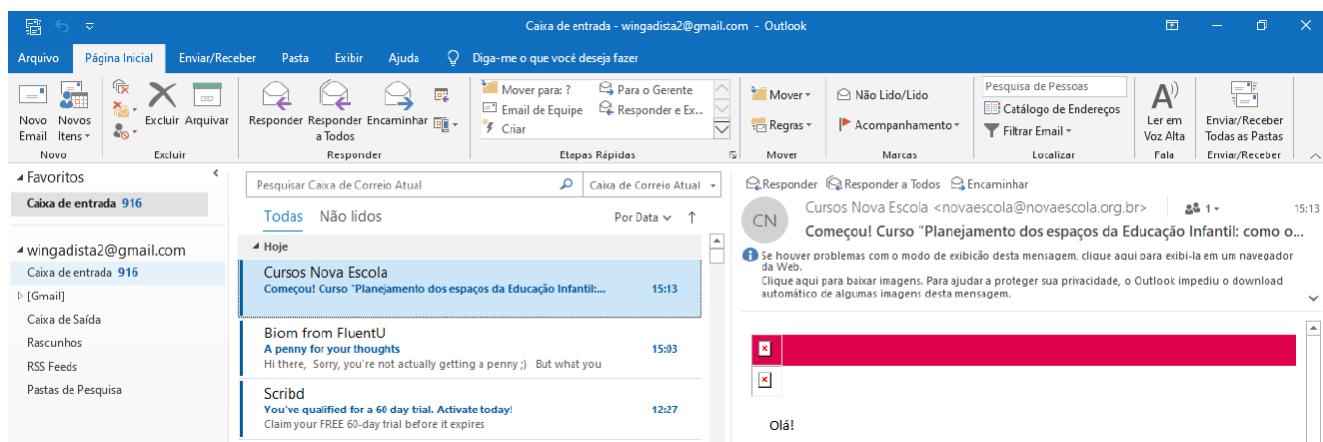
Além dos exemplos citados acima, grandes empresas, tais como a IBM, Amazon, Microsoft e Google possuem serviços de nuvem que podem ser contratados.

CORREIO ELETRÔNICO

OUTLOOK

O Microsoft Outlook é um gerenciador de e-mail usado principalmente para enviar e receber e-mails. O Microsoft Outlook também pode ser usado para administrar vários tipos de dados pessoais, incluindo compromissos de calendário e entradas, tarefas, contatos e anotações.

NOÇÃO DE INFORMÁTICA



Funcionalidades mais comuns:

	PARA FAZER ISTO	ATALHO	CAMINHOS PARA EXECUÇÃO
1	Entrar na mensagem	Enter na mensagem fechada ou click	Verificar coluna atalho
2	Fechar	Esc na mensagem aberta	Verificar coluna atalho
3	Ir para a guia Página Inicial	Alt+H	Menu página inicial
4	Nova mensagem	Ctrl+Shift+M	Menu página inicial => Novo e-mail
5	Enviar	Alt+S	Botão enviar
6	Delete	Excluir (quando na mensagem fechada)	Verificar coluna atalho
7	Pesquisar	Ctrl+E	Barra de pesquisa
8	Responder	Ctrl+R	Barra superior do painel da mensagem
9	Encaminhar	Ctrl+F	Barra superior do painel da mensagem
10	Responder a todos	Ctrl+Shift+R	Barra superior do painel da mensagem
11	Copiar	Ctrl+C	Click direito copiar
12	Colar	Ctrl+V	Click direito colar
13	Recortar	Ctrl+X	Click direito recortar
14	Enviar/Receber	Ctrl+M	Enviar/Receber (Reatualiza tudo)
15	Acessar o calendário	Ctrl+2	Canto inferior direito ícone calendário
16	Anexar arquivo	ALT+T AX	Menu inserir ou painel superior
17	Mostrar campo CCO (cópia oculta)	ALT +S + B	Menu opções CCO

Endereços de e-mail

- Nome do Usuário – é o nome de login escolhido pelo usuário na hora de fazer seu e-mail. Exemplo: joaodasilva, no caso este é nome do usuário;
- @_ Símbolo padronizado para uso;
- Nome do domínio – domínio a que o e-mail pertence, isto é, na maioria das vezes, a empresa. Vejamos um exemplo real: joaodasilva@solucao.com.br;
- Caixa de Entrada – Onde ficam armazenadas as mensagens recebidas;
- Caixa de Saída – Onde ficam armazenadas as mensagens ainda não enviadas;
- E-mails Enviados – Como próprio nome diz, e aonde ficam os e-mails que foram enviados;
- Rascunho – Guarda as mensagens que ainda não terminadas;
- Lixeira – Armazena as mensagens excluídas;

Escrevendo e-mails

Ao escrever uma mensagem, temos os seguintes campos:

- Para – é o campo onde será inserido o endereço do destinatário do e-mail;
- CC – este campo é usado para mandar cópias da mesma mensagem. Ao usar este campo os endereços aparecerão para todos os destinatários envolvidos.
- CCO – sua funcionalidade é semelhante ao campo anterior, no entanto os endereços só aparecerão para os respectivos donos;

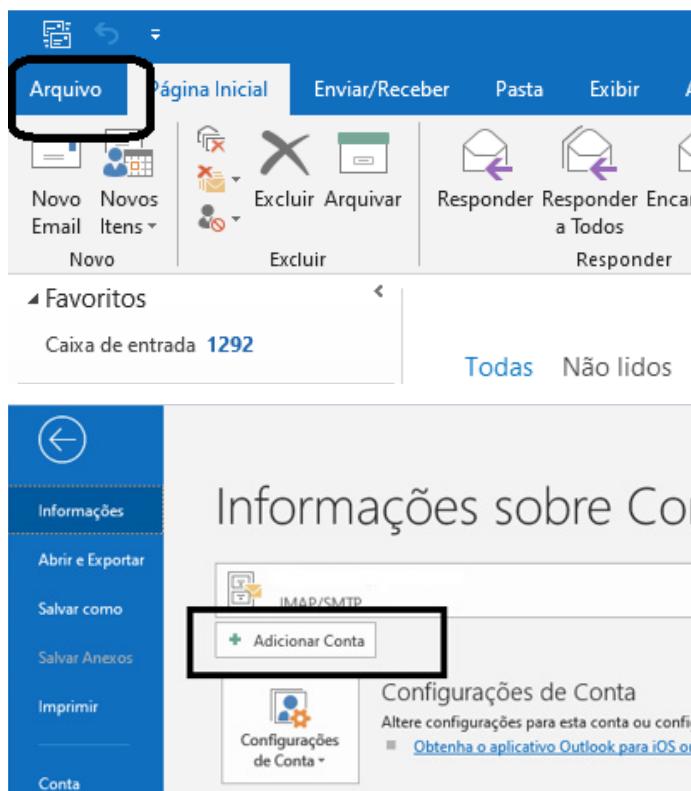
- Assunto – campo destinado ao assunto da mensagem.
- Anexos – são dados que são anexados à mensagem (imagens, programas, música, textos e outros.)
- Corpo da Mensagem – espaço onde será escrita a mensagem.

Contas de e-mail

É um endereço de e-mail vinculado a um domínio, que está apto a receber e enviar mensagens, ou até mesmo guarda-las conforme a necessidade.

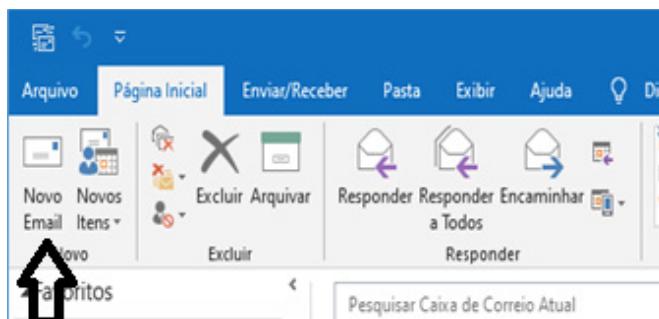
Adicionar conta de e-mail

Siga os passos de acordo com as imagens:

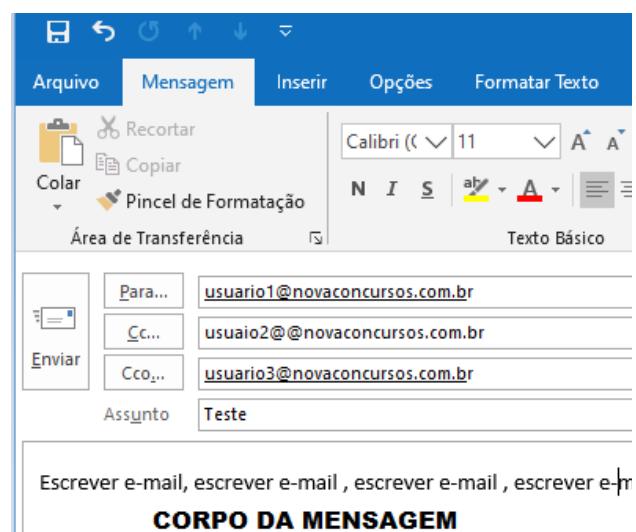


A partir daí devemos seguir as diretrizes sobre nomes de e-mail, referida no item “Endereços de e-mail”.

Criar nova mensagem de e-mail

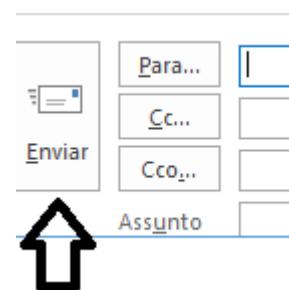


Ao clicar em novo e-mail é aberto uma outra janela para digitação do texto e colocar o destinatário, podemos preencher também os campos CC (cópia), e o campo CCO (cópia oculta), porém esta outra pessoa não estará visível aos outros destinatários.



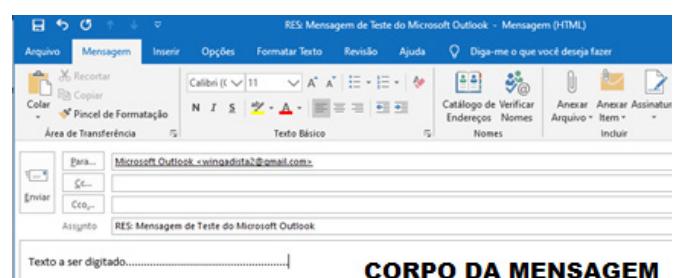
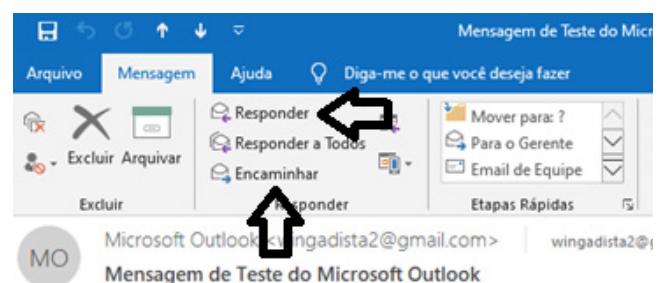
Enviar

De acordo com a imagem a seguir, o botão Enviar fica em evidência para o envio de e-mails.



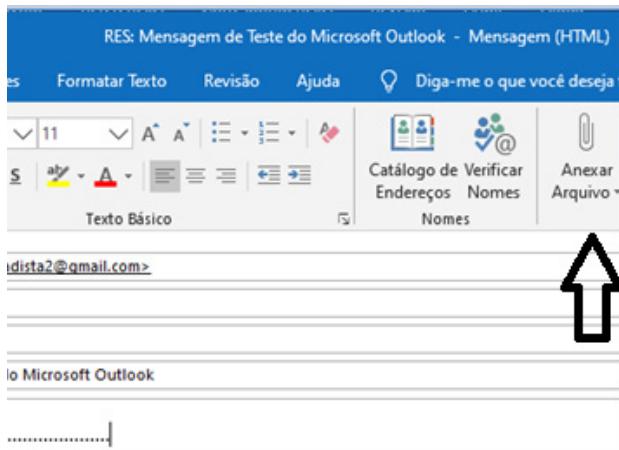
Encaminhar e responder e-mails

Funcionalidades importantes no uso diário, você responde a e-mail e os encaminha para outros endereços, utilizando os botões indicados. Quando clicados, tais botões ativam o quadros de texto, para a indicação de endereços e digitação do corpo do e-mail de resposta ou encaminhamento.



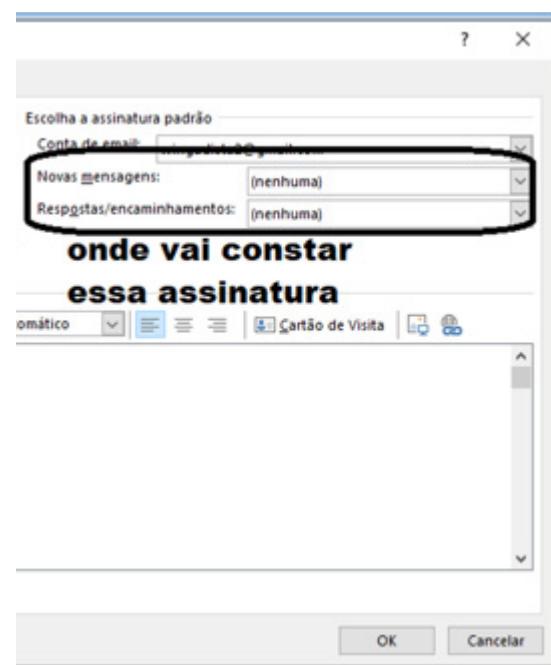
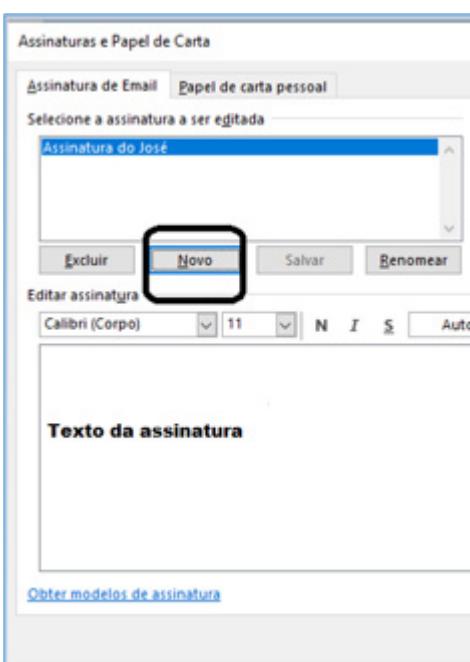
Adicionar, abrir ou salvar anexos

A melhor maneira de anexar e colar o objeto desejado no corpo do e-mail, para salvar ou abrir, basta clicar no botão correspondente, segundo a figura abaixo:



Adicionar assinatura de e-mail à mensagem

Um recurso interessante, é a possibilidade de adicionarmos assinaturas personalizadas aos e-mails, deixando assim definida a nossa marca ou de nossa empresa, de forma automática em cada mensagem.



Imprimir uma mensagem de e-mail

Por fim, um recurso importante de ressaltar, é o que nos possibilita imprimir e-mails, integrando-os com a impressora ligada ao computador. Um recurso que se assemelha aos apresentados pelo pacote Office e seus aplicativos.



CÓPIAS DE SEGURANÇA/BACKUP, USO DOS RECURSOS

SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Segurança da informação é o conjunto de ações para proteção de um grupo de dados, protegendo o valor que ele possui, seja para um indivíduo específico no âmbito pessoal, seja para uma organização¹.

É essencial para a proteção do conjunto de dados de uma corporação, sendo também fundamentais para as atividades do negócio.

Quando bem aplicada, é capaz de blindar a empresa de ataques digitais, desastres tecnológicos ou falhas humanas. Porém, qualquer tipo de falha, por menor que seja, abre brecha para problemas.

A segurança da informação se baseia nos seguintes pilares²:

- **Confidencialidade:** o conteúdo protegido deve estar disponível somente a pessoas autorizadas.

- **Disponibilidade:** é preciso garantir que os dados estejam acessíveis para uso por tais pessoas quando for necessário, ou seja, de modo permanente a elas.

¹ <https://ecoit.com.br/seguranca-da-informacao/>

² <https://bit.ly/2E5beRr>

– **Integridade:** a informação protegida deve ser íntegra, ou seja, sem sofrer qualquer alteração indevida, não importa por quem e nem em qual etapa, se no processamento ou no envio.

– **Autenticidade:** a ideia aqui é assegurar que a origem e autoria do conteúdo seja mesmo a anunciada.

Existem outros termos importantes com os quais um profissional da área trabalha no dia a dia.

Podemos citar a legalidade, que diz respeito à adequação do conteúdo protegido à legislação vigente; a privacidade, que se refere ao controle sobre quem acessa as informações; e a auditoria, que permite examinar o histórico de um evento de segurança da informação, rastreando as suas etapas e os responsáveis por cada uma delas.

Alguns conceitos relacionados à aplicação dos pilares

– **Vulnerabilidade:** pontos fracos existentes no conteúdo protegido, com potencial de prejudicar alguns dos pilares de segurança da informação, ainda que sem intenção

– **Ameaça:** elemento externo que pode se aproveitar da vulnerabilidade existente para atacar a informação sensível ao negócio.

– **Probabilidade:** se refere à chance de uma vulnerabilidade ser explorada por uma ameaça.

– **Impacto:** diz respeito às consequências esperadas caso o conteúdo protegido seja exposto de forma não autorizada.

– **Risco:** estabelece a relação entre probabilidade e impacto, ajudando a determinar onde concentrar investimentos em segurança da informação.

Tipos de ataques

Cada tipo de ataque tem um objetivo específico, que são eles³:

– **Passivo:** envolve ouvir as trocas de comunicações ou gravar de forma passiva as atividades do computador. Por si só, o ataque passivo não é prejudicial, mas a informação coletada durante a sessão pode ser extremamente prejudicial quando utilizada (adulteração, fraude, reprodução, bloqueio).

– **Ativos:** neste momento, faz-se a utilização dos dados colecionados no ataque passivo para, por exemplo, derrubar um sistema, infectar o sistema com malwares, realizar novos ataques a partir da máquina-alvo ou até mesmo destruir o equipamento (Ex.: interrupção, monitoramento, análise de pacotes).

Política de Segurança da Informação

Este documento irá auxiliar no gerenciamento da segurança da organização através de regras de alto nível que representam os princípios básicos que a entidade resolveu adotar de acordo com a visão estratégica da mesma, assim como normas (no nível táctico) e procedimentos (nível operacional). Seu objetivo será manter a segurança da informação. Todos os detalhes definidos nelas serão para informar sobre o que pode e o que é proibido, incluindo:

- **Política de senhas:** define as regras sobre o uso de senhas nos recursos computacionais, como tamanho mínimo e máximo, regra de formação e periodicidade de troca.

- **Política de backup:** define as regras sobre a realização de cópias de segurança, como tipo de mídia utilizada, período de retenção e frequência de execução.

- **Política de privacidade:** define como são tratadas as informações pessoais, sejam elas de clientes, usuários ou funcionários.

- **Política de confidencialidade:** define como são tratadas as informações institucionais, ou seja, se elas podem ser repassadas a terceiros.

Mecanismos de segurança

Um mecanismo de segurança da informação é uma ação, técnica, método ou ferramenta estabelecida com o objetivo de preservar o conteúdo sigiloso e crítico para uma empresa.

Ele pode ser aplicado de duas formas:

– **Controle físico:** é a tradicional fechadura, tranca, porta e qualquer outro meio que impeça o contato ou acesso direto à informação ou infraestrutura que dá suporte a ela

– **Controle lógico:** nesse caso, estamos falando de barreiras eletrônicas, nos mais variados formatos existentes, desde um antivírus, firewall ou filtro anti-spam, o que é de grande valia para evitar infecções por e-mail ou ao navegar na internet, passa por métodos de encriptação, que transformam as informações em códigos que terceiros sem autorização não conseguem decifrar e, há ainda, a certificação e assinatura digital, sobre as quais falamos rapidamente no exemplo antes apresentado da emissão da nota fiscal eletrônica.

Todos são tipos de mecanismos de segurança, escolhidos por profissional habilitado conforme o plano de segurança da informação da empresa e de acordo com a natureza do conteúdo sigiloso.

Criptografia

É uma maneira de codificar uma informação para que somente o emissor e receptor da informação possa decifrá-la através de uma chave que é usada tanto para criptografar e descriptografar a informação⁴.

Tem duas maneiras de criptografar informações:

- **Criptografia simétrica (chave secreta):** utiliza-se uma chave secreta, que pode ser um número, uma palavra ou apenas uma sequência de letras aleatórias, é aplicada ao texto de uma mensagem para alterar o conteúdo de uma determinada maneira. Tanto o emissor quanto o receptor da mensagem devem saber qual é a chave secreta para poder ler a mensagem.

- **Criptografia assimétrica (chave pública):** tem duas chaves relacionadas. Uma chave pública é disponibilizada para qualquer pessoa que queira enviar uma mensagem. Uma segunda chave privada é mantida em segredo, para que somente você saiba.

Qualquer mensagem que foi usada a chave pública só poderá ser descriptografada pela chave privada.

Se a mensagem foi criptografada com a chave privada, ela só poderá ser descriptografada pela chave pública correspondente.

A criptografia assimétrica é mais lenta o processamento para criptografar e descriptografar o conteúdo da mensagem.

Um exemplo de criptografia assimétrica é a assinatura digital.

- **Assinatura Digital:** é muito usado com chaves públicas e permitem ao destinatário verificar a autenticidade e a integridade da informação recebida. Além disso, uma assinatura digital não permite o repúdio, isto é, o emitente não pode alegar que não realizou a ação. A chave é integrada ao documento, com isso se houver alguma alteração de informação invalida o documento.

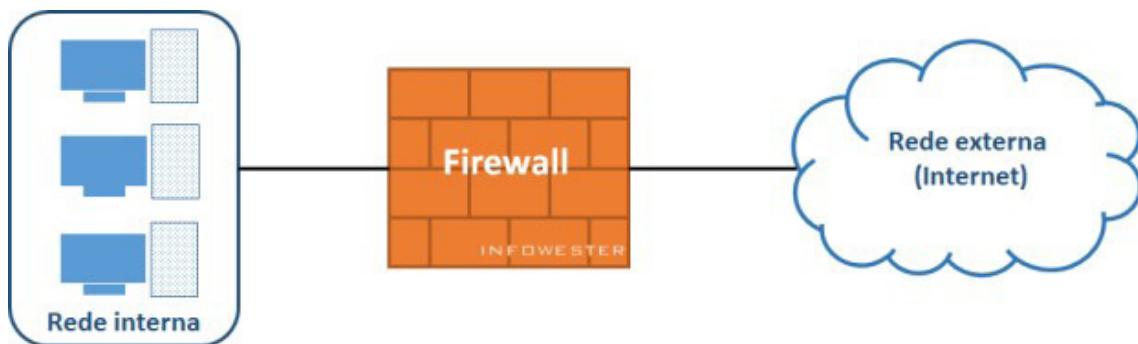
- **Sistemas biométricos:** utilizam características físicas da pessoa como os olhos, retina, dedos, digitais, palma da mão ou voz.

3 <https://www.diegomacedo.com.br/modelos-e-mecanismos-de-seguranca-da-informacao/>

4 <https://centraldefavoritos.com.br/2016/11/19/conceitos-de-protecao-e-seguranca-da-informacao-parte-2/>

Firewall

Firewall ou “parede de fogo” é uma solução de segurança baseada em hardware ou software (mais comum) que, a partir de um conjunto de regras ou instruções, analisa o tráfego de rede para determinar quais operações de transmissão ou recepção de dados podem ser executadas. O firewall se enquadra em uma espécie de barreira de defesa. A sua missão, por assim dizer, consiste basicamente em bloquear tráfego de dados indesejado e liberar acessos bem-vindos.



Representação de um firewall.⁵

Formas de segurança e proteção

- Controles de acesso através de senhas para quem acessa, com autenticação, ou seja, é a comprovação de que uma pessoa que está acessando o sistema é quem ela diz ser⁶.
- Se for empresa e os dados a serem protegidos são extremamente importantes, pode-se colocar uma identificação biométrica como os olhos ou digital.
- Evitar colocar senhas com dados conhecidos como data de nascimento ou placa do seu carro.
- As senhas ideais devem conter letras minúsculas e maiúsculas, números e caracteres especiais como @ # \$ % & *.
- Instalação de antivírus com atualizações constantes.
- Todos os softwares do computador devem sempre estar atualizados, principalmente os softwares de segurança e sistema operacional. No Windows, a opção recomendada é instalar atualizações automaticamente.
- Dentre as opções disponíveis de configuração qual opção é a recomendada.
- Sempre estar com o firewall ativo.
- Anti-spam instalados.
- Manter um backup para caso de pane ou ataque.
- Evite sites duvidosos.
- Não abrir e-mails de desconhecidos e principalmente se tiver anexos (link).
- Evite ofertas tentadoras por e-mail ou em publicidades.
- Tenha cuidado quando solicitado dados pessoais. Caso seja necessário, fornecer somente em sites seguros.
- Cuidado com informações em redes sociais.
- Instalar um anti-spyware.
- Para se manter bem protegido, além dos procedimentos anteriores, deve-se ter um antivírus instalado e sempre atualizado.

NOÇÕES DE VÍRUS, ANTIVÍRUS

Noções de vírus, worms e pragas virtuais (Malwares)

- **Malwares (Pragas):** São programas mal intencionados, isto é, programas maliciosos que servem pra danificar seu sistema e diminuir o desempenho do computador;
- **Vírus:** São programas maliciosos que, para serem iniciados, é necessária uma ação (por exemplo um click por parte do usuário);
- **Worms:** São programas que diminuem o desempenho do sistema, isto é, eles exploram a vulnerabilidade do computador se instalam e se replicam, não precisam de clique do mouse por parte do usuário ou ação automática do sistema.

Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.)

• Antivírus

O antivírus é um software que encontra arquivos e programas maléficos no computador. Nesse sentido o antivírus exerce um papel fundamental protegendo o computador. O antivírus evita que o vírus explore alguma vulnerabilidade do sistema ou até mesmo de uma ação inesperada em que o usuário aciona um executável que contém um vírus. Ele pode executar algumas medidas como quarentena, remoção definitiva e reparos.

O antivírus também realiza varreduras procurando arquivos potencialmente nocivos advindos da Internet ou de e-mails e toma as medidas de segurança.

⁵ Fonte: <https://helpdigitalti.com.br/o-que-e-firewall-conceito-tipos-e-arquiteturas/#:~:text=Firewall%20%C3%A9%20uma%20solu%C3%A7%C3%A3o%20de,de%20dados%20podem%20ser%20executadas>.

⁶ <https://centraldefavoritos.com.br/2016/11/19/conceitos-de-protecao-e-seguranca-da-informacao-parte-3/>

- **Firewall**

Firewall, no caso, funciona como um filtro na rede. Ele determina o que deve passar em uma rede, seja ela local ou corporativa, bloqueando entradas indesejáveis e protegendo assim o computador. Pode ter regras simples ou complexas, dependendo da implementação, isso pode ser limitado a combinações simples de IP / porta ou fazer verificações completas.

- **Antispyware**

Spyware é um software espião, que rouba as informações, em contrário, o antispyware protege o computador funcionando como o antivírus em todos os sentidos, conforme relatado acima. Muitos antivírus inclusive já englobam tais funções em sua especificação.

Procedimentos de backup

Backup é uma cópia dos dados para segurança e proteção. É uma forma de proteger e recuperar os dados na ocorrência de algum incidente. Desta forma os dados são protegidos contra corrupção, perda, desastres naturais ou causados pelo homem.

Nesse contexto, temos quatro modelos mais comumente adotados: o backup completo, o incremental, o diferencial e o espelho. Geralmente fazemos um backup completo na nuvem (Através da Internet) e depois um backup incremental para atualizar somente o que mudou, mas vamos detalhar abaixo os tipos para um entendimento mais completo.

- **Backup completo**

Como o próprio nome diz, é uma cópia de tudo, geralmente para um disco e fita, mas agora podemos copiar para a Nuvem, visto que hoje temos acesso a computadores através da internet. Apesar de ser uma cópia simples e direta, é demorada, nesse sentido não é feito frequentemente. O ideal é fazer um plano de backup combinado entre completo, incremental e diferencial.

- **Backup incremental**

Nesse modelo apenas os dados alterados desde a execução do último backup serão copiados. Geralmente as empresas usam a data e a hora armazenada para comparar e assim atualizar somente os arquivos alterados. Geralmente é uma boa opção por demorar menos tempo, afinal só as alterações são copiadas, inclusive tem um tamanho menor por conta destes fatores.

- **Backup diferencial**

Este modelo é semelhante ao modelo incremental. A primeira vez ele copia somente o que mudou do backup completo anterior. Nas próximas vezes, porém, ele continua fazendo a cópia do que mudou do backup anterior, isto é, engloba as novas alterações. Os backups diferenciais são maiores que os incrementais e menores que os backups completos.

- **Backup Espelho**

Como o próprio nome diz, é uma cópia fiel dos dados, mas requer uma estrutura complexa para ser mantido. Imaginem dois lugares para gravar dados ao mesmo tempo, daí o nome de espelho. Este backup entra em ação rápido na falha do principal, nesse sentido este modelo é bom, mas ele não guarda versões anteriores. Se for necessária uma recuperação de uma hora específica, ele não atende, se os dados no principal estiverem corrompidos, com certeza o espelho também estará.

SEQUÊNCIA DE BACKUP	BACKUP COMPLETO	BACKUP ESPelho	BACKUP INCREMENTAL	BACKUP DIFERENCIAL
Backup 1	Copia tudo	Seleciona tudo e copia	-	-
Backup 2	Copia tudo	Seleciona tudo e copia	Copia as mudanças do backup 1	Copia as mudanças do backup 1
Backup 3	Copia tudo	Seleciona tudo e copia	Copia as mudanças do backup 2	Copia as mudanças do backup 1
Backup 4	Copia tudo	Seleciona tudo e copia	Copia as mudanças do backup 3	Copia as mudanças do backup 1

EXERCÍCIOS

1. (FGV-SEDUC -AM) O dispositivo de hardware que tem como principal função a digitalização de imagens e textos, convertendo as versões em papel para o formato digital, é denominado

- (A) joystick.
- (B) plotter.
- (C) scanner.
- (D) webcam.
- (E) pendrive.

2. (CKM-FUNDAÇÃO LIBERATO SALZANO) João comprou um novo jogo para seu computador e o instalou sem que ocorressem erros. No entanto, o jogo executou de forma lenta e apresentou baixa resolução. Considerando esse contexto, selecione a alternativa que contém a placa de expansão que poderá ser trocada ou adicionada para resolver o problema constatado por João.

- (A) Placa de som
- (B) Placa de fax modem
- (C) Placa usb
- (D) Placa de captura
- (E) Placa de vídeo

3. (CKM-FUNDAÇÃO LIBERATO SALZANO) Há vários tipos de periféricos utilizados em um computador, como os periféricos de saída e os de entrada. Dessa forma, assinale a alternativa que apresenta um exemplo de periférico somente de entrada.

- (A) Monitor
- (B) Impressora
- (C) Caixa de som
- (D) Headphone
- (E) Mouse

4. (VUNESP-2019 – SEDUC-SP) Na rede mundial de computadores, Internet, os serviços de comunicação e informação são disponibilizados por meio de endereços e *links* com formatos padronizados URL (*Uniform Resource Locator*). Um exemplo de formato de endereço válido na Internet é:

- (A) http:@site.com.br
- (B) HTML:site.estado.gov
- (C) html://www.mundo.com
- (D) https://meusite.org.br
- (E) www.#social.*site.com

5. (IBASE PREF. DE LINHARES – ES) Quando locamos servidores e armazenamento compartilhados, com software disponível e localizados em Data-Centers remotos, aos quais não temos acesso presencial, chamamos esse serviço de:

- (A) Computação On-Line.
- (B) Computação na nuvem.
- (C) Computação em Tempo Real.
- (D) Computação em Block Time.
- (E) Computação Visual

6. (CESPE – SEDF) Com relação aos conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos associados à Internet, julgue o próximo item.

Embora exista uma série de ferramentas disponíveis na Internet para diversas finalidades, ainda não é possível extrair apenas o áudio de um vídeo armazenado na Internet, como, por exemplo, no Youtube (<http://www.youtube.com>).

- () Certo
- () Errado

7. (CESP-MEC WEB DESIGNER) Na utilização de um browser, a execução de JavaScripts ou de programas Java hostis pode provocar danos ao computador do usuário.

- () Certo
- () Errado

8. (FGV – SEDUC -AM) Um Assistente Técnico recebe um e-mail com arquivo anexo em seu computador e o antivírus acusa existência de vírus.

Assinale a opção que indica o procedimento de segurança a ser adotado no exemplo acima.

- (A) Abrir o e-mail para verificar o conteúdo, antes de enviá-lo ao administrador de rede.
- (B) Executar o arquivo anexo, com o objetivo de verificar o tipo de vírus.
- (C) Apagar o e-mail, sem abri-lo.
- (D) Armazenar o e-mail na área de backup, para fins de monitoramento.
- (E) Enviar o e-mail suspeito para a pasta de spam, visando a analisá-lo posteriormente.

9. (CESPE – PEFOCE) Entre os sistemas operacionais Windows 7, Windows Vista e Windows XP, apenas este último não possui versão para processadores de 64 bits.

- () Certo
- () Errado

10. (CPCON – PREF, PORTALEGRE) Existem muitas versões do Microsoft Windows disponíveis para os usuários. No entanto, não é uma versão oficial do Microsoft Windows

- (A) Windows 7
- (B) Windows 10
- (C) Windows 8.1
- (D) Windows 9
- (E) Windows Server 2012

11. (MOURA MELO – CAJAMAR) É uma versão inexistente do Windows:

- (A) Windows Gold.
- (B) Windows 8.
- (C) Windows 7.
- (D) Windows XP.

12. (QUADRIX CRN) Nos sistemas operacionais Windows 7 e Windows 8, qual, destas funções, a Ferramenta de Captura não executa?

- (A) Capturar qualquer item da área de trabalho.
- (B) Capturar uma imagem a partir de um scanner.
- (C) Capturar uma janela inteira
- (D) Capturar uma seção retangular da tela.
- (E) Capturar um contorno à mão livre feito com o mouse ou uma caneta eletrônica

NOÇÃO DE INFORMÁTICA

13. (IF-PB) Acerca dos sistemas operacionais Windows 7 e 8, assinale a alternativa INCORRETA:

- (A) O Windows 8 é o sucessor do 7, e ambos são desenvolvidos pela Microsoft.
- (B) O Windows 8 apresentou uma grande revolução na interface do Windows. Nessa versão, o botão “iniciar” não está sempre visível ao usuário.
- (C) É possível executar aplicativos desenvolvidos para Windows 7 dentro do Windows 8.
- (D) O Windows 8 possui um antivírus próprio, denominado Kaspersky.
- (E) O Windows 7 possui versões direcionadas para computadores x86 e 64 bits.

14. (CESPE BANCO DA AMAZÔNIA) O Linux, um sistema multitarefa e multiusuário, é disponível em várias distribuições, entre as quais, Debian, Ubuntu, Mandriva e Fedora.

- () Certo
- () Errado

15. (FCC – DNOCS) - O comando Linux que lista o conteúdo de um diretório, arquivos ou subdiretórios é o

- (A) init 0.
- (B) init 6.
- (C) exit
- (D) ls.
- (E) cd.

16. (SOLUÇÃO) O Linux faz distinção de letras maiúsculas ou minúsculas

- () Certo
- () Errado

17. (CESP -UERN) Na suíte Microsoft Office, o aplicativo

- (A) Excel é destinado à elaboração de tabelas e planilhas eletrônicas para cálculos numéricos, além de servir para a produção de textos organizados por linhas e colunas identificadas por números e letras.
- (B) PowerPoint oferece uma gama de tarefas como elaboração e gerenciamento de bancos de dados em formatos .PPT.
- (C) Word, apesar de ter sido criado para a produção de texto, é útil na elaboração de planilhas eletrônicas, com mais recursos que o Excel.
- (D) FrontPage é usado para o envio e recebimento de mensagens de correio eletrônico.
- (E) Outlook é utilizado, por usuários cadastrados, para o envio e recebimento de páginas web.

18. (FUNDEP – UFVJM-MG) Assinale a alternativa que apresenta uma ação que não pode ser realizada pelas opções da aba “Página Inicial” do Word 2010.

- (A) Definir o tipo de fonte a ser usada no documento.
- (B) Recortar um trecho do texto para incluí-lo em outra parte do documento.
- (C) Definir o alinhamento do texto.
- (D) Inserir uma tabela no texto

19. (CESPE – TRE-AL) Considerando a janela do PowerPoint 2002 ilustrada abaixo julgue os itens a seguir, relativos a esse aplicativo.

A apresentação ilustrada na janela contém 22 slides ?.



- () Certo
- () Errado

20. (CESPE – CAIXA) O PowerPoint permite adicionar efeitos sonoros à apresentação em elaboração.

- () Certo
- () Errado

GABARITO

1	C
2	E
3	E
4	D
5	B
6	ERRADO
7	CERTO
8	C
9	CERTO
10	D
11	A
12	B
13	D
14	CERTO
15	D
16	CERTO
17	A
18	D
19	CERTO
20	CERTO

ANOTAÇÕES

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

1.	Regime jurídico dos servidores públicos do Município de Paulínia (Estatuto do Servidor Público de Paulínia, Lei Complementar nº 17, de 09 de outubro de 2001 e alterações posteriores). Regime Estatutário. Regime Disciplinar. Estágio Probatório. Deveres e proibições dos servidores públicos da Administração Municipal.	01
2.	Relações humanas	11
3.	Atendimento ao público.	16
4.	Ética no serviço público....	27

REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE PAULÍNIA (ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DE PAULÍNIA, LEI COMPLEMENTAR Nº 17, DE 09 DE OUTUBRO DE 2001 E ALTERAÇÕES POSTERIORES). REGIME ESTATUTÁRIO. REGIME DISCIPLINAR. ESTÁGIO PROBATÓRIO. DEVERES E PROIBIÇÕES DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

LEI COMPLEMENTAR Nº 17, DE 09 DE OUTUBRO DE 2001

“DISPÕE SOBRE O ESTATUTO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS CIVIS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DA MUNICIPALIDADE DE PAULÍNIA, DE SUAS AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES.”

A Câmara Municipal APROVOU e eu, Prefeito do Município de Paulínia, SANCIONO E PROMULGO a seguinte Lei Complementar:

**TÍTULO I
ESTATUTO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS MUNICIPAIS DE PAULÍNIA
CAPÍTULO ÚNICO
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta lei complementar reformula o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da Administração Direta, Autarquias e Fundações Públicas da Municipalidade de Paulínia.

§ 1º - Os funcionários públicos abrangidos por esta lei complementar são regidos pelo regime jurídico estatutário.

§ 2º - O disposto nesta lei complementar não se aplica aos casos referidos nos Artigos 37, IX e 173, § 1º da Constituição Federal.

Art. 2º Para efeito desta lei complementar, o funcionário público é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a funcionário público, criado por lei, com denominação própria e número determinado para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Parágrafo Único. O vencimento dos cargos corresponderá a padrões básicos fixados previamente em lei.

Art. 4º É proibido o exercício de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.

**TÍTULO II
DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO
CAPÍTULO I
DO PROVIMENTO**

**SEÇÃO I
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - a nacionalidade brasileira;
- II - o gozo dos direitos políticos;
- III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;
- V - idade mínima de 18 (dezoito) anos;
- VI - aptidão física e mental.

§ 1º - As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em regulamento.

§ 2º - Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargos cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 5% (cinco por cento) das vagas oferecidas no concurso.

§ 3º - Entende-se como pessoa portadora de deficiência, o (a) cidadão (ã) que apresenta um certo grau de deficiência motriz ou sensorial com caráter de cronicidade e persistência de alteração de vida.

§ 4º - Os portadores de deficiência participarão dos concursos públicos em igualdade de condições com os demais candidatos no que tange ao conteúdo e à avaliação das provas. Após o julgamento destas serão elaboradas duas listas dos resultados, uma geral, com a relação de todos os candidatos aprovados, e uma especial com relação dos portadores de deficiência que obtiveram aprovação no concurso.

§ 5º - As vagas reservadas de acordo com as disposições da presente lei ficarão liberadas na hipótese da não ocorrência de inscrição ou da inexistência de aprovação de candidatos portadores de deficiência, ocasião em que será elaborada somente uma lista de classificação geral.

§ 6º - Os estrangeiros poderão ser investidos em cargo público, na forma de lei federal específica.

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada poder.

Art. 7º A investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as excessões legais, e se aperfeiçoará com a posse.

Art. 8º São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
- II - promoção;
- III - readaptação;
- IV - reversão;
- V - reintegração;
- VI - recondução; e
- VII - disponibilidade e aproveitamento.

**SEÇÃO II
DA NOMEAÇÃO**

Art. 9º A nomeação é o ato pelo qual o cargo público é atribuído ao cidadão previamente habilitado e far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado ou de carreira, de provimento efetivo;

II - em comissão, definidos em lei de livre nomeação e exoneração.

Art. 10 - A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

§ 1º - Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do funcionário na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixará as diretrizes do sistema de carreira na administração pública e seus regulamentos.

§ 2º - É requisito indispensável à nomeação para cargo ou função pública municipal sob o regime desta lei complementar, a prévia apresentação de certidão negativa criminal.

SUBSEÇÃO I DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11 - O concurso público será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em etapas na forma do regulamento e terá validade por até 2 (dois) anos, contados de sua homologação, podendo ser prorrogado uma vez, por igual período, a juízo da administração.

§ 1º - O prazo de validade do concurso Público, as condições e a finalidade de sua realização serão fixados no respectivo edital de publicação.

§ 2º - O edital de publicação será veiculado no órgão oficial de imprensa do Município e afixado na sede da Prefeitura Municipal.

SUBSEÇÃO II DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 12 - A posse do servidor dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual poderão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que poderão ser alterados por lei municipal.

§ 1º - A posse ocorrerá no prazo máximo de 10(dez) dias contados da publicação do ato de provimento.

§ 2º - Em se tratando de servidor municipal, que esteja, na data de publicação do ato de provimento, afastado legalmente, o prazo será contado a partir do término do afastamento.

§ 3º - Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

§ 4º - No ato da posse, o funcionário apresentará declaração de bens e valores que constituem o seu patrimônio, e declaração de que não exerce outro cargo, emprego ou função pública inacumulável, sob as penas da lei.

§ 5º - Será tornado sem efeito o ato de provimento, se o candidato designado não se investir na posse do respectivo cargo no prazo estabelecido, salvo motivo de força maior.

Art. 13 - A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.

§ 1º - Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto, física e mentalmente, para exercício do cargo.

§ 2º - Perderá o direito a vaga o concursado que, convocado com o prazo não inferior a 5 (cinco) dias, deixar de se submeter a inspeção médica.

Art. 14 - Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo.

§ 1º - A autoridade competente do órgão ou entidade para onde for designado o funcionário compete dar-lhe o exercício.

§ 2º - É de 30 (trinta) dias o prazo para o funcionário entrar em exercício contados da data da posse, sob pena de exoneração.

Art. 15 - O início, a suspensão, a interrupção ou o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do funcionário.

Parágrafo Único. Ao entrar em exercício, o funcionário apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.

SUBSEÇÃO III DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E DA ESTABILIDADE

Art. 16 - Ao entrar em exercício, o funcionário nomeado e empossado em cargo de provimento efetivo sob o regime desta lei complementar, ficará sujeito a estágio probatório por período 3 (três) anos, durante o qual sua aptidão e capacidade serão, sistematicamente, objetos de avaliação para o desempenho do cargo, observados, entre outros, os seguintes fatores:

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade e iniciativa;
- IV - produtividade e eficiência;
- V - responsabilidade;
- VI - idoneidade moral.

§ 1º - Até 4 (quatro) meses antes de findo o período de estágio probatório, em permanecendo no cargo, será submetido à homologação pela autoridade competente, na forma do que dispuser o regulamento.

§ 2º - O funcionário não confirmado no estágio probatório será exonerado do cargo, ou se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no regulamento.

§ 3º - O Poder Executivo regulamentará por decreto os procedimentos referentes aos processos avaliatórios do estágio probatório.

Art. 17 - O funcionário habilitado em concurso público e empossado no cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 3 (três) anos de efetivo exercício.

Art. 18 - O funcionário estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou em processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa, ou mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei específica, e nos demais casos em que ocorrerem as hipóteses previstas na legislação constitucional em vigor, aplicáveis à espécie.

Art. 19 - O funcionário em Estágio Probatório não poderá ser comissionado em órgão ou entidade externa à Administração Municipal de Paulínia

SEÇÃO III DA PROMOÇÃO

Art. 20 - Promoção é a elevação do funcionário ao cargo imediatamente superior dentro da carreira, preenchidos os requisitos previstos em lei.

§ 1º - O provimento derivado de um cargo isolado ou de carreira por promoção obedecerá as diretrizes dispostas no Plano de Carreira da Administração Pública Municipal.

§ 2º - Não poderá concorrer à promoção o funcionário em estágio probatório.

SEÇÃO IV DA READAPTAÇÃO

Art. 21 - Readaptação é a investidura do funcionário em cargos com atribuições, encargos e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificado através de inspeção médica oficial do Município.

§ 1º - Se julgado incapaz para o serviço público, o servidor readaptado ou readaptando será aposentado por invalidez.

§ 2º - A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação e o nível de escolaridade exigido, além da equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.

SEÇÃO V DA REVERSÃO

Art. 22 - Reversão é o retorno à atividade de funcionário aposentado por invalidez, quando, por junta médica oficial designada na forma do regulamento, forem declarados insubistentes os motivos da aposentadoria.

Art. 23 - A reversão far-se-á ao cargo anterior ou ao equivalente a este, em hipótese de transformação.

Parágrafo Único. Encontrando-se provido o cargo, o funcionário exercerá suas atribuições como excedente até a ocorrência de vaga, ou será aproveitado e investido em cargo com atribuições correlatas ao cargo de então, a critério da administração.

Art. 24 - Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 anos de idade.

SEÇÃO VI DA REINTEGRAÇÃO

Art. 25 - Reintegração é a reinvestidura do funcionário estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial.

§ 1º - Na hipótese de o cargo ter sido extinto, o funcionário ficará em disponibilidade remunerada, até ser aproveitado em cargo correlato na forma da norma incidente.

§ 2º - Encontrando provido o cargo, o seu ocupante será reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização ou aproveitado em outro cargo, ou ainda colocado em disponibilidade.

SEÇÃO VII DA RECONDUÇÃO

Art. 26 - Recondução é o retorno do funcionário estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrente de:

- I - inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo;
- II - reintegração do anterior ocupante.

Parágrafo Único. Encontrando-se provido o cargo de origem, o funcionário reconduzido será aproveitado em outro, de atribuições correlatas e compatível com a respectiva habilitação técnica.

SEÇÃO VIII DA DISPONIBILIDADE E DO APROVEITAMENTO

Art. 27 - O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento, obrigatório sempre que vagar cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

Art. 28 - A divisão de pessoal, de cada Poder ou entidade, determinará o imediato aproveitamento de servidor em disponibilidade, sempre que ocorrer vaga, na forma do caput.

Art. 29 - Será tornado sem efeito o ato que determinar o aproveitamento se o servidor não entrar em exercício no prazo legal, salvo se por doença comprovada por junta médica oficial.

CAPÍTULO II DA VACÂNCIA

Art. 30 - A vacância do cargo público decorrerá de:

- I - exoneração;
- II - promoção;
- III - readaptação;
- IV - aposentadoria;
- V - posse em outro cargo inacumulável, e
- VI - falecimento.

Art. 31 - Dar-se-á exoneração a pedido ou de ofício.

Parágrafo Único. A exoneração de ofício ocorrerá:

I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório;

II - quando, tendo tomado posse, o funcionário não entrar em exercício no prazo estabelecido;

III - quando se tratar de provimento em comissão.

Art. 32 - A vacância do cargo dar-se-á nas seguintes datas:

- I - do falecimento do respectivo titular;

II - da publicação da aposentadoria compulsória por ocasião em que o funcionário completar 70 (setenta) anos de idade;

III - da publicação dos demais eventos previstos no ART. 30.

CAPÍTULO III DA REDISTRIBUIÇÃO

Art. 33 - Redistribuição é o deslocamento do funcionário com o respectivo cargo, para quadro de pessoal de outra Secretaria ou unidade administrativa do mesmo Poder, cujo plano de cargos e vencimento sejam idênticos, ao exclusivo critério da Administração.

§ 1º - A redistribuição dar-se-á exclusivamente em cargo efetivo e com a finalidade de ajustamento de quadros de pessoal às necessidades do serviço, inclusive nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou unidade administrativa.

§ 2º - Nos casos de extinção de Secretaria ou unidade administrativa, os funcionários que não puderem ser redistribuídos, na forma deste Artigo, serão colocados em disponibilidade até seu aproveitamento na forma desta lei complementar.

CAPÍTULO IV DA SUBSTITUIÇÃO

Art. 34 - Os funcionários investidos em cargo de direção ou chefia terão substitutos indicados na forma do regulamento.

§ 1º - O substituto assumirá por portaria o exercício do cargo de direção ou chefia nos afastamentos ou impedimento do titular.

§ 2º - O substituto, durante o tempo em que exercer a substituição fará jus ao vencimento e demais vantagens pelo exercício do cargo de direção ou chefia, pagos na proporção dos dias de efetiva substituição, salvo incorporação prevista em lei.

TÍTULO III DOS DIREITOS E VANTAGENS CAPÍTULO I DO VENCIMENTO E DA REMUNERAÇÃO

Art. 35 - Vencimento é a retribuição pecuniária básica pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei.

Parágrafo Único. Nenhum funcionário receberá a título de vencimento, importância inferior ao salário mínimo.

Art. 36 - Remuneração é o vencimento do cargo efetivo acrescido das vantagens pecuniárias, incorporadas ou não, estabelecidas e pagas na forma da lei.

§ 1º - O vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens de caráter permanente, é irredutível exceto na hipótese do Art. 37.

§ 2º - O funcionário investido em cargo em comissão fará jus a retribuição especificada em tabela de vencimentos na forma da lei.

Art. 37 - Nenhum funcionário poderá perceber, mensalmente, a título de remuneração, importância superior a soma dos valores percebidos como remuneração, em espécie, fixada ao Prefeito Municipal.

Art. 38 - O funcionário perderá:

I - a remuneração dos dias em que faltar ao serviço injustificadamente;

II - a parcela de remuneração diária, proporcional aos atrasos e ausências iguais ou superiores a 120 (cento e vinte) minutos ao mês, salvo quando justificados pelo seu superior.

Art. 39 - Salvo previsão legal ou mandado judicial, nenhum desconto incidirá sobre a remuneração ou provento.

Art. 40 - As reposições e indenizações ao erário serão descontadas, em parcelas mensais, dos proventos, na forma regulamentar.

Art. 41 - O funcionário em débito com o erário, que for demitido, exonerado, ou que tiver a sua aposentadoria cassada terá o prazo de 30 (trinta) dias para quitar o débito.

Parágrafo Único. A não quitação do débito no prazo previsto implicará sua inscrição em dívida ativa.

Art. 42 - Os vencimentos, as remunerações e os proventos não serão objeto de arresto, seqüestro ou penhora, exceto nos casos de prestação de alimentos resultante de decisão judicial.

CAPÍTULO II DAS VANTAGENS

Art. 43 - Além do vencimento, deverão ser pagas ao servidor as seguintes vantagens:

- I - indenizações;
- II - gratificações;
- III - adicionais;
- IV - prêmios.

§ 1º - As indenizações não se incorporam ao vencimento para qualquer efeito.

§ 2º - As gratificações e os adicionais incorporam-se ao vencimento ou provento nos casos e condições indicados nesta lei complementar.

Art. 44 - As vantagens pecuniárias não serão computadas, nem acumuladas, para efeito de concessão de outros acréscimos pecuniários ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento.

SEÇÃO I DAS INDENIZAÇÕES

Art. 45 - O funcionário que se afastar da sede do Município a serviço, em caráter eventual, autorizado de forma prévia, formal e fundamentada pela autoridade competente, fará jus a passagens e adiantamentos, para cobrir as despesas de pousada, alimentação e locomoção.

Parágrafo Único. O adiantamento Será concedido por dia de afastamento, na forma do regulamento.

Art. 46 - O funcionário que receber adiantamentos de que trata o artigo anterior e não se afastar da sede do Município, por qualquer motivo, fica obrigado a restituí-lo integralmente, no prazo de 2 (dois) dias.

Parágrafo Único. Na hipótese de o funcionário retornar ao Município em prazo menor do que o previsto para seu afastamento, restituirá os adiantamentos recebidos em excesso, no prazo previsto no "caput" deste Artigo.

SEÇÃO II DAS GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS

Art. 47 - Além do vencimento e das vantagens previstas nessa lei complementar, serão deferidas aos funcionários as seguintes gratificações e adicionais:

- I - gratificação natalina;
- II - adicional por tempo de serviço;
- III - adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas;
- IV - adicional pela prestação de serviço extraordinário;
- V - adicional noturno;
- VI - adicional de férias;
- VII - benefício do 14º Salário;
- VIII - Adicional de Risco (Acrescido pela Lei Complementar nº 23/2002)

Parágrafo Único. Somente o adicional por tempo de serviço incorpora-se aos vencimentos para os efeitos de direito.

SUBSEÇÃO I DA GRATIFICAÇÃO NATALINA

Art. 48 - A gratificação natalina corresponde a 1/12 (um doze avos) da remuneração a que o funcionário fizer jus no mês de dezembro, por mês de exercício no respectivo ano.

§ 1º - A fração igual ou superior a 15 (quinze) dias será considerada como mês integral.

§ 2º - A gratificação será paga em duas parcelas iguais, ocorrendo a primeira até o dia 20 (vinte) de novembro e a segunda até o dia 15 (quinze) de dezembro.

§ 3º - A primeira parcela poderá, havendo disponibilidade financeira, ser antecipada ao funcionário, deduzida por ocasião do pagamento da gratificação natalina.

§ 4º - O funcionário exonerado perceberá sua gratificação natalina, proporcionalmente aos meses de exercício, calculada sobre a remuneração do mês da exoneração.

§ 5º - A gratificação natalina não será considerada para cálculo de qualquer vantagem pecuniária.

SUBSEÇÃO II DO ADICIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

Art. 49 - O adicional por tempo de serviço é devido à razão de 5% (cinco por cento) a cada 5 (cinco) anos de serviço público, incidente sobre o vencimento até o máximo de 7 (sete) quinquênios, incorporando-se até este teto.

§ 1º - O funcionário fará jus ao adicional a partir do mês em que completar os cinco anos.

§ 2º - Computam-se para os efeitos de que trata o "caput" deste Artigo, o tempo de serviço prestado pelo funcionário colocado à disposição de entidade pública federal, estadual ou municipal diversa.

SUBSEÇÃO III DOS ADICIONAIS DE INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE

Art. 50 - Os funcionários que para o desempenho do cargo, exercerem atividades consideradas insalubres ou perigosas, farão jus a um adicional, o qual não se incorporará ao vencimento.

§ 1º - O funcionário que fizer jus aos adicionais de insalubridade e de periculosidade, deverá optar por um deles.

§ 2º - A concessão e fixação do adicional de insalubridade ou de periculosidade será estabelecida na forma da lei regente.

§ 3º - O direito ao adicional de insalubridade ou periculosidade cessa com a eliminação das condições ou dos riscos que deram causa à sua concessão.

§ 4º - O Departamento competente cancelará de ofício a concessão destes adicionais quando não verificadas as condições de trabalho descritas no "caput".

Art. 51 - No disciplinamento interno de cada Poder ou entidade a concessão dos adicionais de atividades de insalubridade e de periculosidade serão observadas, tanto quanto possível, as situações estabelecidas em legislação federal trabalhista específica, que o Município adotará para situações estatutárias idênticas ou assemelhadas, competindo a cada Poder e entidade indicar os casos respectivos.

Parágrafo Único. A execução de serviços ou trabalhos em condições insalubres acima dos limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, assegura a percepção de adicional conforme dispuser legislação específica.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Art. 52 - São consideradas atividades ou serviços perigosos na forma desta lei complementar, aqueles que, por sua natureza ou método de execução, impliquem em contato permanente com inflamáveis ou explosivos em condições de risco acentuado.

Parágrafo Único. O trabalho em condições de periculosidade assegura ao funcionário a percepção de um adicional conforme dispu ser legislação específica.

Art. 53 - Haverá permanente controle da atividade de funcionários em operações nos locais considerados insalubres ou perigosos, competindo ao superior hierárquico a comunicação ao departamento competente de eventuais alterações verificadas no exercício destas atividades.

§ 1º - A funcionária gestante ou lactante será afastada, enquanto durar a gestação e a lactação, do exercício de serviços em condições insalubres ou perigosas, mediante prévio pedido e apresentação de laudo médico oficial.

§ 2º - Na hipótese do parágrafo anterior, será aproveitada na forma disposta em regulamento.

Art. 54 - Os locais de trabalho e os funcionários que operam com aparelho Raio - X ou substâncias radioativas serão mantidos sob controle permanente, de modo que as doses de radiação ionizantes não ultrapassem o nível máximo previsto na legislação própria.

SUBSEÇÃO IV DO ADICIONAL PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO

Art. 55 - O serviço extraordinário será remunerado com acréscimo de 50% (cinquenta por cento), em relação a hora normal de trabalho nos dias comuns, e de 100% (cem por cento) aos domingos e feriados.

Art. 56 - Não será permitido o exercício de serviço extraordinário, salvo apenas, de forma temporária, para atender necessidades excepcionais.

Parágrafo Único. O exercício de serviço extraordinário excepcionais, consoante dispõe a parte final do "caput" deste Artigo, será condicionado a prévia e formal autorização pela autoridade competente na forma do regulamento.

SUBSEÇÃO V DO ADICIONAL NOTURNO

Art. 57 - O serviço noturno, prestado em horário compreendido entre as 22:00 (vinte e duas) horas de um dia e 5:00 (cinco) horas do dia subsequente, terá o valor-hora acrescido de 20% (vinte por cento) sobre a hora diurna, computando-se cada hora como de 52 minutos e 30 segundos.

Art. 58 - Salvo a hipótese de trabalho habitual em razão da própria natureza da atividade, somente será permitido a realização de trabalhos noturnos para atender situações excepcionais e temporárias.

Parágrafo Único. O exercício de serviço em horário noturno na forma disposta no artigo anterior, será condicionado a prévia e formal autorização pela autoridade competente, na forma do regulamento.

SUBSEÇÃO VI DO ADICIONAL DE FÉRIAS

Art. 59 - O funcionário fará jus, por ocasião da percepção de suas férias, ao adicional correspondente a 1/3 (um terço) do valor da remuneração pertinente ao respectivo período.

Parágrafo Único. No caso do funcionário exercer cargo de direção, chefia e assessoramento, ou ocupar cargo em comissão, a respectiva vantagem será considerada no cálculo do adicional de que trata este Artigo.

SUBSEÇÃO VII DO BENEFÍCIO DO 14º VENCIMENTO

Art. 60 - O benefício do 14º vencimento será pago a todo funcionário público municipal nas datas de seus aniversários natalícios.

§ 1º - O benefício de que trata este artigo será estendido aos funcionários inativos.

§ 2º - Em nenhuma hipótese será concedido "adiantamento" do benefício do 14º vencimento, bem como não será efetuado qualquer pagamento proporcional por tempo de serviço.

§ 3º - O benefício do 14º vencimento não incorporará aos vencimentos ou quaisquer outras verbas, para todos os fins e efeitos de direito.

§ 4º - Não terão direito ao benefício do 14º vencimento os funcionários que:

- a) tiverem mais que 12(doze) faltas não justificadas no ano;
- b) tiverem sido penalizados em processo administrativo;

c) tiverem se licenciado do serviço para tratar de interesses particulares, devendo iniciar-se a contagem e novo período aquisitivo por ocasião de seu retorno ao trabalho.

§ 5º - O benefício do 14º vencimento será calculado sobre o vencimento base do mês de aniversário de cada funcionário, obedecendo-se os descontos legais previstos na legislação vigente.

§ 6º - Para fazer jus ao benefício previsto no caput, o funcionário deverá contar, no mínimo, com 1(um) ano de serviços prestados ao município, ininterruptamente.

§ 7º - Aos funcionários horistas, o benefício será calculado considerando-se a média do vencimento básico recebido nos últimos 12 (doze) meses, incluindo-se o mês de aniversário do funcionário.

§ 8º - O 14º (décimo quarto) vencimento fica limitado a um único benefício por funcionário a ser calculado sobre o maior vencimento. (Redação dada pela Lei Complementar nº 22/2002)

SUBSEÇÃO VIII ADICIONAL DE RISCO (ACRESCIDO PELA LEI COMPLEMENTAR Nº 23/2002)

Art. 60-A O Adicional de Risco pago aos Guardas Municipais e Guardas Noturnos que estiverem prestando serviços na Secretaria de Segurança Pública, no efetivo exercício operacional de suas funções, ou àquelas que estiverem cedidos, por convênio, e cuja atividade submete a condições de trabalho que ofereça risco a sua integridade física, será pago da seguinte forma:

I - 30% (trinta por cento) da referência inicial do cargo de Guarda Municipal para os ocupantes do cargo de Guarda Municipal que não estejam armados no desempenho de suas funções;

II - 50% (cinquenta por cento) da referência inicial do cargo de Guarda Municipal para os ocupantes do cargo de Guarda Municipal que estejam armados no desempenho de suas funções. (Redação dada pela Lei Complementar nº 59/2016)

SEÇÃO III DOS PRÊMIOS

Art. 60.B - Além do vencimento e outras vantagens previstas nesta Lei Complementar, poderão ser deferidos prêmios aos funcionários públicos municipais, como vantagens pecuniárias condicionadas ao atendimento de determinados requisitos, em razão da duração, modo e forma da prestação de serviço.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Parágrafo Único. Os prêmios, sempre dependentes de efetivo exercício, somente serão concedidos com o objetivo de melhoria no desempenho funcional e incentivo ao aperfeiçoamento profissional, nas hipóteses em que se exija do funcionário público municipal a prestação do serviço vinculada ao cumprimento de metas ou de índices estabelecidos em legislação que regulará cada espécie de atividade e de prêmio, observado o disposto no “caput” deste artigo. (Acrescido pela Lei Complementar nº 23/2002)

SUBSEÇÃO I PRÊMIO DE PRODUTIVIDADE (REDAÇÃO ACRESCIDA PELA LEI COMPLEMENTAR Nº 23/2002)

Art. 60-C A falta abonada é um direito de todo servidor ocupante de cargo público efetivo.

§ 1º O Servidor tem direito à 02(duas) faltas abonadas por ano.

§ 2º O servidor não poderá ter faltas injustificadas mno período de 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao pedido.

§ 3º Somente será permitida o uso da falta abonada uma vez por semestre, devendo ser solicitada a chefia imediata com pelo menos 02 (dois) dias de antecedência.

§ 4º Mediante decisão motivada, excepcionalmente, por razões de interesse público, a falta abonada poderá não ser deferida na data requerida pelo servidor, cabendo à chefia imediata providências, o quanto antes, seu gozo (Redação dada pela Lei nº 66/2017)

CAPÍTULO III DAS FÉRIAS

Art. 61 - O funcionário fará jus a 30 (trinta) dias de férias, que não poderão ser acumuladas.

§ 1º - Ocorrendo faltas injustificadas, o funcionário terá direito a férias na seguinte proporção:

I - 30 (trinta) dias corridos, quando não houver faltado ao serviço por mais de 5 (cinco) vezes;

II - 24 (vinte e quatro) dias corridos, quando houver tido de 6 (seis) a 14 (quatorze) faltas;

III - 18 (dezoito) dias corridos, quando houver tido de 15 (quinze) a 23 (vinte e três) faltas;

IV - 12 (doze) dias corridos, quando houver tido de 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) faltas.

§ 2º - A cada período de 12 (doze) meses de exercício o funcionário terá direito a férias na proporção prevista no parágrafo anterior.

§ 3º - Considerar-se-á como mês de serviço para efeito de cálculo do período aquisitivo de férias a fração igual ou superior a 15 (quinze) dias.

§ 4º - As férias serão programadas e concedidas de conformidade com o interesse do serviço, podendo ser gozadas de uma só vez ou em dois períodos iguais, não inferiores a dez dias. (Redação dada pela Lei Complementar nº 41/2009)

§ 5º - O funcionário que fizer jus a 30 (trinta) dias de férias corridos, poderá optar pela conversão de 10 (dez) dias das férias em pecúnia, no exercício de suas funções, e o restante em descanso.

Art. 62 - O pagamento de remuneração das férias será efetuado até 2 (dois) dias antes do início do respectivo período de fruição.

§ 1º - O pagamento das férias, gozadas em dois períodos iguais, ocorrerá quando do pagamento do primeiro período. (Redação dada pela Lei Complementar nº 41/2009)

§ 2º - Nos casos de parcelamento do período de férias, a fruição do segundo período obrigatoriamente deverá ocorrer antes do vencimento do novo período. (Redação dada pela Lei Complementar nº 41/2009)

Art. 63 - As férias somente poderão ser interrompidas por motivo de calamidade pública, convocação para júri, serviço militar ou eleitoral ou por motivo de superior interesse público, justificado.

CAPÍTULO IV DAS LICENÇAS

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 64 - Conceder-se-á ao funcionário licença:

I - por motivo de doença em pessoa da família;

II - para o serviço militar;

III - para atividade política;

IV - para o desempenho de mandato sindical;

V - para tratar de interesses particulares;

VI - por incapacidade temporária para o trabalho; (Redação dada pela Lei Complementar nº 74/2020)

VII - paternidade e à gestante;

VIII - por acidente em serviço;

IX - por luto e casamento.

§ 1º - Para as hipóteses previstas nos incisos I, III, IV, V e IX, será necessário a formalização de pedido pelo funcionário interessado, juntada a documentação necessária, quando for o caso.

§ 2º - A licença concedida dentro de 60 (sessenta) dias do término de outra da mesma espécie será considerada como prorrogação.

§ 3º As licenças referidas nos incisos VI e VIII, ambos do caput deste artigo, somente serão concedidas, a pedido ou de ofício, mediante minucioso e fundamentado atestado fornecido por junta médica oficialmente instituída. (Redação dada pela Lei Complementar nº 74/2020)

§ 4º - A cada dois meses de licenciado com base no inciso VI, ou no inciso VIII, ambos do caput deste artigo, o servidor será submetido a exame pela junta médica que atestou a causa da licença, e o laudo indicará, fundamentadamente, a manutenção da licença ou o retorno do servidor à ativa. (Acrescido pela Lei Complementar nº 34/2006)

§ 5º - Durante a licença concedida com base nos incisos referidos no § 4º, o servidor licenciado não fará jus aos benefícios próprios da ativa, dentre os quais os seguintes, instituídos por legislação federal aplicável ou municipal:

I - adicional de insalubridade;

II - adicional de periculosidade;

III - adicional noturno;

IV - adicional de risco;

V - prêmio-motorista;

(Suprimido pela Lei Complementar nº 46/2010)

VII - auxílio-alimentação;

VIII - auxílio-transporte;

IX - hora-atividade; e,

X - vantagem por assessoria técnica pedagógica. (Acrescido pela Lei Complementar nº 34/2006)

§ 6º - Não depende de laudo médico a licença com base nos incisos VII e IX, do caput deste artigo, mas de documentação comprobatória do evento a que se referem aqueles incisos. (Acrescido pela Lei Complementar nº 34/2006)

§ 7º O pagamento das licenças referidas no caput do artigo correrá à conta da entidade empregadora, com as dotações consignadas em orçamento, suplementadas se necessário. (Redação acrescida pela Lei Complementar nº 74/2020)

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

§ 8º Sempre que necessário, a inspeção médica será realizada na residência do servidor ou no estabelecimento hospitalar onde se encontrar internado. (Redação acrescida pela Lei Complementar nº 74/2020)

§ 9º A perícia oficial para concessão da licença de que tratam os incisos VI e VIII, deste artigo, bem como nos demais casos de perícia oficial previstos nesta Lei, será efetuada por cirurgiões-dentistas, nas hipóteses em que abranger o campo de atuação da odontologia. (Redação acrescida pela Lei Complementar nº 74/2020)

SEÇÃO II DA LICENÇA POR MOTIVO DE DOENÇA EM PESSOA DA FAMÍLIA

Art. 65 - Poderá ser concedida licença ao funcionário por motivo de doença do cônjuge ou companheiro (a), padastro ou madrasta ascendente ou descendente até o segundo grau de parentesco civil, comprovado por laudo médico e condicionada a comprovação da necessidade de afastamento, elaborada pelo órgão competente da administração municipal.

§ 1º - A licença será deferida se a assistência direta do funcionário for indispensável e não puder ser prestada simultaneamente com o exercício do cargo.

§ 2º - A licença será concedida sem prejuízo da remuneração e demais vantagens do efetivo exercício do cargo, até 30 (trinta) dias, podendo ser prorrogado por uma única vez por igual período.

SEÇÃO III DA LICENÇA PARA O SERVIÇO MILITAR

Art. 66 - Ao funcionário convocado para o serviço militar será concedida licença, na forma e condições previstas na legislação federal, sem remuneração.

Parágrafo Único. Concluído o serviço militar, o funcionário terá até 30 (trinta) dias para reassumir o exercício do cargo.

SEÇÃO IV DA LICENÇA PARA ATIVIDADE POLÍTICA

Art. 67 - O funcionário terá direito a licença, sem remuneração, durante o período que mediar entre a sua escolha em convenção partidária, como candidato a cargo eletivo, e à véspera do registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral.

Parágrafo Único. O funcionário candidato a cargo eletivo será afastado, com remuneração, a partir do dia imediato ao registro de sua candidatura perante a Justiça Eleitoral até o quinto dia útil seguinte ao pleito eleitoral.

Art. 68 - Ao funcionário eleito, será concedido afastamento do cargo na forma disposta na legislação específica e, se investido em mandato de Vereador do Município, caso em que havendo compatibilidade de horários deverá perceber as vantagens de seu cargo ou função, sem prejuízo dos subsídios da vereança.

Art. 69 - O funcionário ocupante de cargo de provimento efetivo ou em comissão candidato a cargo eletivo ou eleito, em qualquer dos casos, aplicar-se-á o disposto na legislação eleitoral vigente.

SEÇÃO V DA LICENÇA PARA O DESEMPENHO DE MANDATO SINDICAL

Art. 70 - É assegurado ao funcionário efetivo a licença para o mandato eletivo sindical representativo da categoria local, com a remuneração do respectivo cargo público municipal.

§ 1º - A licença terá duração igual a do mandato podendo ser prorrogada em caso de reeleição.

§ 2º - Somente poderão ser licenciados funcionários eleitos para cargos de direção até o máximo de 3 (três). (Redação dada pela Lei Complementar nº 67/2017)

§ 3º - O funcionário investido em mandato classista não poderá ser redistribuído de ofício para localidade diversa daquela em que exerce o mandato.

SEÇÃO VI DA LICENÇA PARA TRATAR DE INTERESSES PARTICULARES

Art. 71 - A critério da Administração, poderá ser concedida ao funcionário estável, licença sem remuneração, para o trato de assuntos e interesses particulares, pelo prazo de até 2 (dois) anos, assim também considerando o exercício de outro cargo, emprego ou função pública inacumulável.

§ 1º - O requerente aguardará em exercício a concessão da licença, sob pena de processo por abandono do cargo, pedido que será apreciado no prazo do regulamento. (Renumerado pela Lei Complementar nº 32/2005)

§ 2º - Somente poderá ser concedida nova licença após o decorso do prazo de 02 (dois) anos do término da anterior. (Acrecido pela Lei Complementar nº 32/2005)

Art. 72 - Quando o interesse do serviço o exigir a Autoridade poderá cassar a licença concedida.

Parágrafo Único. Cassada a licença, o funcionário será notificado a reassumir o exercício do cargo no prazo de 90 (noventa) dias após a publicação do ato.

Art. 73 - O funcionário, cujo cônjuge for funcionário público ou militar e tiver sido mandado servir, independentemente de solicitação, em outro ponto do território nacional, ou no exterior, terá direito a licença sem vencimentos, enquanto perdurar a designação.

§ 1º - A licença será concedida mediante pedido, devidamente instruído.

§ 2º - Cessado o motivo da licença, o funcionário deverá reassumir o exercício dentro de 60 (sessenta) dias.

SEÇÃO VII DA LICENÇA POR LUTO E CASAMENTO

Art. 74 - Será concedido ao funcionário licença por luto ou casamento, na forma do regulamento, sem prejuízo da remuneração e das vantagens inerentes ao exercício do cargo.

§ 1º - A licença por luto será concedida ao funcionário em consequência do falecimento, na seguinte conformidade:

a) do cônjuge, companheiro(a), pai, mãe, filho, pelo prazo de 8(oito) dias consecutivos;

b) irmão(a), avô, avó, neto(a), padastro, madrasta, sogro e sogra, pelo prazo de 3(três) dias consecutivos.

§ 2º - A licença por casamento será concedida ao funcionário por ocasião da contração oficial de núpcias, pelo prazo de 8 (oito) dias consecutivos.

CAPÍTULO V DOS AFASTAMENTOS

SEÇÃO I DO AFASTAMENTO PARA SERVIR A OUTRO ÓRGÃO OU ENTIDADE

Art. 75 - O funcionário poderá ser cedido temporariamente para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e ou de Município diverso, nas seguintes hipóteses:

- I - para o exercício de cargo em comissão ou em confiança;
- II - nos casos previstos em lei.

§ 1º - Nas hipóteses dos incisos deste Artigo o ônus da remuneração será do órgão ou entidade solicitante e o tempo cumprido em comissão à entidade estranha à Administração Municipal de Paulínia.

§ 2º - A cessão far-se-á mediante Ato legal expedido pela autoridade competente e publicado na Imprensa Oficial.

SEÇÃO II DO AFASTAMENTO PARA EXERCÍCIO DE MANDATO ELETIVO

Art. 76 - Ao funcionário investido em mandato eletivo aplicam-se as disposições constitucionais pertinentes.

Parágrafo Único. O funcionário investido em mandato eletivo não poderá ser redistribuído de ofício para localidade diversa daquela em que exerce o mandato.

CAPÍTULO VI DO TEMPO DE SERVIÇO

Art. 77 - A apuração do tempo de serviço será feita em dias que serão convertidos em anos, considerando-se o ano de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias.

Art. 78 - Além dos dias devidamente cumpridos no exercício regular do serviço público, são considerados como de efetivo exercício também as seguintes hipóteses:

- I - férias;
- II - participação autorizada em programas e em cursos de treinamento regularmente instituídos;

III - júri e outros serviços obrigatórios por lei;

IV - licenças na forma do disposto nesta lei complementar, desde que remuneradas.

Art. 79 - Para fins de aposentadoria, pensões, pecúlios e disponibilidade, observar-se-á o disposto na legislação que trata do Regime Geral de Previdência, ou aquilo que dispuser a legislação municipal específica de previdência própria, conforme previsto no Art. 106.

TÍTULO IV DO REGIME DISCIPLINAR CAPÍTULO I DOS DEVERES

Art. 80 - São deveres do funcionário:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servirem;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestadamente ilegais;

V - atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) as requisições para a defesa da Fazenda Pública Municipal;

VI - levar ao conhecimento da autoridade superior, as irregularidades e ilícitudes de que tiver ciência em razão do cargo;

VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;

IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

X - ser assíduo e pontual ao serviço;

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder. Parágrafo Único. A representação de que trata o inciso XII, será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

CAPÍTULO II DAS PROIBIÇÕES E DA ACUMULAÇÃO

Art. 81 - Ao funcionário é proibido:

I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

II - retirar sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;

III - recusar fé a documentos públicos;

IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;

V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;

VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuições que sejam de sua responsabilidade ou de seu subordinado;

VII - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filarem-se ou desafiliarem-se de associação profissional ou sindical, ou a partido político;

VIII - valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem em detrimento da dignidade da função pública;

IX - atuar como procurador ou intermediário, junto às repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o terceiro grau de cônjuge ou companheiro;

X - receber propina, comissão, presente ou vantagens de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;

XI - praticar usura sob qualquer de suas formas;

XII - proceder de forma desidiosa;

XIII - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviço ou atividades particulares;

XIV - delegar a outro funcionário funções estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

XV - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo e com o horário de trabalho.

Art. 82 - Salvo as exceções previstas na Constituição Federal, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos.

§ 1º - A proibição de acumular estende-se também, a cargos empregos e funções em autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista da União, do Distrito Federal, dos Estados e de outros Municípios.

§ 2º - A acumulação de cargos, ainda que lícita, fica condicionada a comprovação da compatibilidade de horários.

§ 3º - O servidor não poderá exercer mais de um cargo em comissão, nem ser remunerado pela participação em órgão de deliberação coletiva.

Art. 83 - O funcionário vinculado ao regime desta lei complementar, que acumular licitamente 2 (dois) cargos efetivos, quando investido em cargo de provimento em comissão, ficará afastado de ambos os cargos efetivos.

CAPÍTULO III DAS PENALIDADES DISCIPLINARES

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 84 - São penalidades disciplinares:

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

- I - advertência;
- II - suspensão;
- III - demissão;
- IV - destituição de cargo em comissão;
- V - destituição de função comissionada;
- VI - cassação de aposentadoria.

Art. 85 - Na aplicação das penalidades, levar-se-ão em conta:
I - a natureza e a gravidade da infração;
II - os danos causados ao serviço público em decorrência da infração cometida;
III - as circunstâncias agravantes ou atenuantes;
IV - os antecedentes do funcionário.

Art. 86 - A advertência será aplicada por escrito, no caso de inobservância do Art. 80 e ou de violação dos incisos I a VIII do Art. 81, ambos desta lei complementar.

Art. 87 - A suspensão, com perda de remuneração, será aplicada no caso de reincidência das faltas punidas, como advertência e de violação das demais proibições que não tipifiquem infração sujeita a penalidade de demissão, não podendo exceder a 30 (trinta) dias.

Art. 88 - A pena de demissão será aplicada nos seguintes casos:

- I - abandono de cargo;
- II - faltas habituais não justificadas;
- III - improbidade administrativa;
- IV - incontinência pública ou conduta escandalosa no recinto de trabalho;
- V - insubordinação de natureza grave ao serviço;
- VI - crime contra a Administração pública;
- VII - agregação ou ofensa física, a funcionário ou a particular, exceto em justificada defesa própria ou de terceiro;
- VIII - utilização irregular de dinheiro público;
- IX - revelação de assunto de conhecimento exclusivo da Administração;
- X - lesão aos cofres públicos e danos ao patrimônio do município, decorrente de ação dolosa;
- XI - acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas;
- XII - transgressão do disposto nos incisos IX a XV do Art. 81;
- XIII - corrupção;
- XIV - prevaricação.

Art. 89 - Se verificada a acumulação de cargos, mediante processo administrativo, o funcionário fará a opção por um dos cargos.

§ 1º - Comprovada a acumulação ilegal o funcionário perderá o cargo mais antigo e restituirá ao cofres públicos o que tiver percebido indevidamente, no prazo de 60 (sessenta) dias.

§ 2º - Na hipótese do parágrafo anterior, e que um dos cargos, empregos ou funções seja exercido em outro órgão ou entidade, a demissão lhe será comunicada.

Art. 90 - Será cassada a aposentadoria do funcionário se concedida em desacordo com o disposto na Constituição Federal ou legislação aplicável.

Art. 91 - Será considerado abandono de serviço a ausência intencional ou injustificada por período superior a 30(trinta) dias, consecutivos.

Parágrafo Único. Entende-se por inassiduidade habitual a falta ao serviço sem causa justificada, por 60 (sessenta) dias, interpoladamente durante o período de 12 (doze) meses.

Art. 92 - As penalidades serão aplicadas:

I - pela autoridade competente, quando se tratar de destituição de cargo em comissão, demissão ou cassação de aposentadoria ou disponibilidade de funcionário;

II - por autoridade administrativa, designada na forma do regulamento, quanto se tratar de suspensão superior a 30 (trinta) dias.

Parágrafo Único. O ato de imposição de penalidades mencionará sempre fundamento legal e a causa fática por escrito.

Art. 93 - Os danos causados por dolo ou culpa, ao patrimônio público municipal serão resarcidos pelo funcionário imputado e os causados ao patrimônio particular por ato de funcionário no exercício do cargo, serão suportados por este.

Art. 94 - A ação disciplinar prescreverá:

I - em 5 (cinco) anos, quanto as infrações puníveis com demissão e destituição de cargo em comissão;

II - em 2 (dois) anos, quanto a suspensão;

III - em 180 (cento e oitenta) dias, quanto a advertência.

§ 1º - O prazo de prescrição começará a correr a partir da data em que o fato típico imputado chegar ao conhecimento do superior hierárquico.

§ 2º - A abertura de processo administrativo disciplinar para apuração de irregularidade, suspende a prescrição até a conclusão final a ser proferida pela comissão permanente.

SEÇÃO II DO AFASTAMENTO PREVENTIVO

Art. 95 - Como medida cautelar para que o funcionário processado disciplinarmente, não venha a influir na instrução e desfecho processual, a autoridade competente, na forma do regulamento, poderá determinar o seu afastamento, sem prejuízo da remuneração pelo prazo de até 90 (noventa) dias, findos os quais cessarão os respectivos efeitos, ainda que o processo não esteja concluído.

CAPÍTULO IV DAS RESPONSABILIDADES

Art. 96 - Pelas infrações e irregularidades cometidas no exercício de suas atribuições, o funcionário poderá responder civil, penal e administrativamente, de modo independente e em separado, ou ainda, de forma cumulada. (Regulamentado pelo Decreto nº 4990/2002)

Art. 97 - A responsabilidade civil decorre de ato culposo, doloso, que imponha prejuízo a Fazenda Municipal ou a terceiros.

§ 1º - O ressarcimento de prejuízo à Fazenda será feito mediante desconto mensal, de no mínimo 10% (dez por cento) dos vencimentos do funcionário.

§ 2º - Caso tenha causado dano a terceiros, o funcionário responderá perante a Fazenda Municipal, em ação regressiva proposta após transitari em julgado a decisão de última instância que houver condenado o Município.

Art. 98 - Serão de responsabilidade penal aqueles crimes e contravenções atribuídos a funcionário, nesta qualidade.

Art. 99 - A responsabilidade administrativa resulta de atos praticados ou omissões ocorridas no desempenho do cargo, ou função gratificada.

TÍTULO V DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 100 - A autoridade competente tendo ciência de conduta irregular ou ilícita do funcionário no âmbito administrativo, determinará a imediata apuração dos fatos, mediante o procedimento de sindicância ou formação de processo administrativo disciplinar.

§ 1º - A sindicância que comprovar conduta irregular sujeita a pena superior a de advertência, será aproveitada e considerada como procedimento preliminar do processo disciplinar.

§ 2º - A aplicação das penas previstas no Art. 84, com exceção da advertência, dependerá do devido processo disciplinar, na forma desta lei complementar.

§ 3º - Tratando-se de hipótese de possível conduta criminosa, deverão ser remetidos a autoridade policial os elementos indispensáveis para a instauração do respectivo inquérito criminal.

Art. 101 - Os processos administrativos disciplinares serão movidos por uma comissão permanente nomeada na forma do regulamento.

§ 1º - Ao nomear a comissão, o prefeito, ou a autoridade competente, indicará entre seus membros o presidente.

§ 2º - O prazo de conclusão dos processos disciplinares será de até 30 (trinta) dias, a contar de sua respectiva instauração, podendo ser prorrogado, a critério da autoridade competente, por igual prazo.

§ 3º - A comissão permanente realizará todas as diligências indispensáveis à apuração dos fatos, podendo valer-se quando necessário, do auxílio de técnicos ou peritos, oitivas de testemunhas e de convocação para depoimento de funcionários acusados.

Art. 102 - O acusado será citado para apresentar defesa e acompanhar o processo até final decisão. (Regulamentado pelo Decreto nº 4990/2002)

§ 1º - Achando-se o funcionário indiciado em lugar incerto, publicar-se-á em edital de citação, na imprensa local, hipótese em que terá o prazo de até 15 (quinze) dias para apresentação de defesa.

§ 2º - Na hipótese de revelia será designado, na forma do regulamento, um funcionário para acompanhar o processo e apresentar defesa.

§ 3º - Durante a instrução será facultado ao funcionário processado tomar vista do processo e oferecer provas.

Art. 103 - Concluída a instrução do processo, a comissão elaborará relatório à autoridade competente, em sendo a hipótese procederá com o julgamento do processo disciplinar em respectiva aplicação de pena no prazo de até 20 (vinte) dias. (Regulamentado pelo Decreto nº 4990/2002)

Parágrafo Único. A autoridade competente a proferir a respectiva decisão final, poderá, ao seu exclusivo critério, entendendo o não suficientemente instruído o processo, converter o julgamento em diligência.

Art. 104 - O funcionário punido poderá, no prazo de até 2 (dois) anos, a contar da data da respectiva aplicação de pena, requerer a revisão do processo disciplinar, exclusivamente em face de fatos novos, pertinentes a questão objeto do processo administrativo.

Parágrafo Único. Sendo funcionário falecido ou tendo o mesmo desaparecido, qualquer membro da família poderá requerer a revisão do processo.

Art. 105 - O procedimento de revisão deverá ser realizado na forma do regulamento e será apensado ao processo originário. (Regulamentado pelo Decreto nº 4990/2002)

TÍTULO VI

DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DOS FUNCIONÁRIOS E DO CUSTEIO CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 106 - O Município de Paulínia poderá, na conformidade da legislação constitucional vigente, instituir Plano de Previdência Social para o funcionário público municipal, na forma de lei municipal específica.

Art. 107 - A Previdência Social dos funcionários será custeada com a arrecadação de contribuições sociais obrigatórias, na forma de lei específica.

TÍTULO VII CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 108 (Revogado pela Lei Complementar nº 29/2004)

Art. 109 - Fica assegurada, exclusivamente, para os servidores admitidos e nomeados anteriormente à vigência da presente lei a percepção do Adicional por Tempo de Serviço, de que trata o Artigo 49, calculado à razão de 1% (um por cento) do vencimento básico, por ano de efetivo exercício.

Art. 110 - Os Poderes e as entidades a que se aplica esta Lei Complementar, providenciarão, no prazo máximo de dois anos, a contar do início da vigência desta Lei Complementar, os concursos internos para fim de efetivação dos respectivos servidores estabilizados pela Constituição Federal, ADCT, art. 19, na forma preconizada no § 1º daquele dispositivo constitucional transitório.

§ 1º - Os empregos ocupados pelos servidores estáveis, aprovados nos concursos internos referidos no caput deste artigo, serão transformados em cargos de provimento efetivo exatamente idênticos, em todas as características ocupacionais e remuneratórias, mantidos os números de suas matrículas e respeitadas as vantagens de caráter pessoal dos servidores nos termos previstos no inciso XXXVI do artigo 5º da Constituição Federal e do artigo 94, § 3º, da Lei Orgânica do Município.

§ 2º - Os Poderes e as entidades a que se aplica esta Lei Complementar, providenciarão, no prazo máximo de dois anos, a contar da vigência desta Lei Complementar, a regularização de seus respectivos quadros de pessoal relativos aos servidores não beneficiados pela estabilização referida no art. 19 do ADCT da Constituição Federal, através da realização de concursos públicos, na forma estabelecida no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal. A esses servidores, se aprovados em concurso público, fica assegurada a aplicação do § 1º deste Artigo. (Redação dada pela Lei Complementar nº 24/2002)

Art. 111 - O tempo de serviço público prestado à Municipalidade por funcionário será computado para todos os efeitos legais.

Art. 112 - Aos servidores celetistas concursados e estabilizados por terem ingressado no exercício de seu emprego anteriormente a 4 de junho de 1998 fica garantida opção, de caráter irretratável, pelo prazo de 30 (trinta) dias a contar do início da vigência desta lei, por cargos de provimento efetivo exatamente idênticos, em todas as características ocupacionais e remuneratórias, aos empregos ocupados, sendo que pelo exercício da opção transformam-se em cargos de provimento efetivo os anteriores empregos, autorizando-se, desde a data da opção, a transformação dos títulos remuneratórios para que passem a ter natureza estatutária, bem como autorizando-se todos os demais registros e os assentamentos estatutários, para que produzam os efeitos legais pertinentes ao novo regime.

Art. 113 - As despesas com a execução da presente lei complementar correrão por conta de dotações próprias do orçamento vigente, suplementadas se necessário.

Art. 114 - Esta lei complementar entra em vigor a partir de sua publicação.

Art. 115 - Ficam revogadas as disposições em contrário, especialmente as contidas na Lei Municipal nº 750, de 1º de outubro de 1981, e suas alterações posteriores.

Palácio 28 de fevereiro, 09 de outubro de 2001.

RELACIONES HUMANAS

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

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

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

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

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

O que são as relações humanas no trabalho?

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

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

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

Qual é a importância das relações humanas no trabalho?

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

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

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

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

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

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

Quais riscos impedem o desenvolvimento das relações humanas?

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

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

Falta de empatia

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

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

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

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

Desrespeito

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

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

Arbitrariedade

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

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

Muita competitividade

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

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

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

Como promover as relações humanas no trabalho?

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

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

- monte uma comunicação eficaz na empresa;
- coíba ações que possam ferir o orgulho dos colaboradores;
- promova campanhas de conscientização e respeito à diversidade no ambiente de trabalho;
- estabeleça eventos internos que facilitem e fortaleçam a integração e integração das equipes. Isso fomenta, qualitativamente, as relações humanas no trabalho;
- oriente a liderança a estimular a competitividade, para gerar engajamento, mas sempre sob a sua supervisão para evitar os excessos.

Convém adiantar: todas essas ações devem ser planejadas e executadas pelo setor de RH — sempre em conjunto com as lideranças da empresa.

Pois, assim, há como realizar um monitoramento próximo e efetivo a respeito dos resultados de cada ação promovida. Com base em métricas previamente estipuladas, os profissionais conseguem avaliar o efeito que cada campanha surtiu, podendo intensificar ou diversificar as ações seguintes.

No fim das contas, promover as relações humanas no trabalho é uma necessidade. Suas ações e consequências contribuem diretamente com o desenvolvimento de uma empresa.

Na mesma proporção que a falta de um cuidado, nesse sentido, estabelece um clima desagregador à rotina, com resultados bastante problemáticos. (<https://www.xerpa.com.br/blog/relacoes-humanas-no-trabalho/>)

O Relacionamento interpessoal é um conceito da área da sociologia e psicologia que significa uma relação entre duas ou mais pessoas. Este tipo de relacionamento é marcado pelo contexto onde ele está inserido, podendo ser um contexto familiar, escolar, de trabalho ou de comunidade.

O relacionamento interpessoal é fundamental em qualquer organização, pois são as pessoas que movem os negócios, estão por trás dos números, lucros e todo bom resultado, daí a importância de se investir nas relações humanas. No contexto das organizações, o relacionamento interpessoal é de extrema importância. Um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente dentro da empresa, o que pode resultar em um aumento da produtividade.

Em uma empresa é muito importante desenvolver cursos e atividades que estimulem as relações interpessoais a fim de melhorar a produtividade através da eficácia. Pessoas focadas produzem mais, se cansam menos e causam menos acidentes. Por isso, o conceito de relacionamento interpessoal vem sendo aplicado em dinâmicas de grupo para auxiliar a integração entre os participantes, para resolver conflitos e proporcionar o autoconhecimento.

Estimulando as Relações Interpessoais todos saem ganhando, a empresa em forma de produtividade e os colaboradores em forma de autoconhecimento, o que agrupa valores em sua carreira e em sua relação com a família e a sociedade.

Trabalhar as relações interpessoais dentro das empresas é tão importante quanto à qualificação e capacitação individual, pois quanto melhores forem as relações, maiores serão a colaboração, a produtividade e a qualidade.

Entre os relacionamentos que temos na vida, os de trabalho são diferenciados por dois motivos: um é que não escolhemos novos colegas, chefes, clientes ou parceiros; o outro é que, independentemente do grau de afinidade que temos com as pessoas no ambiente corporativo, precisamos relacionar bem com elas para realizar algo junto. A cordialidade desinteressada que oferecemos por

iniciativa própria, sem esperar nada em troca, é um facilitador do bom relacionamento no ambiente de trabalho. Afinal, os relacionamentos são a melhor escola para o nosso desenvolvimento pessoal.

Chiavenato (2002), nos leva a compreender que a qualidade de vida das pessoas pode aumentar através de sua constante capacitação e de seu crescente desenvolvimento profissional, pois pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade, prazer e felicidade, além de melhorar na qualidade e produtividade dentro das organizações também deve haver relacionamentos interpessoais, pois o homem é um ser de relações, ninguém consegue ser autossuficiente e saber se relacionar também é um aprendizado.

As convivências ajudam na reflexão e interiorização das pessoas, e também apresentam uma rejeição à sociedade egoísta em que vivemos.

De qualquer forma, não podemos deixar de entender que uma organização sem pessoas não teria sentido. Uma fábrica sem pessoas pára; um computador sem uma pessoa é inútil. "Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas (LUCENA, 1990, p.52)".

Nesse sentido, Chiavenato (1989) fala que a integração entre indivíduos na organização é importante porque se torna viável um clima de cooperação, fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos.

Para Chiavenato (2000, p.47), antigamente, a área de recursos humanos se caracterizava por definir políticas para tratar as pessoas de maneira comum e padronizada. Os processos de Recursos Humanos tratavam as pessoas como se todas elas fossem iguais e idênticas.

Hoje, há diferenças individuais e também, há diversidade nas organizações. A razão é simples: quanto maior a diferença das pessoas, tanto maior seu potencial de criatividade e inovação.

A diversidade está em alta. As pessoas estão deixando de serem meros recursos produtivos para ser o capital humano da organização. O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta.

Hoje, em vez de dividir, separar e isolar tornou-se importante juntar e integrar para obter efeito de melhor e maior resultado e multiplicador. As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas. Equipes, trabalho em conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipes:essas estão sendo as palavras de ordem nas organizações (CHIAVENATO, 2002, p.71-72).

Como se viu até então, as pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos e agem de acordo com o conjunto que as cercam seja no espaço físico ou social.

As Relações Humanas nas Organizações

Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas e através dos contatos entre pessoas e grupos.

Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. Cada pessoa procura ajustar-se às demais pessoas e grupos, pretendendo ser compreendida, aceita e participa, com o objetivo de entender os seus interesses e aspirações.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

A compreensão da natureza dessas relações humanas permite melhores resultados dos subordinados e uma atmosfera onde cada pessoa é encorajada a expressar-se livre e de maneira sadia.

Com o avanço da tecnologia, o trabalho também passa a ser mais individual, cada funcionário em seu setor, isso faz com que as pessoas fiquem distantes uma das outras, aumentando o nível de stress, pois não conseguem mais se relacionarem, não há mais tempo para o diálogo.

A comunicação hoje é tudo, saber se comunicar é fundamental e para o sucesso de uma organização isso é essencial. Chiavenato (2010, p.47) diz: "A informação não é tocada, palpável nem medida, mas é um produto valioso no mundo atual porque proporciona poder".

Diante do exposto vê-se que o mundo gira em torno da comunicação e da informação e para que uma organização tenha sucesso é necessário que a comunicação seja clara, direta e transparente assim como as relações interpessoais.

Conforme diz Chiavenato (1989, p.3):

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações.

Os ambientes de trabalho são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana.

Romão (2002) registra:

Hoje temos que nos preparar para viver a era emocional, onde a empresa tem de mostrar ao colaborador que ele é necessário como funcionário profissional, e antes de qualquer coisa que é um ser humano com capacidades que reunem à produção da empresa, formarão uma equipe e harmoniosa em que o maior beneficiado será ele mesmo com melhoria em sua qualidade de vida, relacionamentos com os outros e, principalmente, o cliente que sentirá isso quando adquirir o produto ou serviço da empresa gerando a fidelização que tanto se busca.

O melhor negócio de uma organização ainda se chama gente, e ver gente integrada na organização como matéria-prima principal também é lucro, além de ser um fator primordial na geração de resultados.

Percebe-se que a parte humana da empresa precisa estar sempre em processo de educação, não a educação escolar, mas uma educação que tenha como objetivo melhorias no comportamento das pessoas, nas relações do dia a dia, pois somos seres de relações, não nos bastamos, precisamos sempre um do outro. Precisamos nos relacionar e se comunicar, somos seres inacabados em processo de educação constante, estamos em busca contínua de mudar nossa realidade.

Algumas dicas que podem ajudar a manter boas relações interpessoais no ambiente organizacional:

Procure investir em sua equipe e na manutenção de relacionamentos saudáveis.

Evite gerar competição uns com os outros e estimule a colaboração entre colegas e equipes.

Investir no desenvolvimento de habilidades e aprimoramento de competências da equipe.

Quando surgirem os conflitos e as diferenças, aja com cautela e não tome partido de ninguém.

Promova a conversa e evite brigas e discussões.

Algumas Normas de Convivência:

Fale com as pessoas, seja comunicativo, não há nada melhor que chegar para uma pessoa e conversar alegremente, discutir ideias e falar sobre várias coisas.

Sorria para as pessoas, é sempre bom encontrar uma pessoa alegre, sorridente, ela te deixa mais à vontade.

Chame as pessoas pelo nome, nunca coloque apelido de mau gosto nas pessoas, afinal você não gostaria que fizessem o mesmo com você.

Seja amigo e prestativo, pois ninguém quer um amigo impresentável perto de si, e para que você tenha amigos e pessoas prestativas, cultive isso também, seja amigo e prestativo.

Seja cordial, faça as coisas com boa vontade, ninguém gosta de pessoas que tudo que faz, é com raiva.

Tenha mais interesse com o que as pessoas falam com você, seja sincero e franco, mas é claro, com toda educação sem deixar as outras pessoas desajeitadas e desconfortáveis ao seu lado.

A dificuldade de relacionamento entre as pessoas é um dos principais problemas vivenciados no mundo moderno, quer seja entre amigos, entre pessoas da família ou entre colegas de trabalho. De modo geral essas desavenças surgem na interação diária entre duas ou mais pessoas, ocasionadas por divergências de ideias, por diferenças de personalidade, objetivos ou metas ou por variedade de percepções e modos de analisar uma mesma informação ou fato.

Atualmente, muito tem se falado da importância das relações interpessoais dentro das organizações, de se humanizar o ambiente de trabalho, mas afinal o que é essa tal humanização?

Humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é interna. A prática da humanização deve ser observada continuamente.

O comportamento ético deve ser o princípio da vida da organização, uma vez que se é ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.

Numa sociedade em que os valores morais estão deixando de existir por ações que destroem a ética e a moralidade, existe uma necessidade oculta de se buscar humanizar as pessoas e consequentemente as organizações.

Diante disso, com o aumento da necessidade das empresas de gerarem resultados positivos, tem se enfatizado a importância das relações interpessoais com vistas a melhorar o desempenho funcional e consequentemente contribuir para a realização dos objetivos organizacionais.

O relacionamento interpessoal saudável, por exemplo, às vezes não encontra proteção no ambiente organizacional, gerando os mais diversos conflitos e, portanto, "desumanizando" as organizações.

Entendendo o Relacionamento Interpessoal: Relações Humanas

Relacionamento interpessoal é atualmente o grande diferencial competitivo das mais variadas organizações, ele por sua vez, está intimamente ligado à necessidade de se ter recursos humanos, mais importantes inclusive que os financeiros e tecnológicos, ou seja, tem a ver com trabalho em equipe, confiança, amizade, cooperação, capacidade de julgamento e sabedoria das pessoas.

Chiavenato nos diz que antigamente, a área de recursos humanos se caracterizava por definir políticas para tratar as pessoas de maneira comum e padronizada. Os processos de Recursos Humanos tratavam as pessoas como se todas elas fossem iguais e idênticas. Hoje, as diferenças individuais estão em alta: A área de Recursos Humanos está enfatizando as diferenças individuais e a diversidade nas organizações. A razão é simples: quanto maior a diferença das pessoas, tanto maior seu potencial de criatividade e inovação.

As mais recentes abordagens administrativas enfatizam que são as pessoas que fazem a diferença nas organizações. Em outras palavras, em um mundo onde a informação é rapidamente disponibilizada e compartilhada pelas organizações, sobressaem aquelas que são capazes de transformá-la rapidamente em oportunidades, em termos de novos produtos e serviços, antes que outras o façam. E isto pode ser conseguido não com a tecnologia simplesmente, mas com as pessoas que sabem utilizá-la adequadamente. São as pessoas (e não apenas a tecnologia) que fazem a diferença. A tecnologia pode ser adquirida por qualquer organização com facilidade, nas repartições, setores e estabelecimentos. Bons funcionários exigem um investimento muito mais longo em termos de capacitação quanto a habilidades e conhecimentos e, sobretudo, em termos de confiança e comprometimento pessoal.

Os sujeitos e os diferentes cenários são universos vivos ou sistemas inacabados em permanente interação e transformação e que, para compreendê-la, não se pode desprezar essa complexidade.

Entende-se que, no âmbito dos conhecimentos que envolvem os seres humanos e suas relações com os outros e com o mundo (âmbito das Ciências Humanas e Sociais), torna-se necessário considerar motivações, desejos, crenças, ideias, ideologias, intenções. Em razão disso, comprehende-se que a realidade é uma construção social e que os sujeitos também não estão prontos e acabados, mas se transformam. Também se comprehende a realidade como sendo dinâmica e em constante transformação. Nesse processo de transformação da realidade, observam-se posições opostas, interesses contrários e a instalação de soluções provisórias, porém marcadas por contradições que, sendo evidenciadas, produzem a necessidade de novas transformações.

É preciso haver abertura para o conhecimento, pensar o novo, reconstruir o velho, reinventar o pensar. A educação abrange mais do que o saber fazer, é preciso aprender a viver com os outros, desenvolver a percepção de depender reciprocamente, administrar conflitos, a participação de projetos comuns, a ter prazer no espaço comum (CESAR; BIACHINI; PIASSA, 2008).

Trabalhar as relações humanas em grupo envolve as diferenças, opiniões, conceitos, atitudes, crenças, valores, preconceitos, diante de sua profissão, enfocando aspectos de Motivação, Autoestima, Percepção, Comunicação, Colaboração, Feedback, Liderança e Grupos, para um melhor conhecimento de si próprio e melhorar relações com o outro.

Muitas pessoas já perderam a noção do que é um convívio saudável e simplesmente se concentram em chegar à frente a qualquer custo. Como consequências naturais surgem diversos conflitos que podem comprometer o bom relacionamento dentro das instituições.

Quando realmente queremos, as coisas acontecem. O primeiro passo para a mudança é a aceitação das nossas deficiências, da aceitação de nós mesmos. Para isso, temos que mudar nossa atitude! Pergunte-se: Eu preciso mudar essa relação? Eu quero mudar essa relação? Eu posso fazer algo para transformar essa situação? Eu vou fazer isso? Se a resposta for positiva para as quatro perguntas, estamos preparados para mudar e reverter o quadro. Sem a nossa mudança de atitude, não há mudança nos relacionamentos. É muito fácil querermos mudar o outro, quando na verdade, temos que começar por nós mesmos.

Enfim, a forma como lidamos com o conflito é o que faz toda a diferença. Todo conflito apresenta uma oportunidade de enxergarmos o ponto de vista do outro e percebermos se faríamos o mesmo, caso estivéssemos no lugar dele. Se agirmos assim, os conflitos começam a ter um lado extremamente positivo, pois podem ser ótimas oportunidades para mudança de percepção, inovação na empresa, cooperação entre as pessoas e, principalmente, estímulo para que aconteça maior sinceridade nas relações interpessoais.

Cada pessoa tem uma história de vida, uma maneira de pensar a vida e assim também o trabalho é visto de sua forma especial. Há pessoas mais dispostas a ouvir, outras nem tanto, há pessoas que se interessam em aprender constantemente, outras não, enfim as pessoas têm objetivos diferenciados e nesta situação muitas vezes priorizam o que melhor lhes convém e às vezes em conflito com a própria empresa. Portanto:

O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir (BOM SUCESSO, 1997, p.38).

Sem respeito pelo nosso semelhante, um bom relacionamento interpessoal não será possível. Por sermos seres humanos diferentes uns dos outros, costumamos ver as pessoas e as situações que vivemos de forma como fazem sentido para nós, de acordo com nossos vícios e o hábito que temos de ver as pessoas e o mundo, e não somente e necessariamente da forma como a realidade se apresenta.

Alguém poderá explicar seu próprio comportamento ou de outra pessoa sem os conceitos de amor e de ódio? Geralmente desenvolvemos nossa própria série de conceitos para interpretar o comportamento dos outros. Precisamos saber que uma pessoa só muda quando ela mesma consegue perceber ou for convencida de que a forma como faz ou atua, de fato, não é a mais adequada. Ou seja, a própria pessoa precisa reconhecer a necessidade de mudar.

Em primeiro lugar, além do respeito, é necessário ter no mínimo um conhecimento razoável sobre pessoas, e conseguir adquirir experiências que nos façam entender que as relações interpessoais devem ser boas pelo menos para que possamos nos comunicar bem e fazer as coisas acontecer.

A chave estrutural para que isso ocorra é oferecer o respeito que todo o ser humano merece reunir uma boa dose de paciência e principalmente gostar de pessoas e de gente.

Portanto, precisamos entender que relacionamento interpessoal é um dos quesitos de êxito e sucesso em nossas vidas. E que este relacionamento deve ser o melhor possível.

Outro aspecto importante para um bom relacionamento interpessoal depende de uma boa comunicação entre emissores e receptores. Qualquer informação que se pretenda transmitir de uma pessoa para outra, de uma pessoa para um grupo, de um professor para alunos, de um palestrante para ouvintes deve ser bem comunicada e bem compreendida. Quem dá informação é o principal responsável por uma boa comunicação.

Saber entender e conduzir de forma amigável nossas diferenças é uma habilidade essencial na forma de nos comunicar. Isto é o que as pessoas fazem naturalmente quando compartilham uma visão comum, desejam aprofundar suas amizades ou estabelecer um bom relacionamento.

Provavelmente ficaríamos positivamente surpresos se efetivamente soubéssemos conviver com as diferenças e como é possível conseguir resultados gratificantes procurando entender melhor a nós mesmos e os outros.

Enfim, podemos buscar similaridades e minimizar nossas diferenças como seres humanos de várias maneiras. É natural que procuremos amenizar nossas diferenças com as pessoas de que gostamos com aquelas que simpatizamos à primeira vista, ou mesmo compartilhamos nossos objetivos de vida.

Da mesma forma, também é natural que criemos barreiras com pessoas que consideramos difíceis ou até mesmo, de forma inexplicável, não simpatizemos. No entanto, quando não conseguimos minimizar nossas diferenças com essas pessoas, está formada a base para o conflito.

Relações Humanas da Teoria à Prática

Não é possível generalizar pessoas. Somos todos diferentes em cada uma de nossas relações. Porém, o mais importante é aceitarmo-nos do jeito que somos tratando de destacar as qualidades que temos e modificar o que deve ser mudado. E isso se refere tanto ao aspecto físico quanto ao aspecto psicológico. Não se pode nunca esquecer, que o ser humano é que faz as coisas acontecerem. Por que não tentar conhecê-lo melhor a cada dia?

Para evoluirmos, é importante entender definitivamente a importância de estabelecer um bom relacionamento interpessoal. De que forma? Em primeiro lugar, “respeito ao ser humano é fundamental”. Além disso, dedicarmos um bom tempo à leitura, aos estudos sobre o ser humano e a conhecer pessoas. Estas ações irão nos ajudar a desenvolver a cada dia a habilidade de saber se relacionar bem. É fato que, sabendo viver, comunicando-se e relacionando-se bem, será possível conseguir obter resultados com e através de pessoas. Atitude positiva e maturidade caminham sempre juntas.

É importante lembrar que: os profissionais desvalorizados tendem a perder o foco, se desmotivam facilmente, diminui sua produtividade, o que acaba prejudicando e muito o bom andamento da empresa. Cada pessoa é única, com suas características e personalidades próprias. Por isso, devemos conhecer nossos funcionários e saber qual é o perfil comportamental de cada um, assim será mais fácil identificar a melhor maneira de lidar individualmente ou em grupo com cada um.

Outra dica importante para manter relacionamentos interpessoais de forma positiva para organização é investir no desenvolvimento de habilidades e aprimoramento de competências da equipe.

Os conflitos podem acontecer em qualquer circunstância, principalmente no ambiente profissional, por isso, é importante que chefes e gestores fiquem sempre atentos aos comportamentos do time.

Quando surgirem conflitos e as diferenças, devemos agir com cautela e não tomar partido de ninguém. E devemos lembrar que todos são peças chave no sucesso do negócio. Sendo assim, promoveremos a conversa e evitamos brigas e discussões. Enfim, podemos perceber, por meio desses argumentos, que o relacionamento interpessoal é de fundamental importância e ainda contribui significativamente para o sucesso de qualquer empresa.

A Importância na Qualidade do Ambiente de Trabalho

Passamos mais tempo em nosso ambiente de trabalho do que em nosso lar, e ainda assim não nos damos conta de como é importante estar em um ambiente saudável, e o quanto isto depende de cada um. Devemos refletir sobre qual o nosso papel e a importância na qualidade do ambiente em que trabalhamos.

Além de constituir responsabilidade da empresa, qualidade de vida é uma conquista pessoal. O autoconhecimento e a descoberta do papel de cada um nas organizações, da postura facilitadora, empreendedora, passiva ou ativa, transformadora ou conformista é responsabilidade de todos (BOM SUCESSO, 1997, p.47).

É importante que a comunicação seja clara, e é necessário que se tenham boas relações. É fundamental ter um bom relacionamento entre as pessoas, pois isso contribui não somente para uma boa convivência no dia a dia, mas também para um bom clima, e influencia diretamente de forma positiva no resultado da organização.

As organizações são compostas por pessoas, devemos considerar que, para um bom andamento do trabalho e uma boa produção, é necessário que as pessoas estejam bem colocadas na organização, com oportunidades de crescimento e, principalmente, com felicidade.

Fatores ambientais colaboram para a qualidade de trabalho, pois quanto maior for a preocupação com o fator humano nas organizações, mais elevado será o resultado. Enfim, se houver investimento no desenvolvimento humano de todas as pessoas da empresa, as relações interpessoais saudáveis resultarão em um ambiente favorável onde todos possam deixar fluir suas potencialidades. Os valores, aos poucos, mudam, e o empregado está sentindo o gosto de participar, de arriscar, de ganhar mais e de sobreviver a tantas mudanças.

De acordo com Bom Sucesso (1997), “No cenário idealizado de pleno emprego, mesmo de ótimas condições financeiras, conforto e segurança, alguns trabalhadores ainda estarão dominados pelo sofrimento emocional. Outros necessitados, conseguindo o alimento diário com esforço excessivo, ainda assim se declaram felizes, esperançosos.”

No mercado de trabalho hoje em dia, se não tivermos um bom relacionamento com as pessoas, acabamos ficando sem emprego, pois hoje em dia, precisamos nos comunicar, ter contato com as pessoas. Mas muitos seres humanos são prejudicados por si mesmo, por falta de compreensão ao outro, falta de paciência, e o principal, que é não saber lidar com as diferenças.

No nosso dia a dia, convivemos e falamos com várias pessoas de todo lugar, outra classe social ou raça diferente da nossa, enfim, vemos e convivemos com pessoas de todos os tipos, mas não é só porque ela é diferente, que não podemos ter um bom relacionamento, ainda mais, se esta pessoa está todos os dias do nosso lado no trabalho.

Quando estamos reunidos em um ambiente onde há pessoas diferentes é normal que encontremos hábitos diferentes do nosso, sendo assim, temos que aprender a lidar e ceder aos hábitos dos outros e demonstrar o nosso também.

O problema se instala quando essas situações não são resolvidas ou não são percebidas pelos envolvidos, ficando “mascarados”, invisíveis e internalizados nos colaboradores que acabam demonstrando suas emoções somente quando se sentem ameaçados, injustiçados ou até mesmo temerosos de perder posições ou funções que ocupam.

Tanto as pessoas quanto as empresas sofrem as consequências das relações interpessoais negativas que geram desmotivação da equipe, queda do rendimento e da produtividade.

As trocas constantes de informações e o diálogo são essenciais quando se busca a preservação dos relacionamentos e o trabalho em equipe, o que acaba sendo essencial e indispensável para o bom andamento das atividades organizacionais. Nesse sentido, o relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, abrir-se para o novo, buscar ser aceito e ser entendido e entender o outro.

No ambiente de trabalho, onde passamos cerca de um terço de nossa vida é fundamental que saibamos viver e conviver com as pessoas e respeitá-las em suas individualidades, caso contrário, somente o fato de pensar em ir para o trabalho passa a ser insuporável esta ideia.

Para que o clima organizacional seja harmonioso e as pessoas tenham um bom relacionamento interpessoal, é necessário que cada um deixe de agir de forma individualizada e egoísta, promovendo relações amigáveis, construtivas e duradouras. (<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>)

ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e misto).

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade.

A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos. Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização.

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Percebe-se com isso, a multivariadade das funções dos Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

Em vista do que foi dito sobre o profissional de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo liderar o processo de comunicação total da empresa, tanto no nível do entendimento, como no nível de persuasão nos negócios.

Pronúncia correta das palavras

Proferir as palavras corretamente. Isso envolve:

- ✓ Usar os sons corretos para vocalizar as palavras;
- ✓ Enfatizar a sílaba certa;
- ✓ Dar a devida atenção aos sinais diacríticos

Por que é importante?

A pronúncia correta confere dignidade à mensagem que pregamos. Permite que os ouvintes se concentrem no teor da mensagem sem ser distraídos por erros de pronúncia.

Fatores a considerar. Não há um conjunto de regras de pronúncia que se aplique a todos os idiomas. Muitos idiomas utilizam um alfabeto. Além do alfabeto latino, há também os alfabetos árabe, cirílico, grego e hebraico. No idioma chinês, a escrita não é feita por meio de um alfabeto, mas por meio de caracteres que podem ser compostos de vários elementos. Esses caracteres geralmente representam uma palavra ou parte de uma palavra. Embora os idiomas japonês e coreano usem caracteres chineses, estes podem ser pronunciados de maneiras bem diferentes e nem sempre ter o mesmo significado.

Nos idiomas alfabéticos, a pronúncia adequada exige que se use o som correto para cada letra ou combinação de letras. Quando o idioma segue regras coerentes, como é o caso do espanhol, do grego e do zulu, a tarefa não é tão difícil. Contudo, as palavras estrangeiras incorporadas ao idioma às vezes mantêm uma pronúncia parecida à original. Assim, determinadas letras, ou combinações de letras, podem ser pronunciadas de diversas maneiras ou, às vezes, simplesmente não ser pronunciadas. Você talvez precise memorizar as exceções e então usá-las regularmente ao conversar. Em chinês, a pronúncia correta exige a memorização de milhares de caracteres. Em alguns idiomas, o significado de uma palavra muda de acordo com a entonação. Se a pessoa não der a devida atenção a esse aspecto do idioma, poderá transmitir ideias erradas.

Se as palavras de um idioma forem compostas de sílabas, é importante enfatizar a sílaba correta. Muitos idiomas que usam esse tipo de estrutura têm regras bem definidas sobre a posição da sílaba tônica (aquele que soa mais forte). As palavras que fogem a essas regras geralmente recebem um acento gráfico, o que torna relativamente fácil pronunciá-las de maneira correta. Contudo, se houver muitas exceções às regras, o problema fica mais complicado. Nesse caso, exige bastante memorização para se pronunciar corretamente as palavras.

Em alguns idiomas, é fundamental prestar bastante atenção aos sinais diacríticos que aparecem acima e abaixo de determinadas letras, como: è, é, ô, ñ, õ, ü, č, ç.

Na questão da pronúncia, é preciso evitar algumas armadilhas. A precisão exagerada pode dar a impressão de afetação e até de esnobismo. O mesmo acontece com as pronúncias em desuso. Tais coisas apenas chamam atenção para o orador. Por outro lado, é bom evitar o outro extremo e relaxar tanto no uso da linguagem quanto na pronúncia das palavras. Algumas dessas questões já foram discutidas no estudo “Articulação clara”.

Em alguns idiomas, a pronúncia aceitável pode diferir de um país para outro — até mesmo de uma região para outra no mesmo país. Um estrangeiro talvez fale o idioma local com sotaque. Os dicionários às vezes admitem mais de uma pronúncia para determinada palavra. Especialmente se a pessoa não teve muito acesso à instrução escolar ou se a sua língua materna for outra, ela se beneficiará muito por ouvir com atenção os que falam bem o idioma local e imitar sua pronúncia. Como Testemunhas de Jeová queremos falar de uma maneira que dignifique a mensagem que pregamos e que seja prontamente entendida pelas pessoas da localidade.

No dia-a-dia, é melhor usar palavras com as quais se está bem familiarizado. Normalmente, a pronúncia não constitui problema numa conversa, mas ao ler em voz alta você poderá se deparar com palavras que não usa no cotidiano.

Maneiras de aprimorar

Muitas pessoas que têm problemas de pronúncia não se dão conta disso.

Em primeiro lugar, quando for designado a ler em público, consulte num dicionário as palavras que não conhece. Se não tiver prática em usar o dicionário, procure em suas páginas iniciais, ou finais, a explicação sobre as abreviaturas, as siglas e os símbolos fonéticos usados ou, se necessário, peça que alguém o ajude a entendê-los. Em alguns casos, uma palavra pode ter pronúncias diferentes, dependendo do contexto. Alguns dicionários indicam a pronúncia de letras que têm sons variáveis bem como a sílaba tônica. Antes de fechar o dicionário, repita a palavra várias vezes em voz alta.

Uma segunda maneira de melhorar a pronúncia é ler para alguém que pronuncia bem as palavras e pedir-lhe que corrija seus erros.

Um terceiro modo de aprimorar a pronúncia é prestar atenção aos bons oradores.

Pronúncia de números telefônicos

O número de telefone deve ser pronunciado algarismo por algarismo.

Deve-se dar uma pausa maior após o prefixo.

Lê-se em caso de uma sequencia de números de tres em tres algarismos, com exceção de uma sequencia de quatro numeros juntos, onde damos uma pausa a cada dois algarismos.

O número "6" deve ser pronunciado como "meia" e o número "11", que é outra exceção, deve ser pronunciado como "onze".

Veja abaixo os exemplos

011.264.1003 – zero, onze – dois, meia, quatro – um, zero – zero, tres

021.271.3343 – zero, dois, um – dois, sete, um – tres, tres – quatro, tres

031.386.1198 – zero, tres, um – tres, oito, meia – onze – nove, oito

Exceções

110 - cento e dez

111 - cento e onze

211 – duzentos e onze

118 – cento e dezoito

511 – quinhentos e onze

0001 – mil ao contrario

Atendimento telefônico

Na comunicação telefônica, é fundamental que o interlocutor se sinta acolhido e respeitado, sobretudo porque se trata da utilização de um canal de comunicação a distância. É preciso, portanto, que o processo de comunicação ocorra da melhor maneira possível para ambas as partes (emissor e receptor) e que as mensagens sejam sempre acolhidas e contextualizadas, de modo que todos possam receber bom atendimento ao telefone.

Alguns autores estabelecem as seguintes recomendações para o atendimento telefônico:

- não deixar o cliente esperando por um tempo muito longo. É melhor explicar o motivo de não poder atendê-lo e retornar a ligação em seguida;

- o cliente não deve ser interrompido, e o funcionário tem de se empenhar em explicar corretamente produtos e serviços;

- atender às necessidades do cliente; se ele desejar algo que o atendente não possa fornecer, é importante oferecer alternativas;

- agir com cortesia. Cumprimentar com um "bom-dia" ou "boa-noite", dizer o nome e o nome da empresa ou instituição são atitudes que tornam a conversa mais pessoal. Perguntar o nome do cliente e tratá-lo pelo nome transmitem a ideia de que ele é importante para a empresa ou instituição. O atendente deve também esperar que o seu interlocutor desligue o telefone. Isso garante que ele não interrompa o usuário ou o cliente. Se ele quiser complementar alguma questão, terá tempo de retomar a conversa.

No atendimento telefônico, a linguagem é o fator principal para garantir a qualidade da comunicação. Portanto, é preciso que o atendente saiba ouvir o interlocutor e responda a suas demandas de maneira cordial, simples, clara e objetiva. O uso correto da língua portuguesa e a qualidade da dicção também são fatores importantes para assegurar uma boa comunicação telefônica. É fundamental que o atendente transmita a seu interlocutor segurança, compromisso e credibilidade.

Além das recomendações anteriores, são citados, a seguir, procedimentos para a excelência no atendimento telefônico:

- Identificar e utilizar o nome do interlocutor: ninguém gosta de falar com um interlocutor desconhecido, por isso, o atendente da chamada deve identificar-se assim que atender ao telefone. Por outro lado, deve perguntar com quem está falando e passar a tratar o interlocutor pelo nome. Esse toque pessoal faz com que o interlocutor se sinta importante;

- assumir a responsabilidade pela resposta: a pessoa que atende ao telefone deve considerar o assunto como seu, ou seja, comprometer-se e, assim, garantir ao interlocutor uma resposta rápida. Por exemplo: não deve dizer "não sei", mas "vou imediatamente saber" ou "daremos uma resposta logo que seja possível". Se não for mesmo possível dar uma resposta ao assunto, o atendente deverá apresentar formas alternativas para o fazer, como: fornecer o número do telefone direto de alguém capaz de resolver o problema rapidamente, indicar o e-mail ou numero da pessoa responsável procurado. A pessoa que ligou deve ter a garantia de que alguém confirmará a recepção do pedido ou chamada;

- Não negar informações: nenhuma informação deve ser negada, mas há que se identificar o interlocutor antes de a fornecer, para confirmar a seriedade da chamada. Nessa situação, é adequada a seguinte frase: vamos anotar esses dados e depois entraremos em contato com o senhor

- Não apressar a chamada: é importante dar tempo ao tempo, ouvir calmamente o que o cliente/usuário tem a dizer e mostrar que o diálogo está sendo acompanhado com atenção, dando feedback, mas não interrompendo o raciocínio do interlocutor;

- Sorrir: um simples sorriso reflete-se na voz e demonstra que o atendente é uma pessoa amável, solícita e interessada;

- Ser sincero: qualquer falta de sinceridade pode ser catástrofica: as más palavras difundem-se mais rapidamente do que as boas;

- Manter o cliente informado: como, nessa forma de comunicação, não se estabelece o contato visual, é necessário que o atendente, se tiver mesmo que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo e, depois, peça desculpa pela demora. Essa atitude é importante porque poucos segundos podem parecer uma eternidade para quem está do outro lado da linha;

- Ter as informações à mão: um atendente deve conservar a informação importante perto de si e ter sempre à mão as informações mais significativas de seu setor. Isso permite aumentar a rapidez de resposta e demonstra o profissionalismo do atendente;

- Estabelecer os encaminhamentos para a pessoa que liga: quem atende a chamada deve definir quando é que a pessoa deve voltar a ligar (dia e hora) ou quando é que a empresa ou instituição vai retornar a chamada.

Todas estas recomendações envolvem as seguintes atitudes no atendimento telefônico:

- Receptividade - demonstrar paciência e disposição para servir, como, por exemplo, responder às dúvidas mais comuns dos usuários como se as estivesse respondendo pela primeira vez. Da mesma forma é necessário evitar que interlocutor espere por respostas;

- Atenção – ouvir o interlocutor, evitando interrupções, dizer palavras como "compreendo", "entendo" e, se necessário, anotar a mensagem do interlocutor);

- Empatia - para personalizar o atendimento, pode-se pronunciar o nome do usuário algumas vezes, mas, nunca, expressões como "meu bem", "meu querido, entre outras);

- Concentração – sobretudo no que diz o interlocutor (evitar distrair-se com outras pessoas, colegas ou situações, desviando-se do tema da conversa, bem como evitar comer ou beber enquanto se fala);
- Comportamento ético na conversação – o que envolve também evitar promessas que não poderão ser cumpridas.

Atendimento e tratamento

O atendimento está diretamente relacionado aos negócios de uma organização, suas finalidades, produtos e serviços, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação entre o atendente, a organização e o cliente.

A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário relativamente a:

- competência – recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados;
- confiabilidade – cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;
- credibilidade – honestidade no serviço proposto;
- segurança – sigilo das informações pessoais;
- facilidade de acesso – tanto aos serviços como ao pessoal de contato;
- comunicação – clareza nas instruções de utilização dos serviços.

Fatores críticos de sucesso ao telefone:

- ✓ A voz / respiração / ritmo do discurso
- ✓ A escolha das palavras
- ✓ A educação

Ao telefone, a sua voz é você. A pessoa que está do outro lado da linha não pode ver as suas expressões faciais e gestos, mas você transmite através da voz o sentimento que está alimentando ao conversar com ela. As emoções positivas ou negativas, podem ser reveladas, tais como:

- Interesse ou desinteresse,
- Confiança ou desconfiança,
- Alerta ou cansaço,
- Calma ou agressividade,
- Alegria ou tristeza,
- Descontração ou embaraço,
- Entusiasmo ou desânimo.

O ritmo habitual da comunicação oral é de 180 palavras por minuto; ao telefone deve-se reduzir para 120 palavras por minuto aproximadamente, tornando o discurso mais claro.

A fala muito rápida dificulta a compreensão da mensagem e pode não ser perceptível; a fala muito lenta pode o outro a julgar que não existe entusiasmo da sua parte.

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente e interage com ele, orientando-o, conquistando sua simpatia. Está relacionada a:

- Presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;
- Cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;
- Flexibilidade – capacidade de lidar com situações não-preditivas.

A comunicação entre as pessoas é algo múltiplo, haja vista, que transmitir uma mensagem para outra pessoa e fazê-la compreender a essência da mesma é uma tarefa que envolve inúmeras variáveis que transformam a comunicação humana em um desafio constante para todos nós.

E essa complexidade aumenta quando não há uma comunicação visual, como na comunicação por telefone, onde a voz é o único instrumento capaz de transmitir a mensagem de um emissor para um receptor. Sendo assim, inúmeras empresas cometem erros primários no atendimento telefônico, por se tratar de algo de difícil consecução.

Abaixo 16 dicas para aprimorar o atendimento telefônico, de modo a atingirmos a excelência, confira:

1 - Profissionalismo: utilize-se sempre de uma linguagem formal, privilegiando uma comunicação que transmita respeito e seriedade. Evite brincadeiras, gírias, intimidades, etc, pois assim fazendo, você estará gerando uma imagem positiva de si mesmo por conta do profissionalismo demonstrado.

2 - Tenha cuidado com os ruídos: algo que é extremamente prejudicial ao cliente são as interferências, ou seja, tudo aquilo que atrapalha a comunicação entre as partes (chieira, sons de aparelhos eletrônicos ligados, etc.). Sendo assim, é necessário manter a linha "limpa" para que a comunicação seja eficiente, evitando desvios.

3 - Fale no tom certo: deve-se usar um tom de voz que seja minimamente compreensível, evitando desconforto para o cliente que por várias vezes é obrigado a "implorar" para que o atendente fale mais alto.

4 - Fale no ritmo certo: não seja ansioso para que você não cometa o erro de falar muito rapidamente, ou seja, procure encontrar o meio termo (nem lento e nem rápido), de forma que o cliente entenda perfeitamente a mensagem, que deve ser transmitida com clareza e objetividade.

5 - Tenha boa dicção: use as palavras com coerência e coesão para que a mensagem tenha organização, evitando possíveis erros de interpretação por parte do cliente.

6 - Tenha equilíbrio: se você estiver atendendo um cliente sem educação, use a inteligência, ou seja, seja paciente, ouça-o atentamente, jamais seja hostil com o mesmo e tente acalmá-lo, pois assim, você estará mantendo sua imagem intacta, haja vista, que esses "dinossauros" não precisam ser atacados, pois, eles se matam sozinhos.

7 - Tenha carisma: seja uma pessoa empática e sorridente para que o cliente se sinta valorizado pela empresa, gerando um clima confortável e harmônico. Para isso, use suas intonações com criatividade, de modo a transmitir emoções inteligentes e contagiantes.

8 - Controle o tempo: se precisar de um tempo, peça o cliente para aguardar na linha, mas não demore uma eternidade, pois, o cliente pode se sentir desprestigiado e desligar o telefone.

9 - Atenda o telefone o mais rápido possível: o ideal é atender o telefone no máximo até o terceiro toque, pois, é um ato que demonstra afabilidade e empenho em tentar entregar para o cliente a máxima eficiência.

10 - Nunca cometa o erro de dizer "alô": o ideal é dizer o nome da organização, o nome da própria pessoa seguido ainda, das tradicionais saudações (bom dia, boa tarde, etc.). Além disso, quando for encerrar a conversa lembre-se de ser amistoso, agradecendo e reafirmando o que foi acordado.

11 - Seja pró ativo: se um cliente procurar por alguém que não está presente na sua empresa no momento da ligação, jamais peça a ele para ligar mais tarde, pois, essa é uma função do atendente, ou seja, a de retornar a ligação quando essa pessoa estiver de volta à organização.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

12 - Tenha sempre papel e caneta em mãos: a organização é um dos princípios para um bom atendimento telefônico, haja vista, que é necessário anotar o nome da pessoa e os pontos principais que foram abordados.

13 – Cumpra seus compromissos: um atendente que não tem responsabilidade de cumprir aquilo que foi acordado demonstra desleixo e incompetência, comprometendo assim, a imagem da empresa. Sendo assim, se tiver que dar um recado, ou, retornar uma ligação lembre-se de sua responsabilidade, evitando esquecimentos.

14 – Tenha uma postura afetuosa e prestativa: ao atender o telefone, você deve demonstrar para o cliente uma postura de quem realmente busca ajudá-lo, ou seja, que se importa com os problemas do mesmo. Atitudes negativas como um tom de voz desinteressado, melancólico e enfadado contribuem para a desmotivação do cliente, sendo assim, é necessário demonstrar interesse e iniciativa para que a outra parte se sinta acolhida.

15 – Não seja impaciente: busque ouvir o cliente atentamente, sem interrompê-lo, pois, essa atitude contribui positivamente para a identificação dos problemas existentes e consequentemente para as possíveis soluções que os mesmos exigem.

16 – Mantenha sua linha desocupada: você já tentou ligar para alguma empresa e teve que esperar um longo período de tempo para que a linha fosse desocupada? Pois é, é algo extremamente inconveniente e constrangedor. Por esse motivo, busque não delongar as conversas e evite conversas pessoais, objetivando manter, na medida do possível, sua linha sempre disponível para que o cliente não tenha que esperar muito tempo para ser atendido.

Buscar a excelência constantemente na comunicação humana é um ato fundamental para todos nós, haja vista, que estamos nos comunicando o tempo todo com outras pessoas. Infelizmente algumas pessoas não levam esse importante ato a sério, comprovando assim, a capacidade humana de transmitir uma simples mensagem para outra pessoa. Sendo assim, devemos ficar atentos para não repetirmos esses erros e consequentemente aumentarmos nossa capacidade de comunicação com nosso semelhante.

Resoluções de situações conflitantes ou problemas quanto ao atendimento de ligações ou transferências

O agente de comunicação é o cartão de visita da empresa.. Por isso é muito importante prestar atenção a todos os detalhes do seu trabalho. Geralmente você é a primeira pessoa a manter contato com o público. Sua maneira de falar e agir vai contribuir muito para a imagem que irão formar sobre sua empresa. Não esqueça: a primeira impressão é a que fica.

Alguns detalhes que podem passar despercebidos na rotina do seu trabalho:

- Voz: deve ser clara, num tom agradável e o mais natural possível. Assim você fala só uma vez e evita perda de tempo.

- Calma: Às vezes pode não ser fácil mas é muito importante que você mantenha a calma e a paciência . A pessoa que esta chamando merece ser atendida com toda a delicadeza. Não deve ser apressada ou interrompida. Mesmo que ela seja um pouco grosseira, você não deve responder no mesmo tom. Pelo contrário, procure acalmá-la.

- Interesse e iniciativa: Cada pessoa que chama merece atenção especial. E você, como toda boa telefonista, deve ser sempre simpática e demonstrar interesse em ajudar.

- Sigilo: Na sua profissão, às vezes é preciso saber de detalhes importantes sobre o assunto que será tratado. Esses detalhes são confidenciais e pertencem somente às pessoas envolvidas. Você deve ser discreta e manter tudo em segredo. A quebra de sigilo nas ligações telefônicas é considerada uma falta grave, sujeita às penalidades legais.

O que dizer e como dizer

Aqui seguem algumas sugestões de como atender as chamadas externas:

- Ao atender uma chamada externa, você deve dizer o nome da sua empresa seguido de bom dia, boa tarde ou boa noite.

- Essa chamada externa vai solicitar um ramal ou pessoa. Você deve repetir esse número ou nome, para ter certeza de que entendeu corretamente. Em seguida diga: "Um momento, por favor," e transfira a ligação.

Ao transferir as ligações, forneça as informações que já possui; faça uso do seu vocabulário profissional; fale somente o necessário e evite assuntos pessoais.

Nunca faça a transferência ligeiramente, sem informar ao seu interlocutor o que vai fazer, para quem vai transferir a ligação, manterá-o ciente dos passos desse atendimento.

Não se deve transferir uma ligação apenas para se livrar dela. Deve oferecer-se para auxiliar o interlocutor, colocar-se à disposição dele, e se acontecer de não ser possível, transfira-o para quem realmente possa atendê-lo e resolver sua solicitação. Transferir o cliente de um setor para outro, quando essa ligação já tiver sido transferida várias vezes não favorece a imagem da empresa. Nesse caso, anote a situação e diga que irá retornar com as informações solicitadas.

- Se o ramal estiver ocupado quando você fizer a transferência, diga à pessoa que chamou: "O ramal está ocupado. Posso anotar o recado e retornar a ligação." É importante que você não deixe uma linha ocupada com uma pessoa que está apenas esperando a liberação de um ramal. Isso pode congestionar as linhas do equipamento, gerando perda de ligações. Mas caso essa pessoa insista em falar com o ramal ocupado, você deve interromper a outra ligação e dizer: "Desculpe-me interromper sua ligação, mas há uma chamada urgente do (a) Sr.(a) Fulano(a) para este ramal.

O (a) senhor (a) pode atender?" Se a pessoa puder atender , complete a ligação, se não, diga que a outra ligação ainda está em andamento e reafirme sua possibilidade em auxiliar.

Lembre-se :

Você deve ser natural, mas não deve esquecer de certas formalidades como, por exemplo, dizer sempre "por favor" , "Queira desculpar", "Senhor", "Senhora". Isso facilita a comunicação e induz a outra pessoa a ter com você o mesmo tipo de tratamento.

A conversa: existem expressões que nunca devem ser usadas, tais como gírias, meias palavras, e palavras com conotação de intimidade. A conversa deve ser sempre mantida em nível profissional.

Equipamento básico

Além da sala, existem outras coisas necessárias para assegurar o bom andamento do seu trabalho:

- Listas telefônicas atualizadas.

- Relação dos ramais por nomes de funcionários (em ordem alfabética).

- Relação dos números de telefones mais chamados.

- Tabela de tarifas telefônicas.

- Lápis e caneta

- Bloco para anotações

- Livro de registro de defeitos.

LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

O que você precisa saber:

O seu equipamento telefônico não é apenas parte do seu material de trabalho. É o que há de mais importante. Por isso você deve saber como ele funciona. Tecnicamente, o equipamento que você usa é chamado de CPCT - Central Privada de Comunicação Telefônica, que permite você fazer ligações internas (de ramal para ramal) e externas. Atualmente existem dois tipos: PABX e KS.

- PABX (Private Automatic Branch Exchange): neste sistema, todas as ligações internas e a maioria das ligações para fora da empresa são feitas pelos usuários de ramais. Todas as ligações que entram, passam pela telefonista.

- KS (Key System): todas as ligações, sejam elas de entrada, de saída ou internas, são feitas sem passar pela telefonista

Informações básicas adicionais

- Ramal: são os terminais de onde saem e entram as ligações telefônicas. Eles se dividem em:

* Ramais privilegiados: são os ramais de onde se podem fazer ligações para fora sem passar pela telefonista

* Ramais semi-privilegiados: nestes ramais é necessário o auxílio da telefonista para ligar para fora.

* Ramais restritos: só fazem ligações internas.

- Linha - Tronco: linha telefônica que liga a CPCT à central Telefônica Pública.

- Número-Chave ou Piloto: Número que acessa automaticamente as linhas que estão em busca automática, devendo ser o único número divulgado ao público.

- Enlace: Meio pelo qual se efetuam as ligações entre ramais e linhas-tronco.

- Bloqueador de Interurbanos: Aparelho que impede a realização de ligações interurbanas.

- DDG: (Discagem Direta Grátis), serviço interurbano franchiseado, cuja cobrança das ligações é feita no telefone chamado.

- DDR : (Discagem direta a Ramal) , as chamadas externas vão direto para o ramal desejado, sem passar pela telefonista . Isto só é possível em algumas CPCTs do tipo PABX.

- Pulso : Critério de medição de uma chamada por tempo, distância e horário.

- Consultores: empregados da Telemar que dão orientação às empresas quanto ao melhor funcionamento dos sistemas de telecomunicações.

- Mantenedora: empresa habilitada para prestar serviço e dar assistência às CPCTs.

- Serviço Noturno: direciona as chamadas recebidas nos horários fora do expediente para determinados ramais. Só é possível em CPCTs do tipo PBX e PABX.

Em casos onde você se depara com uma situação que represente conflito ou problema, é necessário adequar a sua reação à cada circunstância. Abaixo alguns exemplos.

1ª - Um cliente chega nervoso – o que fazer?

✓ Não interrompa a fala do Cliente. Deixe-o liberar a raiva.
✓ Acima de tudo, mantenha-se calmo.
✓ Por nenhuma hipótese, sintonize com o Cliente, em um estado de nervosismo.

✓ Jamais diga ao Cliente: "Calma, o (a) senhor (a) está muito nervoso (a), tente acalmar-se".

✓ Use frases adequadas ao momento. Frases que ajudam acalmar o Cliente, deixando claro que você está ali para ajudá-lo

2ª – Diante de um Cliente mal-educado – o que fazer?

- ✓ O tratamento deverá ser sempre positivo, independentemente das circunstâncias.
- ✓ Não fique envolvido emocionalmente. Aprenda a entender que você não é o alvo.
- ✓ Reaja com mais cortesia, com suavidade, cuidando para não parecer ironia. Quando você toma a iniciativa e age positivamente, coloca uma pressão psicológica no Cliente, para que ele reaja de modo positivo.

3ª – Diante de erros ou problemas causados pela empresa

- ✓ ADMITA o erro, sem evasivas, o mais rápido possível.
- ✓ Diga que LAMENTA muito e que fará tudo que estiver ao seu alcance para que o problema seja resolvido.
- ✓ CORRIJA o erro imediatamente, ou diga quando vai corrigir.
- ✓ Diga QUEM e COMO vai corrigir o problema.
- ✓ EXPLIQUE o que ocorreu, evitando justificar.
- ✓ Entretanto, se tiver uma boa justificativa, JUSTIFIQUE, mas com muita prudência. O Cliente não se interessa por "justificativas". Este é um problema da empresa.

4ª – O Cliente não está entendendo – o que fazer?

- ✓ Concentre-se para entender o que realmente o Cliente quer ou, exatamente, o que ele não está entendendo e o porquê.
- ✓ Caso necessário, explique novamente, de outro jeito, até que o Cliente entenda.
- ✓ Alguma dificuldade maior? Peça Ajuda! Chame o gerente, o chefe, o encarregado, mas evite, na medida do possível, que o Cliente saia sem entender ou concordar com a resolução.

5ª – Discussão com o Cliente

Em uma discussão com o Cliente, com ou sem razão, você sempre perde!

Uma maneira eficaz de não cair na tentação de "brigar" ou "discutir" com um cliente é estar consciente – sempre alerta –, de forma que se evite SINTONIZAR na mesma frequência emocional do Cliente, quando esta for negativa. Exemplos:

<i>O Cliente está...</i>	<i>Reaja de forma oposta</i>
Falando alto, gritando.	Fale baixo, pausadamente.
Irritado	Mantenha a calma.
Desafiando	Não aceite. Ignore o desafio.
Ameaçando	Diga-lhe que é possível resolver o problema sem a necessidade de uma ação extrema.
Ofendendo	Diga-lhe que o comprehende, que gostaria que ele lhe desse uma oportunidade para ajudá-lo.

6ª – Equilíbrio Emocional

Em uma época em que manter um excelente relacionamento com o Cliente é um pré-requisito de sucesso, ter um alto coeficiente de IE (Inteligência Emocional) é muito importante para todos os profissionais, particularmente os que trabalham diretamente no atendimento a Clientes.

Você exercerá melhor sua Inteligência Emocional à medida que:

- ✓ For paciente e compreensivo com o Cliente.
- ✓ Tiver uma crescente capacidade de separar as questões pessoais dos problemas da empresa.
- ✓ Entender que o foco de “fúria” do Cliente não é você, mas, sim, a empresa. Que você só está ali como uma espécie de “para-raios”.
- ✓ Não fizer pré julgamentos dos clientes.
- ✓ Entender que cada cliente é diferente do outro.
- ✓ Entender que para você o problema apresentado pelo cliente é um entre dezenas de outros; para o cliente não, o problema é único, é o problema dele.
- ✓ Entender que seu trabalho é este: atender o melhor possível.
- ✓ Entender que você e a empresa dependem do cliente, não ele de vocês.
- ✓ Entender que da qualidade de sua REAÇÃO vai depender o futuro da relação do cliente com a empresa.

POSTURA DE ATENDIMENTO - (Conduta/Bom senso/Cordialidade)

A FUGA DOS CLIENTES

As pesquisas revelam que 68% dos clientes das empresas fogem delas por problemas relacionados à postura de atendimento.

Numa escala decrescente de importância, podemos observar os seguintes percentuais:

- ✓ 68% dos clientes fogem das empresas por problemas de postura no atendimento;
- ✓ 14% fogem por não terem suas reclamações atendidas;
- ✓ 9% fogem pelo preço;
- ✓ 9% fogem por competição, mudança de endereço, morte.

A origem dos problemas está nos sistemas implantados nas organizações, muitas vezes obsoletos. Estes sistemas não definem uma política clara de serviços, não definem o que é o próprio serviço e qual é o seu produto. Sem isso, existe muita dificuldade em satisfazer plenamente o cliente.

Estas empresas que perdem 68% dos seus clientes, não contratam profissionais com características básicas para atender o público, não treinam estes profissionais na postura adequada, não criam um padrão de atendimento e este passa a ser realizado de acordo com as características individuais e o bom senso de cada um.

A falta de noção clara da causa primária da perda de clientes faz com que as empresas demitem os funcionários “porque eles não sabem nem atender o cliente”. Parece até que o atendimento é a tarefa mais simples da empresa e que menos merece preocupação. Ao contrário, é a mais complexa e recheada de nuances que perpassam pela condição individual e por condições sistêmicas.

Estas condições sistêmicas estão relacionadas a:

1. Falta de uma política clara de serviços;
2. Indefinição do conceito de serviços;
3. Falta de um perfil adequado para o profissional de atendimento;
4. Falta de um padrão de atendimento;
5. Inexistência do follow up;
6. Falta de treinamento e qualificação de pessoal.

Nas condições individuais, podemos encontrar a contratação de pessoas com características opostas ao necessário para atender ao público, como: timidez, avareza, rebeldia...

SERVIÇO E POSTURA DE ATENDIMENTO

Observando estas duas condições principais que causam a vinculação ou o afastamento do cliente da empresa, podemos separar a estrutura de uma empresa de serviços em dois itens: os serviços e a postura de atendimento.

O SERVIÇO assume uma dimensão macro nas organizações e, como tal, está diretamente relacionado ao próprio negócio.

Nesta visão mais global, estão incluídas as políticas de serviços, a sua própria definição e filosofia. Aqui, também são tratados os aspectos gerais da organização que dão peso ao negócio, como: o ambiente físico, as cores (pintura), os jardins. Este item, portanto, depende mais diretamente da empresa e está mais relacionado com as condições sistêmicas.

Já a POSTURA DE ATENDIMENTO, que é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes. Portanto, está ligado às condições individuais.

É necessário unir estes dois pontos e estabelecer nas políticas das empresas, o treinamento, a definição de um padrão de atendimento e de um perfil básico para o profissional de atendimento, como forma de avançar no próprio negócio. Dessa maneira, estes dois itens se tornam complementares e inter-relacionados, com dependência recíproca para terem peso.

Para conhecermos melhor a postura de atendimento, faz-se necessário falar do Verdadeiro profissional do atendimento.

Os três passos do verdadeiro profissional de atendimento:

01. Entender o seu VERDADEIRO PAPEL, que é o de compreender e atender as necessidades dos clientes, fazer com que ele seja bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável. Este profissional é voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre com as suas antenas ligadas neste, para perceber constantemente as suas necessidades. Para este profissional, não basta apenas conhecer o produto ou serviço, mas o mais importante é demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las.

02. Entender o lado HUMANO, conhecendo as necessidades dos clientes, aguçando a capacidade de perceber o cliente. Para entender o lado humano, é necessário que este profissional tenha uma formação voltada para as pessoas e goste de lidar com gente. Se espera que ele fique feliz em fazer o outro feliz, pois para este profissional, a felicidade de uma pessoa começa no mesmo instante em que ela cessa a busca de sua própria felicidade para buscar a felicidade do outro.

03. Entender a necessidade de manter um ESTADO DE ESPÍRITO POSITIVO, cultivando pensamentos e sentimentos positivos, para ter atitudes adequadas no momento do atendimento. Ele sabe que é fundamental separar os problemas particulares do dia a dia do trabalho e, para isso, cultiva o estado de espírito antes da chegada do cliente. O primeiro passo de cada dia, é iniciar o trabalho com a consciência de que o seu principal papel é o de ajudar os clientes a solucionarem suas necessidades. A postura é de realizar serviços para o cliente.

Os requisitos para contratação deste profissional

Para trabalhar com atendimento ao público, alguns requisitos são essenciais ao atendente. São eles:

- ✓ Gostar de SERVIR, de fazer o outro feliz.
- ✓ Gostar de lidar com gente.
- ✓ Ser extrovertido.
- ✓ Ter humildade.
- ✓ Cultivar um estado de espírito positivo.
- ✓ Satisfazer as necessidades do cliente.
- ✓ Cuidar da aparência.

Com estes requisitos, o sinal fica verde para o atendimento.

A POSTURA pode ser entendida como *a junção de todos os aspectos relacionados com a nossa expressão corporal na sua totalidade e nossa condição emocional*.

Podemos destacar 03 pontos necessários para falarmos de POSTURA. São eles:

01. Ter uma POSTURA DE ABERTURA: que se caracteriza por um posicionamento de humildade, mostrando-se sempre disponível para atender e interagir prontamente com o cliente. Esta POSTURA DE ABERTURA do atendente suscita alguns sentimentos positivos nos clientes, como por exemplo:

a) postura do atendente de manter os ombros abertos e o peito aberto, passa ao cliente um sentimento de receptividade e acolhimento;

b) deixar a cabeça meio curva e o corpo ligeiramente inclinado transmite ao cliente a humildade do atendente;

c) o olhar nos olhos e o aperto de mão firme traduzem respeito e segurança;

d) a fisionomia amistosa, alenta um sentimento de afetividade e calorosidade.

02. Ter SINTONIA ENTRE FALA E EXPRESSÃO CORPORAL: que se caracteriza pela existência de uma unidade entre o que dizemos e o que expressamos no nosso corpo.

Quando fazemos isso, nos sentimos mais harmônicos e confortáveis. Não precisamos fingir, mentir ou encobrir os nossos sentimentos e eles fluem livremente. Dessa forma, nos sentimos mais livres do stress, das doenças, dos medos.

03. As EXPRESSÕES FACIAIS: das quais podemos extraír dois aspectos: o expressivo, ligado aos estados emocionais que elas traduzem e a identificação destes estados pelas pessoas; e a sua função social que diz em que condições ocorreu a expressão, seus efeitos sobre o observador e quem a expressa.

Podemos concluir, entendendo que, qualquer comportamento inclui posturas e é sempre fruto da interação complexa entre o organismo e o seu meio ambiente.

O olhar

Os olhos transmitem o que está na nossa alma. Através do olhar, podemos passar para as pessoas os nossos sentimentos mais profundos, pois ele reflete o nosso estado de espírito.

Ao analisar a expressão do olhar, não vamos nos prender sómente a ele, mas a fisionomia como um todo para entendermos o real sentido dos olhos.

Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Ao contrário, um olhar apático, traduz fraqueza e desinteresse, dando ao cliente, a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

Mas, você deve estar se perguntando: O que causa este brilho nos nossos olhos? A resposta é simples:

Gostar do que faz, gostar de prestar serviços ao outro, gostar de ajudar o próximo.

Para atender ao público, é preciso que haja interesse e gosto, pois só assim conseguimos repassar uma sensação agradável para o cliente. Gostar de atender o público significa gostar de atender as necessidades dos clientes, querer ver o cliente feliz e satisfeito.

Como o olhar revela a atitude da mente, ele pode transmitir:

01. Interesse quando:

- ✓ Brilha;
- ✓ Tem atenção;
- ✓ Vem acompanhado de aceno de cabeça.

02. Desinteresse quando:

- ✓ É apático;
- ✓ É imóvel, rígido;
- ✓ Não tem expressão.

O olhar desbloqueia o atendimento, pois quebra o gelo. O olhar nos olhos dá credibilidade e não há como dissimular com o olhar.

A aproximação - raio de ação

A APROXIMAÇÃO do cliente está relacionada ao conceito de RAIO DE AÇÃO, que significa interagir com o público, independente deste ser cliente ou não.

Esta interação ocorre dentro de um espaço físico de 3 metros de distância do público e de um tempo imediato, ou seja, prontamente.

Além do mais, deve ocorrer independentemente do funcionário estar ou não na sua área de trabalho. Estes requisitos para a interação, a tornam mais eficaz.

Esta interação pode se caracterizar por um cumprimento verbal, uma saudação, um aceno de cabeça ou apenas por um aceno de mão. O objetivo com isso, é fazer o cliente sentir-se acolhido e certo de estar recebendo toda a atenção necessária para satisfazer os seus anseios.

Alguns exemplos são:

1. No hotel, a arrumadeira está no corredor com o carrinho de limpeza e o hóspede sai do seu apartamento. Ela prontamente olha para ele e diz com um sorriso: "bom dia!".

2. O caixa de uma loja que cumprimenta o cliente no momento do pagamento;

3. O frentista do posto de gasolina que se aproxima ao ver o carro entrando no posto e faz uma sudação...

A INVASÃO

Mas, interagir no RAIO DE AÇÃO não tem nada a ver com INVASÃO DE TERRITÓRIO.

Vamos entender melhor isso.

Todo ser humano sente necessidade de definir um TERRITÓRIO, que é um certo espaço entre si e os estranhos. Este território não se configura apenas em um espaço físico demarcado, mas principalmente num espaço pessoal e social, o que podemos traduzir como a necessidade de privacidade, de respeito, de manter uma distância ideal entre si e os outros de acordo com cada situação.

Quando estes territórios são invadidos, ocorrem cortes na privacidade, o que normalmente traz consequências negativas. Podemos exemplificar estas invasões com algumas situações corriqueiras: uma piada muito picante contada na presença de pessoas estranhas a um grupo social; ficar muito próximo do outro, quase se encostando nele; dar um tapinha nas costas...

Nas situações de atendimento, são bastante comuns as invasões de território pelos atendentes. Estas, na sua maioria, causam mal-estar aos clientes, pois são traduzidas por eles como atitudes grosseiras e poucos sensíveis. Alguns são os exemplos destas atitudes e situações mais comuns:

- ✓ Insistência para o cliente levar um item ou adquirir um bem;
- ✓ Seguir o cliente por toda a loja;

- ✓ O motorista de taxi que não pára de falar com o cliente passageiro;
- ✓ O garçom que fica de pé ao lado da mesa sugerindo pratos sem ser solicitado;
- ✓ O funcionário que cumprimenta o cliente com dois beijinhos e tapinhas nas costas;
- ✓ O funcionário que transfere a ligação ou desliga o telefone sem avisar.

Estas situações não cabem na postura do verdadeiro profissional do atendimento.

O sorriso

O SORRISO abre portas e é considerado uma linguagem universal.

Imagine que você tem um exame de saúde muito importante para receber e está apreensivo com o resultado. Você chega à clínica e é recebido por uma recepcionista que apresenta um sorriso caloroso. Com certeza você se sentirá mais seguro e mais confiante, diminuindo um pouco a tensão inicial. Neste caso, o sorriso foi interpretado como um ato de apaziguamento.

O sorriso tem a capacidade de mudar o estado de espírito das pessoas e as pesquisas revelam que as pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente do que as não sorridentes.

O sorriso é um tipo de linguagem corporal, um tipo de comunicação não-verbal. Como tal, expressa as emoções e geralmente informa mais do que a linguagem falada e a escrita. Dessa forma, podemos passar vários tipos de sentimentos e acarretar as mais diversas emoções no outro.

Ir ao encontro do cliente

Ir ao encontro do cliente é um forte sinal de compromisso no atendimento, por parte do atendente. Este item traduz a importância dada ao cliente no momento de atendimento, na qual o atendente faz tudo o que é possível para atender as suas necessidades, pois ele comprehende que satisfazê-las é fundamental. Indo ao encontro do cliente, o atendente demonstra o seu interesse para com ele.

A primeira impressão

Você já deve ter ouvido milhares de vezes esta frase: A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA.

Você concorda com ela?

No mínimo seremos obrigados a dizer que será difícil a empresa ter uma segunda chance para tentar mudar a impressão inicial, se esta foi negativa, pois dificilmente o cliente irá voltar.

É muito mais difícil e também mais caro, trazer de volta o cliente perdido, aquele que foi mal atendido ou que não teve os seus desejos satisfeitos.

Estes clientes perdem a confiança na empresa e normalmente os custos para resgatá-la, são altos. Alguns mecanismos que as empresas adotam são os contatos via telemarketing, mala-direta, visitas, mas nem sempre são eficazes.

A maioria das empresas não têm noção da quantidade de clientes perdidos durante a sua existência, pois elas não adotam mecanismos de identificação de reclamações e/ou insatisfações destes clientes. Assim, elas deixam escapar as armas que teriam para reforçar os seus processos internos e o seu sistema de trabalho.

Quando as organizações atentam para essa importância, elas passam a aplicar instrumentos de medição.

Mas, estes coletores de dados nem sempre traduzem a realidade, pois muitas vezes trazem perguntas vagas, subjetivas ou pedem a opinião aberta sobre o assunto.

Dessa forma, fica difícil mensurar e acaba-se por não colher as informações reais.

A saída seria criar medidores que traduzissem com fatos e dados, as verdadeiras opiniões do cliente sobre o serviço e o produto adquiridos da empresa.

Apresentação pessoal

Que imagem você acha que transmitimos ao cliente quando o atendemos com as unhas sujas, os cabelos despenteados, as roupas mal cuidadas... ?

O atendente está na linha de frente e é responsável pelo contato, além de representar a empresa neste momento. Para transmitir confiabilidade, segurança, bons serviços e cuidado, se faz necessário, também, ter uma boa apresentação pessoal.

Alguns cuidados são essenciais para tornar este item mais completo. São eles:

01. Tomar um BANHO antes do trabalho diário: além da função higiênica, também é revigorante e espanta a preguiça;
02. Cuidar sempre da HIGIENE PESSOAL: unhas limpas, cabelos cortados e penteados, dentes cuidados, hábito agradável, axilas asseadas, barba feita;
03. Roupas limpas e conservadas;
04. Sapatos limpos;
05. Usar o CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO, em local visível pelo cliente.

Quando estes cuidados básicos não são tomados, o cliente se questiona : " puxa, se ele não cuida nem dele, da sua aparência pessoal, como é que vai cuidar de me prestar um bom serviço ? "

A apresentação pessoal, a aparência, é um aspecto importante para criar uma relação de proximidade e confiança entre o cliente e o atendente.

Cumprimento caloroso

O que você sente quando alguém aperta a sua mão sem firmeza ?

Às vezes ouvimos as pessoas comentando que se conhece alguém, a sua integridade moral, pela qualidade do seu aperto de mão.

O aperto de mão " fruxo " transmite apatia, passividade, baixa energia, desinteresse, pouca interação, falta de compromisso com o contato.

Ao contrário, o cumprimento muito forte, do tipo que machuca a mão, ao invés de trazer uma mensagem positiva, causa um mal estar, traduzindo hiperatividade, agressividade, invasão e desrespeito. O ideal é ter um cumprimento firme, que prenda toda a mão, mas que a deixe livre, sem sufocá-la. Este aperto de mão demonstra interesse pelo outro, firmeza, bom nível de energia, atividade e compromisso com o contato.

É importante lembrar que o cumprimento deve estar associado ao olhar nos olhos, a cabeça erguida, os ombros e o peito abertos, totalizando uma sintonia entre fala e expressão corporal.

Não se esqueça: apesar de haver uma forma adequada de cumprimentar, esta jamais deverá ser mecânica e automática.

Tom de voz

A voz é carregada de magnetismo e como tal, traz uma onda de intensa vibração. O tom de voz e a maneira como dizemos as palavras, são mais importantes do que as próprias palavras.

Podemos dizer ao cliente: "a sua televisão deveria sair hoje do conserto, mas por falta de uma peça, ela só estará pronta na próxima semana". De acordo com a maneira que dizemos e de acordo com o tom de voz que usamos, vamos perceber reações diferentes do cliente.

Se dizemos isso com simpatia, naturalmente nos desculpando pela falha e assumindo uma postura de humildade, falando com calma e num tom amistoso e agradável, percebemos que a reação do cliente será de compreensão.

Por outro lado, se a mesma frase é dita de forma mecânica, estudada, artificial, ríspida, fria e com arrogância, poderemos ter um cliente reagindo com raiva, procurando o gerente, gritando...

As palavras são símbolos com significados próprios. A forma como elas são utilizadas também traz o seu significado e com isso, cada palavra tem a sua vibração especial.

Saber escutar

Você acha que existe diferença entre OUVIR e ESCUTAR? Se você respondeu que não, você errou.

Escutar é muito mais do que ouvir, pois é captar o verdadeiro sentido, compreendendo e interpretando a essência, o conteúdo da comunicação.

O ato de ESCUTAR está diretamente relacionado com a nossa capacidade de perceber o outro. E, para percebermos o outro, o cliente que está diante de nós, precisamos nos despojar das barreiras que atrapalham e empobrecem o processo de comunicação. São elas:

- * os nossos PRECONCEITOS;
- * as DISTRAÇÕES;
- * os JULGAMENTOS PRÉVIOS;
- * as ANTIPATIAS.

Para interagirmos e nos comunicarmos a contento, precisamos compreender o TODO, captando os estímulos que vêm do outro, fazendo uma leitura completa da situação.

Precisamos querer escutar, assumindo uma postura de receptividade e simpatia, afinal, nós temos dois ouvidos e uma boca, o que nos sugere que é preciso escutar mais do que falar.

Quando não sabemos escutar o cliente - interrompendo-o, faleando mais que ele, dividindo a atenção com outras situações - tiramos dele, a oportunidade de expressar os seus verdadeiros anseios e necessidades e corremos o risco de aborrecê-lo, pois não iremos conseguir atende-las.

A mais poderosa forma de escutar é a empatia (que vamos conhecer mais na frente). Ela nos permite escutar de fato, os sentimentos por trás do que está sendo dito, mas, para isso, é preciso que o atendente esteja sintonizado emocionalmente com o cliente. Esta sintonia se dá através do despojamento das barreiras que já falamos antes.

Agilidade

Atender com agilidade significa ter rapidez sem perder a qualidade do serviço prestado.

A agilidade no atendimento transmite ao cliente a idéia de respeito. Sendo ágil, o atendente reconhece a necessidade do cliente em relação à utilização adequada do seu tempo.

Quando há agilidade, podemos destacar:

- ✓ o atendimento personalizado;
- ✓ a atenção ao assunto;
- ✓ o saber escutar o cliente;
- ✓ cuidar das solicitações e acompanhar o cliente durante todo o seu percurso na empresa.

O calor no atendimento

O atendimento caloroso evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura.

O atendente escolhe a condição de atender o cliente e para isto, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja se sentir importante e respeitado. Na situação de atendimento, o cliente busca ser reconhecido e, transmitindo calorosidade nas atitudes, o atendente satisfaz as necessidades do cliente de estima e consideração.

Ao contrário, o atendimento áspero, transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendente como um bumerangue. O EFEITO BUMERANGUE é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendente.

Com este efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se você atende bem, o cliente se sente bem e trata o atendente com respeito. Se este atende mal, o cliente reage de forma negativa e hostil. O cliente não está na esteira da linha de produção, merecendo ser tratado com diferenciação e apreço.

Precisamos ter em atendimento, pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é SERVIR AO PRÓXIMO.

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade, retratam bem a falta de calor do atendente. Com estas atitudes, o atendente parece estar pedindo ao cliente que este se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem vindo. Assim, o atendente esquece que a sua MISSÃO é SERVIR e fazer o cliente FELIZ.

As gafes no atendimento

Depois de conhecermos a postura correta de atendimento, também é importante sabermos quais são as formas erradas, para jamais praticá-las. Quem as pratica, com certeza não é um verdadeiro profissional de atendimento. Podemos dividi-las em duas partes, que são:

Postura inadequada

A postura inadequada é abrangente, indo desde a postura física ao mais sutil comentário negativo sobre a empresa na presença do cliente.

Em relação à postura física, podemos destacar como inadequado, o atendente:

- * se escorar nas paredes da loja ou debruçar a cabeça no seu birô por não estar com o cliente (esta atitude impede que ele interaja no raio de ação);
- * mascar chicletes ou fumar no momento do atendimento;
- * cuspir ou tirar meleca na frente do cliente (estas coisas só devem ser feitas no banheiro);
- * comer na frente do cliente (comum nas empresas que oferecem lanches ou têm cantina);
- * gritar para pedir alguma coisa;
- * se coçar na frente do cliente;
- * bocejar (revela falta de interesse no atendimento).

Em relação aos itens mais sutis, podemos destacar:

- * se achar íntimo do cliente a ponto de lhe pedir carona, por exemplo;
- * receber presentes do cliente em troca de um bom serviço;
- * fazer críticas a outros setores, pessoas, produtos ou serviços na frente do cliente;
- * desmerecer ou criticar o fabricante do produto que vende, o parceiro da empresa, denegrindo a sua imagem para o cliente;
- * falar mal das pessoas na sua ausência e na presença do cliente;

- * usar o cliente como desabafo dos problemas pessoais;
- * reclamar na frente do cliente;
- * lamentar;
- * colocar problemas salariais;
- * "lavar a roupa suja" na frente do cliente.

LEMBRE-SE: A ÉTICA DO TRABALHO É SERVIR AOS OUTROS E NÃO SE SERVIR DOS OUTROS.

Usar chavões

O mau profissional utiliza-se de alguns chavões como forma de fugir à sua responsabilidade no atendimento ao cliente. Citamos aqui, os mais comuns:

PARE E REFLITA: VOCÊ GOSTARIA DE SER COMPARADO A ESTE ATENDENTE?

- * o senhor como cliente TEM QUE ENTENDER...
- * o senhor DEVERIA AGRADECER O QUE A EMPRESA FAZ PELO SENHOR...
- * o CLIENTE É UM CHATO QUE SEMPRE QUER MAIS...
- * AÍ VEM ELE DE NOVO...

Estas frases geram um bloqueio mental, dificultando a liberação do lado bom da pessoa que atende o cliente.

Aqui, podemos ter o efeito bumerangue, que torna um círculo vicioso na postura inadequada, pois, o atendente usa os chavões (pensa dessa forma em relação ao cliente e a situação de atendimento), o cliente se aborrece e descarrega no atendente, ou simplesmente não volta mais.

Para quebrar este ciclo, é preciso haver uma mudança radical no pensamento e postura do atendente.

Impressões finais do cliente

Toda a postura e comportamento do atendente vai levar o cliente a criar uma impressão sobre o atendimento e, consequentemente, sobre a empresa.

Duas são as formas de impressões finais mais comuns do cliente:

- 1) MOMENTO DA VERDADE: através do contato direto (pessoal) e/ou telefônico com o atendente;
- 2) TELEIMAGEM: através do contato telefônico. Vamos conhecê-las com mais detalhes.

Momentos da verdade

Segundo Karl Albrecht, Momento da Verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do seu serviço.

O funcionário tem poucos minutos para fixar na mente do cliente a imagem da empresa e do próprio serviço prestado. Este é o momento que separa o grande profissional dos demais.

Este verdadeiro profissional trabalha em cada momento da verdade, considerando-o único e fundamental para definir a satisfação do cliente. Ele se fundamenta na chamada TRÍADE DO ATENDIMENTO OU TRIÂNGULO DO ATENDIMENTO, que é composto de elementos básicos do processo de interação, que são:

A) a pessoa

A pessoa mais importante é aquela que está na sua frente. Então, podemos entender que a pessoa mais importante é o cliente que está na frente e precisa de atenção.

No Momento da Verdade, o atendente se relaciona diretamente com o cliente, tentando atender a todas as suas necessidades. Não existe outra forma de atender, a não ser pelo contato direto e, portanto, a pessoa fundamental neste momento é o cliente.

B) a hora

A hora mais importante das nossas vidas é o agora, o presente, pois somente nele podemos atuar.

O passado ficou para trás, não podendo ser mudado e o futuro não nos cabe conhecer. Então, só nos resta o presente como fonte de atuação. Nele, podemos agir e transformar. O aqui e agora são os únicos momentos nos quais podemos interagir e precisamos fazer isto da melhor forma.

C) a tarefa

Para finalizar, falamos da tarefa. A nossa tarefa mais importante diante desta pessoa mais importante para nós, na hora mais importante que é o aqui e o agora, é FAZER O CLIENTE FELIZ, atendendo as suas necessidades.

Esta tríade se configura no fundamento dos Momentos da Verdade e, para que estes sejam plenos, é necessário que os funcionários de linha de frente, ou seja, que atendem os clientes, tenham poder de decisão. É necessário que os chefes concedam autonomia aos seus subordinados para atuarem com precisão nos Momentos da Verdade.

Teleimagem

Através do telefone, o atendente transmite a TELEIMAGEM da empresa e dele mesmo.

TELEIMAGEM, então, é a imagem que o cliente forma na sua mente (imagem mental) sobre quem o está atendendo e, consequentemente, sobre a empresa (que é representada por este atendente).

Quando a TELEIMAGEM é positiva, a facilidade do cliente encaminhar os seus negócios é maior, pois ele supõe que a empresa é comprometida com o cliente. No entanto, se a imagem é negativa, vemos normalmente o cliente fugindo da empresa. Como no atendimento telefônico, o único meio de interação com o cliente, é através da palavra e sendo a palavra o instrumento, faz-se necessário usá-la de forma adequada para satisfazer as exigências do cliente. Dessa forma, classificamos 03 itens básicos ligados a palavra e as atitudes, como fundamentais na formação da TELEIMAGEM.

São eles:

01. O tom de voz: é através dele que transmitimos interesse e atenção ao cliente. Ao usarmos um tom frio e distante, passamos ao cliente, a ideia de desatenção e desinteresse.

Ao contrário, se falamos com entusiasmo, de forma decidida e atenciosamente, satisfazemos as necessidades do cliente de sentir-se assistido, valorizado, respeitado, importante.

02. O uso de PALAVRAS ADEQUADAS: pois com elas o atendente passa a ideia de respeito pelo cliente. Aqui fica expressamente PROIBIDO o uso de termos como: amor, bem, benzinho, chuchu, mulherzinha, queridinha, colega...

03. As ATITUDES CORRETAS: dando ao cliente, a impressão de educação e respeito. São INCORRETAS as atitudes de transferir a ligação antes do cliente concluir o que iniciou a falar; passar a ligação para a pessoa ou ramal errado (mostrando com isso que não ouviu o que ele disse); desligar sem cumprimento ou saudação; dividir a atenção com outras conversas; deixar o telefone tocar muitas vezes sem atender; dar risadas no telefone.

Aspectos psicológicos do atendente

Nós falamos sobre a importância da postura de atendimento. Porém, a base dela está nos aspectos psicológicos do atendimento. Vamos a eles.

Empatia

O termo empatia deriva da palavra grega EMPATHÉIA, que significa entrar no sentimento. Portanto, EMPATIA é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, procurando sempre entender as suas necessidades, os seus anseios, os seus sentimentos. Dessa forma, é uma aptidão pessoal fundamental na relação atendente - cliente. Para conseguirmos ser empáticos, precisamos nos despojar dos nossos preconceitos e preferências, evitando julgar o outro a partir de nossas referências e valores.

A empatia alimenta-se da autoconsciência, que significa estarmos abertos para conhecermos as nossas emoções. Quanto mais isto acontece, mais hábeis seremos na leitura dos sentimentos dos outros. Quando não temos certeza dos nossos próprios sentimentos, dificilmente conseguimos ver os dos outros.

E, a chave para perceber os sentimentos dos outros, está na capacidade de interpretar os canais não verbais de comunicação do outro, que são: os gestos, o tom de voz, as expressões faciais...

Esta capacidade de empatizar-se com o outro, está ligada ao envolvimento: sentir com o outro é envolver-se. Isto requer uma atitude muito sublime que se chama HUMILDADE. Sem ela é impossível ser empático.

Quando não somos humildes, vemos as pessoas de maneira deturpada, pois olhamos através dos óculos do orgulho e do egoísmo, com os quais enxergamos apenas o nosso pequenino mundo.

O orgulho e o egoísmo são dois males que atacam a humanidade, impedindo-a de ser feliz.

Com eles, não conseguimos sair do nosso mundinho, criando uma couraça ao nosso redor para nos proteger. Com eles, nós achamos que somos tudo o que importa e esquecemos de olhar para o outro e perguntar como ele está, do que ele precisa, em que podemos ajudar.

Esquecemos de perceber principalmente os seus sentimentos e necessidades. Com o orgulho e o egoísmo, nos tornamos vaidosos e passamos a ver os outros de acordo com o que estes óculos registram: os nossos preconceitos, nossos valores, nossos sentimentos...

Sendo orgulhosos e egoístas não sabemos AMAR, não sabemos repartir, não sabemos doar.

Só queremos tudo para nós, só "amamos" a nós mesmos, só lembramos de nós. É aqui que a empatia se deteriora, quando os nossos próprios sentimentos são tão fortes que não permitem harmonização com o outro e passam por cima de tudo.

OS EGOÍSTAS E ORGULHOSOS NÃO PODEM TRABALHAR COM O PÚBLICO, POIS ELES NÃO TÊM CAPACIDADE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO E ENTENDER OS SEUS SENTIMENTOS E NECESSIDADES.

Ao contrário dos egoístas, os empáticos são altruístas, pois as raízes da moralidade estão na empatia. Para concluir, podemos lembrar a frase de Saint-Exupéry no livro O Pequeno Príncipe: "Só se vê bem com o coração; o essencial é invisível aos olhos". Isto é empatia.

PERCEPÇÃO

PERCEPÇÃO é a capacidade que temos de compreender e captar as situações, o que exige sintonia e é fundamental no processo de atendimento ao público. Para percebermos melhor, precisamos passar pelo "esvaziamento" de nós mesmos, ficando assim, mais próximos do outro. Mas, como é isso? Vamos ficar vazios? É isso mesmo. Vamos ficar vazios dos nossos preconceitos, das nossas antipatias, dos nossos medos, dos nossos bloqueios, vamos observar as situações na sua totalidade, para entendermos melhor o que o cliente deseja. Vamos ilustrar com um exemplo real: certa vez, em uma loja de carros, entra um senhor de aproximadamente 65 anos, usando um chapéu de palha, camiseta rasgada e calça amarrada na cintura por um barbante. Ele entrou na sala do gerente, que imediatamente se levantou pedindo para ele se retirar, pois não era permitido "pedir esmolas ali". O senhor com muita paciência, retirou de um saco plástico que carregava, um "bolo" de dinheiro e disse: "eu quero comprar aquele carro ali".

Este exemplo, apesar de extremo, é real e retrata claramente o que podemos fazer com o outro quando pré-julgamos as situações.

Precisamos ver o TODO e não só as partes, pois o todo é muito mais do que a soma das partes. Ele nos diz o que é e não é harmônico e com ele percebemos a essência dos fatos e situações.

Ainda falando em PERCEPÇÃO, devemos ter cuidado com a PERCEPÇÃO SELETIVA, que é uma distorção de percepção, na qual vemos, escutamos e sentimos apenas aquilo que nos interessa. Esta seleção age como um filtro, que deixa passar apenas o que convém. Esta filtragem está diretamente relacionada com a nossa condição física-psíquica emocional. Como é isso? Vamos entender:

a) Se estou com medo de passar em rua deserta e escura, a sombra do galho de uma árvore pode me assustar, pois eu posso percebê-lo como um braço com uma faca para me apunhalar;

b) Se estou com muita fome, posso ter a sensação de um cheiro agradável de comida;

c) Se fiz algo errado e sou repreendida, posso ouvir a parte mais amena da repreensão e reprimir a mais severa.

Em alguns casos, a percepção seletiva age como mecanismo de defesa.

O ESTADO INTERIOR

O ESTADO INTERIOR, como o próprio nome sugere, é a condição interna, o estado de espírito diante das situações.

A atitude de quem atende o público está diretamente relacionada ao seu estado interior. Ou seja, se o atendente mantém um equilíbrio interno, sem tensões ou preocupações excessivas, as suas atitudes serão mais positivas frente ao cliente.

Dessa forma, o estado interior está ligado aos pensamentos e sentimentos cultivados pelo atendente. E estes, dão suporte as atitudes frente ao cliente.

Se o estado de espírito supõe sentimentos e pensamentos negativos, relacionados ao orgulho, egoísmo e vaidade, as atitudes advindas deste estado, sofrerão as suas influências e serão:

- * Atitudes preconceituosas;
- * Atitudes de exclusão e repulsa;
- * Atitudes de fechamento;
- * Atitudes de rejeição.

É necessário haver um equilíbrio interno, uma estabilidade, para que o atendente consiga manter uma atitude positiva com os clientes e as situações.

O ENVOLVIMENTO

A demonstração de interesse, prestando atenção ao cliente e voltando-se inteiramente ao seu atendimento, é o caminho para o verdadeiro sentido de atender.

Na área de serviços, o produto é o próprio serviço prestado, que se traduz na INTERAÇÃO do funcionário com o cliente. Um serviço é, então, um resultado psicológico e pessoal que depende de fatores relacionados com a interação com o outro. Quando o atendente tem um envolvimento baixo com o cliente, este percebe com clareza a sua falta de compromisso. As preocupações excessivas, o trabalho estafante, as pressões exacerbadas, a falta de liderança, o nível de burocracia, são fatores que contribuem para uma interação fraca com o cliente. Esta fraqueza de envolvimento não permite captar a essência dos desejos do cliente, o que se traduz em insatisfação. Um exemplo simples disso é a divisão de atenção por parte do atendente. Quando este divide a atenção no atendimento entre o cliente e os colegas ou outras situações, o cliente sente-se desrespeitado, diminuído e ressentido. A sua impressão sobre a empresa é de fraqueza e o Momento da Verdade é pobre.

Esta ação traz consequências negativas como: impossibilidade de escutar o cliente, falta de empatia, desrespeito com o seu tempo, pouca agilidade, baixo compromisso com o atendimento.

Às vezes, a própria empresa não oferece uma estrutura adequada para o atendimento ao público, obrigando o atendente a dividir o seu trabalho entre atendimento pessoal e telefônico, quando normalmente há um fluxo grande de ambos no setor. Neste caso, o ideal seria separar os dois tipos de atendimento, evitando problemas desta espécie.

Alguns exemplos comuns de divisão de atenção são:

- * atender pessoalmente e interromper com o telefone
- * atender o telefone e interromper com o contato direto
- * sair para tomar café ou lanchar
- * conversar com o colega do lado sobre o final de semana, férias, namorado, tudo isso no momento de atendimento ao cliente.

Estes exemplos, muitas vezes, soam ao cliente como um exibicionismo funcional, o que não agrupa valor ao trabalho. O cliente deve ser poupadão dele.

Os desafios do profissional de atendimento

Mas, nem tudo é tão fácil no trabalho de atender. Algumas situações exigem um alto grau de maturidade do atendente e é nestes momentos que este profissional tem a grande oportunidade de mostrar o seu real valor. Aqui estão duas destas situações.

Encantando o cliente

Fazer apenas o que está definido pela empresa como sendo o seu padrão de atendimento, pode até satisfazer as necessidades do cliente, mas talvez não ultrapasse o normal.

Encantar o cliente é exatamente aquele algo mais que faz a grande diferença no atendimento.

Atuação extra

A ATUAÇÃO EXTRA é uma forma de encantar o cliente que se caracteriza por atitudes ou ações do atendente, não estabelecidas nos procedimentos de trabalho. É produzir um serviço acima da expectativa do cliente.

Autonomia

Na verdade, a autonomia não deveria estar no encantamento do cliente; ela deveria fazer parte da estrutura da empresa. Mas, nem sempre a realidade é esta. Colocamos aqui porque o consumidor brasileiro ainda se encanta ao encontrar numa loja, um balconista que pode resolver as suas queixas sem se dirigir ao gerente.

A AUTONOMIA está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisão. Onde existir uma situação na qual o funcionário precise decidir, deve haver autonomia.

No atendimento ao público, é fundamental haver autonomia do pessoal de linha de frente e é uma das condições básicas para o sucesso deste tipo de trabalho.

Mas, para ter autonomia se faz necessário um mínimo de poder para atuar de acordo com a situação e esse poder deve ser conquistado. O poder aos funcionários serve para agilizar o negócio. Às vezes, a falta de autonomia se relaciona com fraca liderança do chefe.

Para o cliente, a autonomia traduz a ideia de agilidade, desburocratização, respeito, compromisso, organização.

Com ela, o cliente não é jogado de um lado para o outro, não precisa passear pela empresa, ouvindo dos atendentes: "Esse assunto eu não resolvo; é só com o fulano; procure outro setor..."

A autonomia na ponta, na linha de frente, demonstra que a empresa está totalmente voltada para o cliente, pois todo o sistema funciona para atendê-lo integralmente, e essa postura é vital, visto que a imagem transmitida pelo atendente é a imagem que será gerada no cliente em relação à organização, dessa forma, ao atender, o atendente precisa se lembrar que naquele cargo, ele representa uma marca, uma instituição, um nome, e que todas as suas atitudes devem estar em conformidade com a proposta de visão que essa organização possui, focando sempre em um atendimento efetivamente eficaz e de qualidade.

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO.

Antes de falar do assunto vou contar uma história pessoal...

Então, depois de três horas de atraso do voo, entrei na aeronave. Sentei do lado da janela. Peguei meu livro e retomei a leitura que fazia durante toda a espera. Logo, uma mulher muito simpática sentou ao meu lado. Fez vários movimentos de mudança de poltrona com seu marido e os outros dois homens sentados próximos. Ela era engraçada. Divertida mesmo! O marido parecia mais quieto.

Depois de esperarmos alguns minutos veio o aviso que a decolagem não estava autorizada por conta de problemas climáticos, em Joinville, nosso destino. Ela começou a ficar nervosa. Perguntou se eu também estava nervoso. Respondi não estar. Continuei lendo.

Demorou mais alguns minutos e veio a informação para troca da tripulação. Ela ficou muito agitada. Lembrou que naquela data completava dez anos de um acidente no mesmo aeroporto. Per-guntou novamente se eu estava nervoso e me ofereceu um de seus comprimidos. Agradeci e disse estar calma. Ela, divertidíssima, mostrava uma maneira muito leve de lidar com seu medo.

Fechei o livro e fui dar atenção, jogar conversa fora. Ela perguntou: "O que você faz?" Expliquei que apoio pessoas no desenvolvimento pessoal e profissional. Sou coach." Ela com uma cara muito engraçada disse: "Sabia que você não era pouca coisa! Esse seu brinquinho, corte de cabelo, tom de voz... Não se alterou nesse tumulto... Você é fina!" Ri muito do "você é fina". Nossa conversa foi ótima. O voo foi cancelado. Recebemos a devida assistência e seguimos nossos caminhos.

Onde quero chegar com esse papo?

O que minha nova colega de voo percebeu chama-se postura. Veja bem, eu não estava vestida de forma elegante ou social. Vestia roupas confortáveis de frio. Mas ela referiu-se a minha postura. A forma como recebi o acontecimento do atraso e conduzi todo o resto. Segurança. Paciência ao ouvir as informações recebidas. Clareza ao transmitir. Imediatamente me veio à mente um pensamento aprendido naquele final de semana com Sulivan França "Coaching é um estilo de vida". Naquele momento não estava mais a trabalho, mas esta costuma ser minha postura profissional.

Apenas um coach é capaz de ter esse tipo de postura?

Todo profissional é capaz de manter uma postura profissional adequada. Perceba o local onde trabalha, seus colegas, líderes, outros locais semelhantes e defina um conjunto de atitudes apropriadas para seu cargo, função ou empresa. Lembre-se com o cenário cada vez mais competitivo, algumas atitudes são um diferencial importante para quem deseja se desenvolver profissionalmente.

A boa postura profissional é fundamental em empresas de grande, médio ou pequeno porte, nas mais variadas áreas de atuação. Certa vez a Revista Exame publicou uma pesquisa realizada pela Consultoria Robert Half que apontou algumas razões para demissão. De arrancada estava o fraco desempenho no trabalho com 34% e na sequência a falta de aderência à cultura da empresa com 26% e dificuldades de relacionamentos 16% (sugiro leitura do artigo "A importância da habilidade relacional") seguidos de outros itens como Atrasos, relacionamento ruim com o superior e outros motivos.

Pode-se entender que comportamento ou a própria postura profissional tem grande importância para o desenvolvimento de uma carreira. Assim segue algumas dicas para melhorar a postura dentro do seu local de trabalho.

Cuide de seu visual. Profissões ou profissionais podem ter suas marcas próprias, seus estilos aqui fica a dica para usar a ponderação.

Não fale mal da empresa onde trabalha para colegas ou principalmente em redes sociais. Lembre-se a famosa "radio peão" tem o poder de enaltecer um simples comentário aleatório e a internet pode tanto apoiar o desenvolvimento profissional quanto afundar um profissional.

Cumpra prazos e horários combinados. Caso não consiga por alguma razão esporádica avise os envolvidos.

Saiba brincar. Quem nunca trabalhou com um colega sem noção? Brincadeiras exageradas, pejorativas, apelidos, palavrões de maneira geral não são bem vindas num ambiente de trabalho. Tente perceber qual o momento para fazer uma piada e principalmente se ela pode ser ofensiva de alguma forma. Uma boa dica é evitar piadas que envolvam temas polêmicos como religião, por exemplo.

Cuide com telefonemas pessoais. Estamos numa era digital (recomendo o artigo "Quanto tempo dedica ao WhatsApp") onde o acesso ao telefone móvel é muito fácil. Primeiro veja as regras da empresa quanto ao uso de aparelhos celulares e aplicativos e depois use com sabedoria. Deixar trabalho atrasado, cliente esperando para ser atendido porque está no WhatsApp ou deixar de prestar atenção na reunião são comportamentos inadmissíveis.

Uma forma bacana de construir uma boa postura profissional é utilizar o bom senso que é sempre um excelente conselheiro.

FONTE: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/postura-profissional/73486>

A ética tem sido um dos temas mais trabalhados nos últimos tempos, pois a corrupção, o descaso social e os constantes escândalos políticos e sociais expostos na mídia diariamente suscitam que a sociedade exija o resgate de valores morais em todas as suas instâncias, sejam elas políticas, científicas ou econômicas. Desse conflito de interesses pelo bem comum ergue-se a ética, tão discutida pelos filósofos de toda a história mundial.

Ética é uma palavra com duas origens possíveis. A primeira advém do grego éthos, literalmente "com e curto", que pode ser traduzida por "costume"; a segunda também se escreve éthos, porém se traduz por "com e longo", que significa "propriedade do caráter".

Conceitua-se Ética como sendo o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, do ponto de vista do bem e do mal. É um conjunto de normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano.

A Ética é a parte da filosofia que aborda o comportamento humano, seus anseios, desejos e vontades. É a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes e de uma forma específica de comportamento humano, envolvendo estudos de aprovação ou desaprovação da ação dos homens. É a consideração de valor como equivalente de uma medição do que é real e voluntário no campo das ações virtuosas. Ela ilumina a consciência humana, sustenta e dirige as ações do homem, norteando a conduta individual e social.

Como um produto histórico-cultural, define em cada cultura e sociedade o que é virtude, o que é bom ou mal, certo ou errado, permitido ou proibido. Segundo Reale (1999, p. 29), "ética é a ciência normativa dos comportamentos humanos". Já Maximiano (1974, p. 28) a define como "a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação de pessoas e organizações, é a disciplina que dispõe sobre o comportamento adequado e os meios de implementá-lo, levando-se em consideração os entendimentos presentes na sociedade ou em agrupamentos sociais particulares".

- Com base nas definições acima, vamos pensar: A tão famosa mentirinha, por exemplo, pode ser considerada falta de ética?

- Quando um político, em seu discurso, faz promessas à sociedade e não as cumpre, está agindo contra a ética?

A primeira serviu de base para a tradução latina Moral, enquanto que a segunda é a que, de alguma forma, orienta a utilização atual que damos à palavra Ética. O vocábulo foi assimilado à língua portuguesa por intermédio do latim. O primeiro registro de seu uso é do século XV.

Agora, você estudará o conceito de cidadania e suas implicações. A origem da palavra cidadania vem do latim *civitas*, que quer dizer cidade. A palavra cidadania foi usada na Roma antiga para indicar a situação política de uma pessoa e os direitos que essa pessoa tinha ou podia exercer. Segundo Dalmo Dallari (2008), “a cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social”. Segundo o dicionário Aurélio, cidadão é aquele indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado, ou no desempenho de seus deveres para com este, ou habitante da cidade, indivíduo, homem, sujeito. A cidadania se refere às relações entre os cidadãos, aqueles que pertencem a uma cidade, por meio dos procedimentos e leis acordados entre eles. Da nossa herança grega e latina, traz o sentido de pertencimento a uma comunidade organizada igualitariamente, regida pelo direito, baseada na liberdade, participação e valorização individual de cada um em uma esfera pública (não privada, como a família), mas este é um sentido que sofreu mutações históricas. A cidadania esteve e está em permanente construção; é um referencial de conquista da humanidade através daqueles que sempre lutam por mais direitos, maior liberdade, melhores garantias individuais e coletivas, e não se conformam frente às dominações arrogantes, seja do próprio Estado ou de outras instituições ou pessoas que não desistem de privilégios, de opressão e de injustiças contra uma maioria desassistida e que não se consegue fazer ouvir, exatamente por que se lhe nega a cidadania plena cuja conquista, ainda que tardia, não deverá ser obstada.

Um dos sentidos atuais da cidadania de massa, em Estados que congregam muita diversidade cultural, é o esforço para participar e usufruir dos direitos pensados pelos representantes de um Estado para seus virtuais cidadãos; é vir a ser, de fato, e não apenas de direito, um cidadão. Os valores da cidadania são políticos: igualdade, equidade, justiça, bem comum.

Etica e cidadania

As instituições sociais e políticas têm uma história. É impossível não reconhecer o seu desenvolvimento e o seu progresso em muitos aspectos, pelo menos do ponto de vista formal. A escravidão era legal no Brasil até 120 anos atrás. As mulheres brasileiras conquistaram o direito de votar apenas há 60 anos e os analfabetos apenas há alguns anos. Chamamos isso de ampliação da cidadania. Existem direitos formais (civis, políticos e sociais) que nem sempre se realizam como direitos reais. A cidadania nem sempre é uma realidade efetiva nem sempre é para todos. A efetivação da cidadania e a consciência coletiva dessa condição são indicadores do desenvolvimento moral e ético de uma sociedade.

Para a ética, não basta que exista um elenco de princípios fundamentais e direitos definidos nas Constituições. O desafio ético para uma nação é o de universalizar os direitos reais, permitido a todos cidadania plena, cotidiana e ativa. É preciso fundar a responsabilidade individual numa ética construída e instituída tendo em mira o bem comum, visando à formação do sujeito ético. Desse modo, será possível a síntese entre ética e cidadania, na qual possa prevalecer muito mais uma ética de princípios do que uma ética do dever. A responsabilidade individual deverá ser portadora de princípios e não de interesses particulares.

Ética do exercício no trabalho

Atitudes comportamentais

O sucesso profissional e pessoal pode fazer grande diferença quando se une competência técnica e competência comportamental. De acordo com especialistas no assunto, se essas competências forem desenvolvidas, a organização ganha em qualidade e rapidez, e o servidor conquista o respeito dos usuários internos e externos.

A competência técnica tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional. É própria daqueles cuja formação profissional é adequada à função que exercem. De modo geral, são profissionais que revelam a preocupação em se manterem atualizados.

A competência comportamental é adquirida na experiência. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia, ousadia.

Sabe-se que não é fácil alcançar o equilíbrio entre esses dois tipos de competência. É comum se encontrar pessoas capacitadas realizando diferentes atividades com maestria, porém, com dificuldade em manterem relacionamentos interpessoais de qualidade. Tratam de forma grosseira tanto os usuários internos como os externos. Lutam para que suas ideias sempre prevaleçam. Não conversam, gritam. Falam alto ao telefone. Fingem que não veem as pessoas.

As organizações, ao contrário, buscam cada vez mais ter em seus quadros servidores com sólida formação técnica que, capazes de cultivar valores éticos, como justiça, respeito, tolerância e solidariedade, demonstrem atitudes positivas e adequadas ao atendimento de qualidade. Para compor esse perfil, o profissional necessita saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários internos e externos.

As organizações, ao contrário, buscam cada vez mais ter em seus quadros servidores com sólida formação técnica que, capazes de cultivar valores éticos, como justiça, respeito, tolerância e solidariedade, demonstrem atitudes positivas e adequadas ao atendimento de qualidade. Para compor esse perfil, o profissional necessita saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários internos e externos.

Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos

Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento que tem como foco principal o usuário. São eles: (1) “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e (2) “tratar com urbanidade as pessoas”.

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

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

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

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

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

Uma parcela expressiva da humanidade tem demonstrado que não é mais aceitável tolerar condutas inadequadas na prestação de serviços e acredita que o século XXI exigirá mudanças de postura do ser humano. Aos poucos, nasce a consciência de que precisamos abandonar velhas crenças, como “errar é humano”, “santo de casa não faz milagres”, “em time que está ganhando não se mexe”, “gosto não se discute”, entre outras, substituindo-as por:

a) “acertar é humano” – o ser humano tem demonstrado capacidade de eliminar desperdícios, erros, falhas, quando é cobrado por suas ações;

b) “santo de casa faz milagres” – organizações e pessoas, quando valorizadas, têm apresentado soluções criativas na identificação e resolução de problemas;

c) “em time que está ganhando se mexe sim” – em todas as atividades da vida profissional ou pessoal, o sucesso pode ser conseguido por meio da melhoria contínua dos processos, das atitudes, do comportamento; a avaliação daqueles que lidam diretamente com o usuário pode apontar os que têm perfil adequado para o desempenho de atividades de atendimento ao público;

d) “gosto se discute” – profissões antes não aceitas ou pensadas, além de aquecerem o mercado de trabalho, contribuem para que os processos de determinada atividade ou serviço sejam reformulados em busca da qualidade total.

Além dessas mudanças, há necessidade da adoção de outros paradigmas em consonância com as transformações que a globalização e as novas tecnologias vêm trazendo para a humanidade. O desenvolvimento pessoal é um deles e está entre os temas debatidos na atualidade, por se tratar de um valor indispensável à cidadania.

Autores de diversas áreas do conhecimento defendem que a humanidade deve conscientizar-se de que cada indivíduo é responsável pelo seu próprio desenvolvimento e que, para isso, cada cidadão necessita planejar e cuidar do seu destino, contribuindo, de forma responsável, para o progresso da comunidade onde vive. O novo século exige a harmonia e a solidariedade como valores permanentes, em resposta aos desafios impostos pela velocidade das transformações da atualidade.

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

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

Ética do Exercício Profissional

DIFERENÇA ENTRE ÉTICA E MORAL

É de extrema importância saber diferenciar a Ética da Moral. São duas ciências de conhecimento se diferenciam, no entanto, tem muitas interligações entre elas.

A moral se baseia em regras que fornecem uma certa previsão sobre os atos humanos. A moral estabelece regras que devem ser assumidas pelo homem, como uma maneira de garantia do seu bem viver. A moral garante uma identidade entre pessoas que podem até não se conhecer, mas utilizam uma mesma referência de Moral entre elas.

A Ética já é um estudo amplo do que é bem e do que é mal. O objetivo da ética é buscar justificativas para o cumprimento das regras propostas pela Moral. É diferente da Moral, pois não estabelece regras. A reflexão sobre os atos humanos é que caracterizam o ser humano ético.

Ter Ética é fazer a coisa certa com base no motivo certo.

Ter Ética é ter um comportamento que os outros julgam como correto.

A noção de Ética é, portanto, muito ampla e inclui vários princípios básicos e transversais que são:

1. O da Integridade– Devemos agir com base em princípios e valores e não em função do que é mais fácil ou do que nos trás mais benefícios

2. O da Confiança/Credibilidade – Devemos agir com coerência e consistência, quer na ação, quer na comunicação.

3. O da Responsabilidade – Devemos assumir a responsabilidade pelos nossos atos, o que implica, cumprir com todos os nossos deveres profissionais.

4. O de Justiça– As nossas decisões devem ser suportadas, transparentes e objetivas, tratando da mesma forma, aquilo que é igual ou semelhante.

5. O da Lealdade – Devemos agir com o mesmo espírito de lealdade profissional e de transparência, que esperamos dos outros.

6. O da Competência– Devemos apenas aceitar as funções para as quais tenhamos os conhecimentos e a experiência que o exercício dessas funções requer.

7. O da Independência– Devemos assegurar, no exercício de funções de interesse público, que as nossas opiniões, não são influenciadas, por fatores alheios a esse interesse público.

Abaixo, alguns Desafios Éticos com que nos defrontamos diariamente:

- Se não é proibido/illegal, pode ser feito – É óbvio que, existem escolhas, que embora, não estando especificamente referidas, na lei ou nas normas, como proibidas, não devem ser tomadas.

- Todos os outros fazem isso – Ao longo da história da humanidade, o homem esforçou-se sempre, para legitimar o seu comportamento, mesmo quando, utiliza técnicas eticamente reprováveis.

EXERCÍCIOS

1. (PRF) No que se refere a relações humanas, julgue o item a seguir.

O feedback constitui importante recurso para melhorar a comunicação interpessoal.

- () Certo
() Errado

2. (COPS-UEL - 2013 - AFPR - Assistente Administrativo) Nas relações humanas, a comunicação interpessoal é imprescindível. Dessa forma, considere as afirmativas a seguir.

- I. Na comunicação, a técnica do ruído auxilia a compreensão da mensagem enviada.
- II. A crítica construtiva, normalmente, fornece informações objetivas em relação ao comportamento profissional.
- III. Nas relações humanas, o sentimento de empatia tende a contribuir para um bom relacionamento.
- IV. O conflito pode ser considerado um fator positivo para a organização, por estimular a inovação e a criatividade.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Somente as afirmativas I e II são corretas
(B) Somente as afirmativas I e IV são corretas.
(C) Somente as afirmativas III e IV são corretas.
(D) Somente as afirmativas I, II e III são corretas.
(E) Somente as afirmativas II, III e IV são corretas.

3. (Quadrix - 2017 - CRMV-DF - Agente de Fiscalização) No que diz respeito a relações humanas, desempenho profissional e equipes de trabalho, julgue o item seguinte.

O relacionamento interpessoal e o clima organizacional não afetam diretamente o desempenho individual e a promoção de melhores resultados no âmbito dos objetivos a serem alcançados pelas empresas.

- () Certo
() Errado

4. (CESPE - 2011 - IFB - Assistente de Administração) As dificuldades nas relações humanas, sobretudo na comunicação interpessoal, reduzem a eficiência dos grupos de trabalho e promovem clima organizacional desfavorável para o exercício da liderança.

- () Certo
() Errado

5. (Quadrix - 2020 - CFO-DF - Agente Operacional) Quanto às relações humanas, julgue o item.

O desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de consequência: o individual; o grupal; e o individual-grupal.

- () Certo
() Errado

6. (IF-TO - 2015 - IF-TO - Auxiliar em Administração) Existem sinais que facilitam o processo de comunicação e a relação interpessoal. São eles:

- (A) Saber ouvir e ter antipatia.
(B) Ter respeito e indiscrição.
(C) Ser preconceituoso e ter empatia.
(D) Oferecer-se para ajudar e ser irresponsável.
(E) Saber ouvir e estar bem informado.

7. (CONTEMAX - 2019 - Prefeitura de Lucena - PB - Assistente Administrativo) A Comunicação Interpessoal é importante em diversos segmentos ao longo de nossas vidas, visto que este é o método que desenvolve a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Com base na definição, analise as afirmativas e marque a opção correta.

- (A) Para um bom convívio, é prescindível o ajuste dos objetivos comuns e a utilização da forma adequada de linguagem, repensando as relações profissionais e pessoais.
(B) A valorização do profissional, dentre outros requisitos, é verificado facilmente em ter uma comunicação efetiva, o qual demonstra uma personalidade forte e segura do emissor.
(C) Uma comunicação interpessoal eficaz significa respeitar a opinião contrária, mas tentar convencer a outra parte, não importa a forma de linguagem utilizada.
(D) Não faz parte da comunicação interpessoal à preocupação dos interlocutores em como está sendo aceitas as informações transmitidas.
(E) A comunicação interpessoal eficaz entre os colaboradores de uma empresa apenas é necessária em setores de nível hierárquico distintos.

8. (COVEST-COPSET - 2013 - UFPE - Assistente Administrativo) “A postura ética, portanto, é de *suma importância* para nossa vida profissional”. Com o segmento em itálico, o autor pretendeu afirmar que, para nossa vida profissional, a postura ética é:

- (A) extremamente importante.
(B) relativamente importante.
(C) de certa relevância.
(D) minimamente significativa.
(E) supostamente importante.

9. (FCC - 2010 - AL-SP - Agente Legislativo de Serviços Técnicos e Administrativos) Um dos fatores de qualidade no atendimento ao público é a empatia. Empatia é

- (A) a capacidade de transmitir sinceridade, competência e confiança ao público.
(B) a capacidade de cumprir, de modo confiável e exato, o que foi prometido ao público.
(C) o grau de cuidado e atenção individual que o atendente demonstra para com o público, colocando-se em seu lugar para um melhor entendimento do problema.
(D) a intimidade que o atendente manifesta ao ajudar prontamente o cidadão.
(E) a habilidade em definir regras consensuais para o efetivo atendimento.

10. (IBADE - 2019 - Prefeitura de Jaru - RO - Assistente Administrativo) A relação humana no ambiente corporativo é importante, o comportamento tem que ser baseado na ética e na empatia. Goleman enumerou 5 pilares da Inteligência Emocional, um deles a Empatia. A alternativa que aponta o conceito de empatia apresentada por Goleman é:

- (A) aprender a se colocar no lugar do outro, de reconhecer as emoções dos outros e entender seus comportamentos, nos torna mais sensíveis e abertos.

(B) evitar pensar de imediato em um resultado negativo. Seja otimista, tente enxergar sempre o lado positivo das coisas e lembre-se que cada situação possui diversas saídas, basta você procurá-las.

(C) saber ter boas relações, guiando as emoções dos outros. Isso criará um ambiente positivo a sua volta, melhorando não só a sua qualidade de vida, mas também contagiando aqueles ao seu redor.

(D) aprender a responder aos seus estímulos, um processo consciente que envolve analisar como você se sente, para depois decidir como você quer se comportar para atingir suas metas.

(E) conhecer melhor as suas próprias emoções é colocar seus sentimentos e suas ações em um papel e, depois, refletir profundamente sobre isso

GABARITO

1	CERTO
2	E
3	ERRADO
4	CERTO
5	ERRADO
6	E
7	B
8	A
9	C
10	A

ANOTAÇÕES

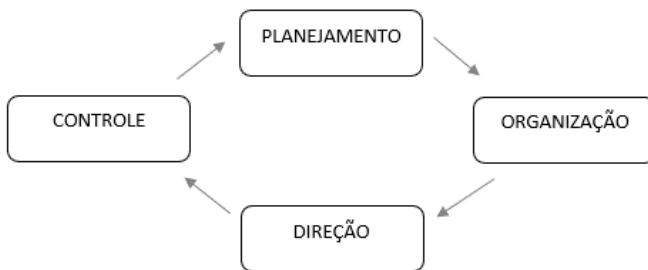
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

1.	Noções de Administração: organizações, eficiência e eficácia. O processo administrativo: planejamento, organização, influência, controle. Planejamento: fundamentos, tomada de decisões, ferramentas. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. Organização: fundamentos, estruturas organizacionais tradicionais e contemporâneas, tendências e práticas organizacionais. Influência: aspectos fundamentais da comunicação, liderança, motivação, grupos, equipes e cultura organizacional.	01
2.	Controle: princípios da administração da produção e do controle. Noções de Administração Pública. Princípios. Descentralização e desconcentração. Administração Direta e Indireta.	09
3.	Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.	14
4.	Excelência nos serviços públicos.	24
5.	Gestão da Qualidade.	25
6.	Gestão de resultados na produção de serviços públicos.	36
7.	Noções de Arquivologia. Princípio da proveniência. Teoria das três idades de arquivo. Gestão de documentos. Protocolo. Instrumentos de gestão de documentos. Plano de classificação. Tabelas de temporalidade. Arquivos permanentes: arranjo e descrição. Preservação, conservação e restauração de documentos arquivísticos.	45
8.	Comunicações administrativas: redação de correspondência e documentos oficiais.	55
9.	O papel do servidor.	64
10.	Cidadania: direitos e deveres do cidadão.	65
11.	O cidadão como usuário e contribuinte.	67
12.	Técnicas secretariais: relações pessoais e interpessoais.	75
13.	Organização de reuniões e administração do tempo.	84
14.	Conduta profissional: comunicação verbal e apresentação pessoal. Interação com o público interno e externo.	87
15.	Ética profissional.	98

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA. O PROCESSO ADMINISTRATIVO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, INFLUÊNCIA, CONTROLE. CONTROLE: PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO CONTROLE. PLANEJAMENTO: FUNDAMENTOS, TOMADA DE DECISÕES, FERRAMENTAS. ORGANIZAÇÃO: FUNDAMENTOS, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS, TENDÊNCIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO. INFLUÊNCIA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO. LIDERANÇA. MOTIVAÇÃO. GRUPOS, EQUIPES. CULTURA ORGANIZACIONAL

Funções de administração

- **Planejamento, organização, direção e controle**



— Planejamento

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

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

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

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

• Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.

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

• Vantagens do Planejamento

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

— Processo de planejamento

• Planejamento estratégico ou institucional

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

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

Fases do Planejamento Estratégico:

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

• Planejamento tático ou intermediário

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

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

• Planejamento operacional ou chão de fábrica

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

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

Com a ação de planejar, busca-se:

- Eficiência: medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

- Eficácia: medida do rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para alcance dos objetivos globais da empresa.

- Efetividade: refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

No setor privado, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são assim resumidos por Oliveira (1999):

Eficiência

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir o seu dever; e
- reduzir os custos.

Eficácia

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados; e
- aumentar o lucro.

Efetividade

- manter-se no ambiente; e
- apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente)

Eficiência – relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço.

Eficácia – grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais da organização.

Efetividade – eliminar ou reduzir sensivelmente o problema que afeta a sociedade, alcançando a satisfação do cidadão.



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

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

- Negócio = O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.
- Missão = Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.
- Visão = Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.
- Valores = Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

• **Análise SWOT**

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

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

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

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

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

• **Matriz GUT**

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

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

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

• **Ferramenta 5W2H**

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

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

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

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

• **Análise competitiva e estratégias genéricas**

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

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

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

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

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

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

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

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

• **As 5 forças Estratégicas**

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

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

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

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

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

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

• **Redes e alianças**

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

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

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

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

• **Administração por objetivos**

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

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

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

• **Balanced scorecard**

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

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

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

• **Processo decisório**

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

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

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

— **Organização**

• **Estrutura organizacional**

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

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

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

• **Tipos de departamentalização**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• **Departamentalização matricial**

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

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

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

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

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

• **Organização formal e informal**

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

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

Tipos de estruturas de organização formal:

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

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

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

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

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

• **Cultura organizacional**

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização.

— **Direção**

Direção essencialmente como uma função humana, apêndice de psicologia organizacional. Recrutar e ajustar os esforços para que os indivíduos consigam alcançar os resultados pretendidos pela organização.

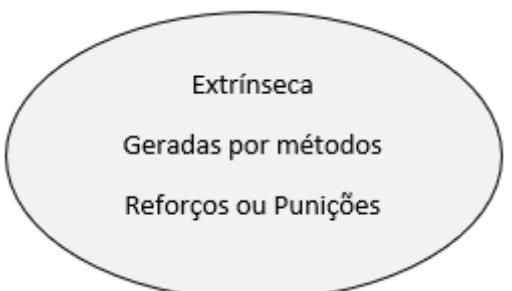
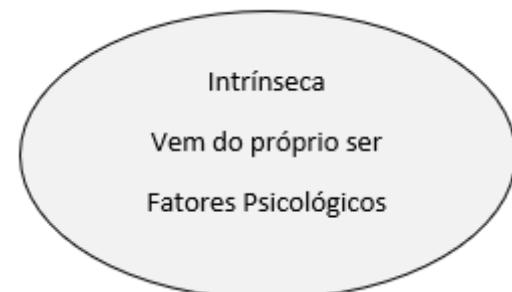
Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação)

• **Motivação**

“Pode ser entendido como o conjunto de razões, causa e motivos que são responsáveis pela direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados.” É o que desperta no ser a vontade de alcançar os objetivos pretendidos. Algo acontece no indivíduo e ele reage. Estímulos: quanto mais atingível parecer o resultado maior a motivação e vice-e-versa.

A (Razão, Causas, Motivos) pode ser: Intrínseca (Interna): do próprio ser ou, Extrínseca (Externa): algo que vem do meio.

Porém a motivação é sempre um processo do indivíduo, sempre uma resposta interna aos estímulos.



Liderança

Fenômeno social, depende da relação das pessoas. Aspecto ligado a relação dos indivíduos. Capacidade de exercer liderança – influência: fazer com que as pessoas façam aquilo que elas não fariam sem a presença do líder. Importante utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas, ocorrendo em uma dada situação.

— Liderança precisa de pessoas.

— Influência: capacidade de fazer com que o indivíduo mude de comportamento.

— Poder: que não está relacionado ao cargo, pode ser por via informal.

— Situação: em determinadas situações a liderança pode aparecer.

Não confunda: Chefia (posição formal) – Autoridade (dada por algum aspecto) – Liderança – Poder.

A influência acontece e gera a liderança, o poder é por onde essa influência acontece. Esse poder pode ser formal ou informal.

Segundo Max Weber: “Poder é a capacidade de algo ou alguém fazer com que um indivíduo ou algo, faça alguma coisa, mesmo que este ofereça resistência.” – Exemplo: votação, alistamento militar para homens.

— **Poderes formais** são aqueles que estão relacionados ao cargo e ficam no cargo independente de quem o ocupe. Já **poderes informais** são aqueles que ficam com a pessoa, independente do cargo que o indivíduo ocupe.

— **Autoridade**: Direito formal e legítimo, que algo ou alguém tem, para te dar ordens, alocar recursos, tomar decisões e de conduzir ações.

— **Dilema chefia e liderança**: Chefe é aquele que toma ações baseadas em seu cargo, onde sofre a influência dos poderes formais. E o líder é aquele que toma as decisões, recebe e consegue liderar os indivíduos, através de seu poder informal, independente do cargo que ocupe.

Conceito de Poder, segundo o Dilema chefia e liderança é o que consegue agrupar os dois distintos tipos de poder, os poderes formais e informais.

• **Tipos de Liderança:**

Transacional: Baseada na troca. Liderança tradicional, incentivos materiais. Funciona bem em ambientes estáveis, pois líderes e liderados precisam estar “satisfeitos” com o negócio em si.

Transformacional: Baseada na mudança. Liderança atual: Inspira seus subordinados. Quando construída, gera resultados acima da transacional, já que os subordinados alcançam uma posição de agentes de mudança e inovação.

• **Comunicação**

É a ligação entre a liderança e a motivação. Para motivar é necessário comunicar-se bem. A comunicação é essencial para o todo dentro da organização. A organização que possui uma boa comunicação, tende a ser valorizada pelos indivíduos, consequentemente gera melhores resultados.

A comunicação organizacional eficiente é fundamental para o sucesso na organização. Caso a comunicação seja deficiente, acarretará um grau de incompreensão no ambiente organizacional, dificultando a organização de atingir seus objetivos.

Através da comunicação a organização, bem como sua liderança, obtém maior engajamento de seus colaboradores de forma mais efetiva.

A comunicação interna tem como objetivo manter os indivíduos informados quanto às diretrizes, filosofia, cultura, valores e resultados obtidos pela organização. Agregando valor e tornando a organização competitiva no mercado.

• **Descentralização e delegação**

Centralização ocorre quando uma organização decide que a maioria das decisões deve ser tomadas pelos ocupantes dos cargos no topo somente. Descentralização ocorre quando o contrário acontece, ou seja, quando a autoridade para tomar as decisões está dispersa pela empresa, na base, através dos diversos setores.

Delegação é o processo usado para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores.

— **Controle**

Segundo Djalma de Oliveira:

“Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

Segundo Robbins e Coulter:

“O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos.”

Segundo Maximiano:

“Consiste em fazer comparação e tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.”

No processo administrativo o controle aparece como a etapa final, porém, o controle acontece durante todas as fases do processo, é contínua.

• **Objetivo:**

- Identificar os problemas, falhas, erros e desvios.
- Fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados.
- Fazer com que a organização trabalhe de forma mais adequada.
- Proporcionar informações gerenciais periódicas.
- Redefinir e retroalimentar os objetivos (feedback).

• **Características**

- Monitorar e avaliar ações.
- Verificar desvios (positivos e negativos)
- Promover mudanças (correção e aprimoramento)

• **Tipos, vantagens e desvantagens.**

- Preventivo (ex-ante): Controle proativo. Objetiva prevenir, evitar e identificar possíveis problemas, antes que eles aconteçam.
- Simultâneo: Controle reativo. Acontece durante a execução das tarefas. Controle estatístico da produção, verificar as margens de erro de produção. Avaliação, monitoramento.
- Posterior (ex-post): Controle reativo. Inspeção no final do processo produtivo se avalia o resultado dado. Acontece após.

• **Sistema de medição de desempenho organizacional**

Faz parte das etapas do Processo de Controle os sistemas de medição de desempenho, onde pode-se:

- Estabelecer padrões: definição de objetivos, metas e desempenho esperado.
- Monitorar desempenho: acompanhar, coletar informação, andar simultaneamente ao processo. Determinar o que medir, como medir e quando medir.
- Comparação com o padrão: análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido.
- Medidas Corretivas: tomar as decisões que levem a organização a atingir os resultados desejados. Caminhos: Não mudar nada. Corrigir desempenho. Alterar padrões.

Cada vez mais, as equipes se tornam a forma básica de trabalho nas organizações do mundo contemporâneo. As evidências sugerem que as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Quando as organizações se reestruturaram para competir de modo mais eficiente e eficaz, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos dos seus funcionários. As empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. As equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. Outras características importantes é que as equipes são uma forma eficaz de facilitar a participação dos trabalhadores nos processos decisórios aumentar a motivação dos funcionários.

Diferença entre Grupo e Equipe

Grupo e equipe não é a mesma coisa. Grupo é definido como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. **Um grupo de trabalho** é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais. O quadro abaixo ressalta as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho.

Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho

Transformando indivíduos em membros de equipe

- Partilham suas ideias para a melhoria do que fazem e de todos os processos do grupo;
- Respeitam as individualidades e sabem ouvir;
- Comunicam-se ativamente;
- Desenvolvem respostas coordenadas em benefícios dos propósitos definidos;
- Constroem respeito, confiança mútua e afetividade nas relações;
- Participam do estabelecimento de objetivos comuns;
- Desenvolvem a cooperação e a integração entre os membros.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- Estrelismo;
- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber “quem é quem” na equipe.

São características das equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com um propósito comum e significativo;
- O estabelecimento de metas específicas para a equipe que conduzam os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes. Metas específicas ajudam a tornar a comunicação mais clara. Ajudam também a equipe a manter seu foco sobre o obtenção de resultados;
- Os membros defendem suas ideias, sem radicalismo;
- Grande habilidade para ouvir;
- Liderança é situacional; ou seja, o líder age de acordo com o grau de maturidade da equipe; de acordo com a contingência;
- Questões comportamentais são discutidas abertamente, principalmente as que podem comprometer a imagem da equipe ou organização
- O nível de confiança entre os membros é elevado;
- Demonstram confiança em seus líderes, tornando a equipe disposta a aceitar e a se comprometer com as metas e as decisões do líder;
- Flexibilidade permitindo que os membros da equipe possam completar as tarefas uns dos outros. Isso deixa a equipe menos dependente de um único membro;
- Conflitos são analisados e resolvidos;
- Há uma preocupação / ação contínua em busca do autodesenvolvimento.

O desempenho de uma equipe não é apenas a somatória das capacidades individuais de seus membros.

Contudo, estas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e de quão eficientes eles serão dentro da equipe. Para funcionar eficazmente, uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com **conhecimentos técnicos**. Segundo, pessoas com **habilidades para solução de problemas e tomada de decisões** que sejam capazes de identificar problemas, gerar alternativas, avaliar essas alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, deem feedback, solucionem conflitos e possuam outras habilidades interpessoais.

Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, ordenar projetos, oferecer aconselhamentos ou tomar decisões.

Equipe de soluções de problemas: Neste tipo de equipe, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. Raramente, entretanto, estas equipes têm autoridade para implementar unilateralmente suas sugestões.

Equipes de trabalho autogerenciadas: São equipes autônomas, que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados. São grupos de funcionários que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, o controle coletivo sobre o ritmo de trabalho, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar problemas. As equipes de trabalho totalmente autogerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros.

Consequentemente, as posições de supervisão perdem a sua importância e até podem ser eliminadas.

Equipes multifuncionais: São equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. As equipes desempenham várias funções (multifunções), ao mesmo tempo, ou seja, não há especificação para cada membro. O sentido de equipe é exatamente esse, os membros compensam entre si as competências e as carências, num aprendizado contínuo.

As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) possam trocar informações, desenvolver novas ideias e solucionar problemas, bem como coordenar projetos complexos. Evidentemente, não é fácil administrar essas equipes. Seus primeiros estágios de desenvolvimento, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade, costumam ser muito trabalhosos e demorados. Demora algum tempo até que se desenvolva a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

Equipes Virtuais: Os tipos de equipes analisados até agora realizam seu trabalho face a face. As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum. Elas permitem que as pessoas colaborem on-line utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferências ou correio eletrônico – quando estão separadas apenas por uma parede ou em outro continente. São criadas para durar alguns dias para a solução de um problema ou mesmo alguns meses para conclusão de um projeto. Não são muito adequadas para tarefas rotineiras e cíclicas.

Em todo processo onde haja interação entre as pessoas vamos desenvolver relações interpessoais.

Ao pensarmos em ambiente de trabalho, onde as atividades são predeterminadas, alguns comportamentos são precisamente alinhados a outros, e isso sofre influência do aspecto emocional de cada envolvido tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo “atividade-interação-sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa comece a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam **valores, atitudes, conhecimentos, informações, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças e estilo comportamental**, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados.

Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando idéias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais criam certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Valores: Representa a convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.

Atitudes: As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados e envolve três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.

A convicção que “discriminar é errado” é uma afirmativa avaliadora. Essa opinião é o componente cognitivo de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu componente afetivo. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação “Não gosto de João porque ele discrimina os outros”. Finalmente, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O componente comportamental de uma atitude se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar no exemplo, posso decidir evitar a presença de João por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar a atitude como composta por três componentes – cognição, afeto e comportamento – é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. PRINCÍPIOS. DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO. ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA

Administração pública

Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade de 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:

SENTIDO SUBJETIVO	Sentido amplo {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	Sentido estrito {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido amplo {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	Sentido estrito {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 Públíco e a Indisponibilidade do Interesse Públíco.

SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
INDISPONIBILIDADE DO INTERESSE PÚBLICO	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, hoje, 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.

Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estruturação interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

ÓRGÃO — é criado por meio de lei.

ORGANIZAÇÃO INTERNA — pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.

ÓRGÃOS DE CONTROLE — Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

Pessoas administrativas

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder político e encontram-se vinculadas à entidade política que as criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

Pessoas políticas

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna, elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

Autarquias

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada, em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

Empresas Públicas

Sociedades de Economia Mista

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto a empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

Observação importante: todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação,

a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:

I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;

II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;

III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública;

IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de Administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;

V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores

Vejamos em síntese, algumas características em comum das empresas públicas e das sociedades de economia mista:

- Devem realizar concurso público para admissão de seus empregados;
- Não estão alcançadas pela exigência de obedecer ao teto constitucional;
- Estão sujeitas ao controle efetuado pelos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Legislativo;
- Não estão sujeitas à falência;
- Devem obedecer às normas de licitação e contrato administrativo no que se refere às suas atividades-meio;
- Devem obedecer à vedação à acumulação de cargos prevista constitucionalmente;
- Não podem exigir aprovação prévia, por parte do Poder Legislativo, para nomeação ou exoneração de seus diretores.

Fundações e outras entidades privadas delegatárias

Identifica-se no processo de criação das fundações privadas, duas características que se encontram presentes de forma contundente, sendo elas a doação patrimonial por parte de um instituidor e a impossibilidade de terem finalidade lucrativa.

O Decreto 200/1967 e a Constituição Federal Brasileira de 1988 conceituam Fundação Pública como sendo um ente de direito predominantemente de direito privado, sendo que a Constituição Federal dá à Fundação o mesmo tratamento oferecido às Sociedades de Economia Mista e às Empresas Públicas, que permite autorização da criação, por lei e não a criação direta por lei, como no caso das autarquias.

Entretanto, a doutrina majoritária e o STF aduzem que a Fundação Pública poderá ser criada de forma direta por meio de lei específica, adquirindo, desta forma, personalidade jurídica de direito público, vindo a criar uma Autarquia Fundacional ou Fundação Autárquica.

Observação importante: a autarquia é definida como serviço personificado, ao passo que uma autarquia fundacional é conceituada como sendo um patrimônio de forma personificada destinado a uma finalidade específica de interesse social.

Vejamos como o Código Civil determina:

Art. 41 - São pessoas jurídicas de direito público interno: (...)

IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;

V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.

No condizente à Constituição, denota-se que esta não faz distinção entre as Fundações de direito público ou de direito privado. O termo Fundação Pública é utilizado para diferenciar as fundações da iniciativa privada, sem que haja qualquer tipo de ligação com a Administração Pública.

No entanto, determinadas distinções poderão ser feitas, como por exemplo, a imunidade tributária recíproca que é destinada somente às entidades de direito público como um todo. Registra-se que o foro de ambas é na Justiça Federal.

Delegação Social

Organizações sociais

As organizações sociais são entidades privadas que recebem o atributo de Organização Social. Várias são as entidades criadas por particulares sob a forma de associação ou fundação que desempenham atividades de interesse público sem fins lucrativos. Ao passo que algumas existem e conseguem se manter sem nenhuma ligação com o Estado, existem outras que buscam se aproximar do Estado com o fito de receber verbas públicas ou bens públicos com o objetivo de continuarem a desempenhar sua atividade social. Nos parâmetros da Lei 9.637/1998, o Poder Executivo Federal poderá constituir como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, que não sejam de fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos da lei. Ressalte-se que as entidades privadas que vierem a atuar nessas áreas poderão receber a qualificação de OSS.

Lembremos que a Lei 9.637/1998 teve como fulcro transferir os serviços que não são exclusivos do Estado para o setor privado, por intermédio da absorção de órgãos públicos, vindo a substituí-los por entidades privadas. Tal fenômeno é conhecido como publicização. Com a publicização, quando um órgão público é extinto, logo, outra entidade de direito privado o substitui no serviço anteriormente prestado. Denota-se que o vínculo com o poder público para que seja feita a qualificação da entidade como organização social é estabelecido com a celebração de contrato de gestão. Outrossim, as Organizações Sociais podem receber recursos orçamentários, utilização de bens públicos e servidores públicos.

Organizações da sociedade civil de interesse público

São conceituadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, nas quais os objetivos sociais e normas estatutárias devem obedecer aos requisitos determinados pelo art. 3º da Lei n. 9.790/1999. Denota-se que a qualificação é de competência do Ministério da Justiça e o seu âmbito de atuação é parecido com o da OS, entretanto, é mais amplo. Vejamos:

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:

I – promoção da assistência social;

II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

V – promoção da segurança alimentar e nutricional;

VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado;

VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;

IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;

X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;

XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;

XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.

A lei das Oscips apresenta um rol de entidades que não podem receber a qualificação. Vejamos:

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:

I – as sociedades comerciais;

II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;

III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;

IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;

V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;

VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;

VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;

IX – as Organizações Sociais;

X – as cooperativas;

Por fim, registre-se que o vínculo de união entre a entidade e o Estado é denominado termo de parceria e que para a qualificação de uma entidade como Oscip, é exigido que esta tenha sido constituída e se encontre em funcionamento regular há, pelo menos, três anos nos termos do art. 1º, com redação dada pela Lei n. 13.019/2014. O Tribunal de Contas da União tem entendido que o vínculo firmado pelo termo de parceria por órgãos ou entidades da Administração Pública com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público não é demandante de processo de licitação. De acordo com o que preceitua o art. 23 do Decreto n. 3.100/1999, deverá haver a realização de concurso de projetos pelo órgão estatal interessado em construir parceria com Oscips para que venha a obter bens e serviços para a realização de atividades, eventos, consultorias, cooperação técnica e assessoria.

Entidades de utilidade pública

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trouxe em seu bojo, dentre várias diretrizes, a publicização dos serviços estatais não exclusivos, ou seja, a transferência destes serviços para o setor público não estatal, o denominado Terceiro Setor.

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA

Podemos incluir entre as entidades que compõem o Terceiro Setor, aquelas que são declaradas como sendo de utilidade pública, os serviços sociais autônomos, como SESI, SESC, SENAI, por exemplo, as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

É importante explicitar que o crescimento do terceiro setor está diretamente ligado à aplicação do princípio da subsidiariedade na esfera da Administração Pública. Por meio do princípio da subsidiariedade, cabe de forma primária aos indivíduos e às organizações civis o atendimento dos interesses individuais e coletivos. Assim sendo, o Estado atua apenas de forma subsidiária nas demandas que, devido à sua própria natureza e complexidade, não puderam ser atendidas de maneira primária pela sociedade. Dessa maneira, o limite de ação do Estado se encontraria na autossuficiência da sociedade.

Em relação ao Terceiro Setor, o Plano Diretor do Aparelho do Estado previa de forma explícita a publicização de serviços públicos estatais que não são exclusivos. A expressão publicização significa a transferência, do Estado para o Terceiro Setor, ou seja um setor público não estatal, da execução de serviços que não são exclusivos do Estado, vindo a estabelecer um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o seu financiamento e controle, como um todo. Tal parceria foi posteriormente modernizada com as leis que instituíram as organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público.

O termo publicização também é atribuído a um segundo sentido adotado por algumas correntes doutrinárias, que corresponde à transformação de entidades públicas em entidades privadas sem fins lucrativos.

No que condizente às características das entidades que compõem o Terceiro Setor, a ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro entende que todas elas possuem os mesmos traços, sendo eles:

1. Não são criadas pelo Estado, ainda que algumas delas tenham sido autorizadas por lei;
2. Em regra, desempenham atividade privada de interesse público (serviços sociais não exclusivos do Estado);
3. Recebem algum tipo de incentivo do Poder Público;
4. Muitas possuem algum vínculo com o Poder Público e, por isso, são obrigadas a prestar contas dos recursos públicos à Administração;
5. Pública e ao Tribunal de Contas;
6. Possuem regime jurídico de direito privado, porém derrogado parcialmente por normas direito público;

Assim, estas entidades integram o Terceiro Setor pelo fato de não se enquadrarem inteiramente como entidades privadas e também porque não integram a Administração Pública Direta ou Indireta.

Convém mencionar que, como as entidades do Terceiro Setor são constituídas sob a forma de pessoa jurídica de direito privado, seu regime jurídico, normalmente, via regra geral, é de direito privado. Acontece que pelo fato de estas gozarem normalmente de algum incentivo do setor público, também podem lhes ser aplicáveis algumas normas de direito público. Esse é o motivo pelo qual a conceituada professora afirma que o regime jurídico aplicado às entidades que integram o Terceiro Setor é de direito privado, podendo ser modificado de maneira parcial por normas de direito público.

A administração é a ordenação do caos que se instala quando um grupo de pessoas coopera no afã de conciliar metas estabelecidas por terceiros com seus objetivos, interesses, desejos e ambições pessoais.

Enquanto ciência, a administração estuda as necessidades sócio-técnicas da organização, seu conjunto de diretrizes, cultura, processos, recursos e capital, possibilitando a realização de seu negócio de forma estruturada, integrada e consolidada.

Na concepção sistêmica, a administração é entendida como um mecanismo estruturador e articulador de processos e recursos empresariais para a consecução dos resultados almejados: geração de bens, lucro e promoção do bem-estar social.

Cronologia da evolução das teorias administrativas:

Embora a industrialização tenha iniciado na década de 80 (séc. XIX) com os adventos das invenções mecânicas, hidráulicas e elétricas (Revolução Industrial) o estudo sistemático só ocorreu no início do séc. XX:

1911 – Princípios da Administração Científica com os estudos de Frederick W. Taylor nos EUU sobre o sistema técnico com ênfase na especialização da tarefa e controle da produção.

1916 – Gerência Administrativa do livro - Administração Industrial e Geral de Henry Fayol na França, com abordagem na departamentalização, competências administrativas e desempenho organizacional, sendo considerado o Pai da Administração Clássica que defendia que a administração deveria ser uma disciplina a ser estudada fora das escolas de engenharia.

1927 – Relações Humanas a partir dos trabalhos de R.F.Hoxié (USA, 1916), Robert Owen (Escócia, 1825) e Elton de Mayo (USA, 1924 - experiência de Hawthorne – WE Co.) onde o funcionário passa a ser visto como recurso humano e não como uma peça do sistema técnico.

1940 – Escola burocrática de Max Weber com ênfase na organização formal e burocracia racional.

1943 - Teoria da motivação e escalas de necessidades de Abrham Meslow É considerado o pai da Psicologia Transpessoal.

1945 – Behaviorismo (comportamento) de Herbert Simon, Teoria da decisão que concebe a organização como um sistema de decisões.

1954 – Teoria Geral de Sistemas de Ludwig Von Bertalanfy na Áustria, abordagem sistêmica - organização como sistema aberto, visão holística.

Peter Drucker com sua obra “The Practice of Management” inicia uma nova era no pensamento administrativo e gerencial que considera a administração como disciplina dada sua importância no estudo da organização. Foi considerado o Pai da administração moderna.

1960 – Teorias X e Y de Douglas McGregor, “The Human Side of Enterprise”, USA

1981 – Teoria Z de William Ouchi, USA, estabelece o conceito de administração participativa.

Muitas são as abordagens na evolução do pensamento dos estudiosos da administração: a Clássica, a Burocrática, a Humanística, a Comportamental, a Sistêmica, a Organizacional, a Contingencial até se chegar na abordagem Estratégica; abordagens que podemos classificar em duas fases: 1. pensamento mecanicista e reducionista (primeira metade do séc XX), 2. pensamento sistêmico, orgânico e holístico.

A partir dos anos 80 as Escolas do Pensamento Estratégico, já com vinte anos de existência, sugeriram a criação da disciplina de Administração Estratégica nas grandes universidades americanas, resultado das demandas do aumento de competitividade por um novo foco na gestão.

A gestão é a aplicação da teoria administrativa por suas várias metodologias, a saber: gestão por funcionalidades, por objetivos, por resultados, por qualidade total, por processos, por competências, orientada à clientes, estratégica ...

A estratégia corporativa apresentou grande desenvolvimento, principalmente a partir da década de 1980 quando o fenômeno da reestruturação empresarial – “conjunto amplo de decisões e de ações, com dimensão organizacional, financeira e de portfólio” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) tornou-se imperativo.

A administração estratégica é a disciplina que estrutura, integra e consolida o conjunto de premissas, ativos tangíveis e intangíveis, mercados e ambiente, possibilitando à organização obter vantagem competitiva na realização de seu negócio.

Face à implementação da tecnologia no contexto organizacional, a administração ganha novas perspectivas:

- Grande encadeamento: robotização, produção seriada, ganho em escala..., com função “otimizadora”.
- Mediadora: oferta de produtos e serviços na rede de relacionamentos (bancos, serviços públicos, comércio eletrônico...), exercendo função indutora.
- Intensiva: exerce função capacitor (hospitais, empresas de projetos, ensino à distância...).

Fonte: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/administracao-evolucao-e-conceitos/5034>

Contexto histórico do surgimento da NGP

“Nova Gestão Pública” corresponde à versão em inglês New Public Management (NPM) ou à versão em espanhol Nueva Gestión Pública ou Nueva Gerencia Pública (NGP) ou Nuevo Manejo Público (NMP).

Michel Messenet, em sua obra *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans Burocratie*, obra publicada em 1975, foi quem primeiro cunhou a expressão “Nova Gestão Pública”, ao criticar a Administração Pública burocrática. Entretanto, o seu texto fundador é o artigo “A public management for all seasons?”, escrito por Christopher Hood e publicado em 1991.

Geoffrey SHEPHERD & Sofia VALENCIA (1996, p.108) agregam que a “Nova Gestão Pública” também pode ser denominada de “gerencialismo, novo gerencialismo, nova gerência pública ou gerência baseada no desempenho”.

Luiz Carlos BRESSER PEREIRA prefere utilizar o termo “Administração Gerencial” (2000, p.58).

A “Nova Gestão Pública” consiste numa novidade, não somente por sua origem, mas principalmente por sua configuração como novo referencial teórico e pela impressionante influência que causou e vem causando nas Administrações Públicas em diversos países ocidentais¹², especialmente na América Latina.

A NGP emergiu inicialmente em países anglo-saxônicos¹³, a partir do início dos anos 1980, tais como: Estados Unidos, Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia (Geoffrey SHEPHERD & Sofia VALENCIA, 1996, p.109; Michael BARZELAY, 2001, p.11; Carles RAMIÓ, 2001, p.77).

Luiz Carlos BRESSER PEREIRA (2000, p.63-64) defende que o sistema capitalista teve duas grandes reformas da Administração Pública: a “Reforma Burocrática” que atingiu a Europa e os Estados Unidos no início do século XX e o Brasil nos anos 1930, com o governo Vargas; e a “Reforma Gerencial” ou “Reforma da Nova Gestão Pública”. Esta última pode ser dividida em duas “ondas” distintas: a “primeira onda”, dos anos 1980, com ênfase no ajuste estrutural das economias em crise (ajuste fiscal, privatização, liberalização do comércio); e a “segunda onda”, a partir dos anos 1990, com ênfase nas transformações de caráter institucional.

No caso dos Estados Unidos, Ewan FERLIE et alii (1999, p.37) lembram que “a pressão pela reforma do setor público antecedeu a eleição de Reagan, com a Lei de Reforma do Serviço Público, de 1978, aprovada na administração Carter”. Entretanto, é com Reagan que a NGP passa efetivamente a constituir-se na Administração Pública estadunidense. Posteriormente, mesmo no governo Clinton, a partir do início dos anos 1990, a NGP permaneceu influindo no processo de mudança do setor público.

O modelo inglês foi a principal referência concreta da NGP. Na Inglaterra, com a vitória de Margaret Thatcher, em 1979, e a consequente hegemonia obtida pelo Partido Conservador até 1997, foram estabelecidas reformas que tiveram as seguintes características, segundo Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.47):

descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; uso de idéias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

Sobre a Austrália, recordam Ewan FERLIE et alii (1999, p.36), que apesar da divisão de responsabilidade entre o governo federal e os Estados, com governos de diferentes partidos políticos, o país passou por uma reforma no setor público, desde o início da década de 1980, com forte influência da “ortodoxia da Nova Administração Pública”. Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.48) salienta que:

o caso australiano difere do britânico no que se refere à orientação política, pois foi o Partido Trabalhista que aderiu às visões da oposição liberal e introduziu políticas de gerenciamento privado no setor público. Uma evidência disso é o lema de sua campanha eleitoral em 1982: dirigir o Estado como uma empresa.

O marco fundador da NGP na Austrália é o Public Service Reform Act, publicado em 1984, reorganizando o serviço público. Com a vitória dos conservadores (aliança do Partido Liberal e Partido Nacional), em 1996, há uma radicalização ainda maior no processo de reformas com base ultraliberal.

Ewan FERLIE et alii (1999, p.35) afirmam que a Nova Zelândia pode ser vista “como um caso extremo de país que se transformou rapidamente, embora neste caso as idéias relativas à Nova Administração Pública tenham sido encampadas por um governo trabalhista”, a partir de 1984. Já para Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.50) as principais mudanças no aparelho estatal da Nova Zelândia foram: a transferência de atividades de caráter comercial para a iniciativa privada; a descentralização das atividades do governo central, que conferiu maior autonomia aos burocratas públicos; e a negociação de contratos de trabalho no setor público com base nos parâmetros da iniciativa privada.

Michael BARZELAY (2001, p.11), após ampla revisão da literatura sobre a NGP, afirmou que a mesma surgiu como “um dispositivo conceitual inventado com o propósito de estruturar a discussão acadêmica sobre as mudanças contemporâneas na organização e o gerenciamento da função executiva do governo”.

Omar GUERRERO (2003, p.381; 2004, p.10) vai mais além e afirma que a origem da “Nova Gestão Pública” está na economia, em especial no pensamento econômico neoclássico, influenciado pela Escola Austríaca, e na Teoria da Escolha Pública (Public Choice), fundada a partir da Escola da Virginia, assim como também sofreu influência da Escola de Chicago. Portanto, as origens da “Nova Gestão Pública” são as mesmas do pensamento ultraliberal. Como é evidente que é a teoria de Estado que define a teoria da Administração Pública, resta óbvio que a NGP é a teoria de Administração Pública do Estado ultraliberal.

A partir dessa constatação, é fundamental observar o papel desempenhado pelos principais think tanks¹⁴ conservadores anglo-saxônicos na formação das bases ideológicas ultraliberais e nos processos de implantação da “Nova Gestão Pública” nesses países.

Na Inglaterra, os principais think tanks, críticos das políticas keynesianas, que contribuíram para difundir o pensamento ultraliberal e, por consequência, a NGP foram: o Institute of Economics Affairs, o Centre for Policy Studies¹⁶ e o Adam Smith Institute..

O Institute of Economics Affairs foi fundado em 1955 por Anthony Fischer, com o objetivo de explicar as idéias do livre mercado ao público. Segundo Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.37), Fischer funda o Institute of Economics Affairs, influenciado pela leitura condensada de “O Caminho da Servidão”, de Friedrich Hayek, publicado na revista Reader’s Digest, em 1945. Ademais, afirma que:

a literatura aponta que o instituto baseava suas pesquisas e publicações nas idéias da escola austríaca, no monetarismo da escola de Chicago e nas visões da escola de Virgínia, apontando as falhas do Estado e desenvolvendo soluções de mercado que desafavam abertamente a ortodoxia keynesiana.

O Centre for Policy Studies foi fundado por Keith Joseph (parlamentar do Partido Conservador) e Margaret Thatcher, em 1974, com o objetivo de difundir o liberalismo econômico e ajudar a disseminar a economia de livre mercado na Inglaterra.

Foi decisivo para que o Partido Conservador incorporasse a ideologia ultraliberal ao seu programa de governo.

O Adam Smith Institute está desde 1979 operando na Inglaterra, embora sua fundação tenha ocorrido em 1977 nos Estados Unidos. Margareth Thatcher e Madsen Pirie, adepto da escola de Virgínia e um dos principais nomes do Adam Smith Institute, eram amigos e este último teve grande influência no governo britânico. Sobre os think tanks ingleses, Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.39) afirma que:

diversas políticas de governo de Thatcher resultaram da elaboração dos think tanks entre elas as medidas mais marcantes do primeiro mandato de Thatcher (1979-1987): as soluções monetaristas, a abolição dos controles de comércio, a formação dos conselhos de preços, a terceirização de serviços públicos, a inibição da atuação sindical e a extinção dos conselhos metropolitanos.

Nos Estados Unidos os três principais think tanks, todos avessos às políticas originadas no New Deal e influentes junto ao Partido Republicano, foram: Hoover Institution., American Enterprise Institute for Public Policy Research e Heritage Foundation..

O Hoover Institution foi fundado em 1919 e permanece em atividade até este momento. Ficou muito conhecido entre os adeptos do ultroliberalismo, pois financiou pesquisas de Milton Friedman.

O American Enterprise Institute for Public Policy Research foi criado em 1943, com o nome de American Enterprise Institute, tendo adquirido o seu nome atual em 1960. Seu objetivo é defender o Estado mínimo, a livre empresa, a liberdade individual e a defesa vigilante e eficaz. Milton Friedman foi um dos seus conselheiros.

A Heritage Foundation foi fundada em 1973, com a missão de formular e promover políticas públicas保守adoras baseadas nos princípios da livre empresa, do Estado mínimo, da liberdade individual, de valores americanos tradicionais e de uma defesa nacional forte.

A Austrália também sofreu a influência de think tanks favoráveis aos preceitos da NGP, segundo Ana Paula Paes de PAULA (2005, p.49), destacando-se: Centre Independent Studies²¹, Australian Institute of Public Policy e Centre of Policy Studies.

O Centre Independent Studies foi fundado em 1976 por Greg Lindsay. Friedrich Hayek e Milton Friedman são seus principais mentores.

Estas breves referências aos principais think tanks conservadores anglosaxônicos permitem concluir que um dos seus principais objetivos ainda é a constituição do “Estado mínimo” (entendido este como a redução do aparelho estatal). Entretanto,

Luiz Carlos BRESSER PEREIRA (2002b, p.33) adota posição ambígua e equivocada, ao considerar que esse projeto permanece vidente, num contexto de ultroliberalismo que teria fracassado.

Uma conclusão, um tanto surpreendente, é que as primeiras experiências de países anglo-saxônicos que implantaram a “Nova Gestão Pública” não estão associadas exclusivamente a governos de partidos considerados conservadores. Embora a origem teórica da NGP esteja associada ao pensamento ultraliberal (influenciado pela Escola Austríaca, pela Escola da Virginia e pela Escola de Chicago) e o mesmo tenha sido difundido por diversos think tanks conservadores anglo-saxônicos, o êxito da NGP ultrapassou essa fronteira política, como nos casos do Partido Democrata nos Estados Unidos (Lei de Reforma do Serviço Público, de 1978, aprovada na administração Carter), do Partido Trabalhista na Austrália (Public Service Reform Act, publicado em 1984) e do Partido Trabalhista na Nova Zelândia (reformas ocorridas a partir de 1984).

Embora não se pretenda fazer uma revisão comparada exaustiva de todos os modelos de Administração Pública existentes nos países ocidentais e/ou de influência marcante anglo-saxônica, é inequívoco que a NGP não é uma teoria exclusiva de governos tidos como conservadores; mesmo que seja difícil enxergar suas dimensões “progressistas” quando aplicada por governos social-democratas ou “socialistas”, especificamente na Europa.

Conceito e características

A NGP designa um conjunto de argumentos e filosofias administrativas, propostas como novo paradigma de Administração Pública. Especialmente, como filosofia administrativa de um padrão de desenho organizacional da Administração Pública, a NGP conseguiu atingir o status de um corpo doutrinário que goza de uma ampla aceitação, enfim, “uma corrente de pensamento dominante” (Michael BARZELAY, 2001, p.52).

É demasiado simplista definir a “Nova Gestão Pública” como um modelo único de “Teoria da Administração Pública”. As diversas variantes surgidas em diferentes países, com histórias e culturas absolutamente distintas fazem com que as práticas sejam distintas. Entretanto, alguns preceitos teóricos estão presentes em qualquer reforma que busque aplicar a NGP como modelo. Geoffrey SHEPHERD e Sofia VALENCIA recordam que a NGP é um modelo que imita os métodos gerenciais do setor privado (1996, p.108). Daí decorre a denominação “reforma gerencial” para qualquer reforma da Administração Pública que esteja baseada na “Nova Gestão Pública”.

Patrick DUNLEAVY e Christopher HOOD (1995, 106) lembram que a NGP “chegou a ser identificada internacionalmente com a inevitável marcha da história”, sendo “algo tão onipresente dentro do setor público que dificilmente deixa espaço para qualquer outro programa de reforma alternativo”. A NGP é o “pensamento único” sendo aplicado à Administração Pública. Isso fica claro no discurso de Luiz Carlos BRESSER PEREIRA (2000, p.63), quando afirma que “existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a Administração Pública burocrática e a Administração Pública gerencial (...) que também pode ser chamada de Nova Gestão Pública (New Public Management)”. O principal mentor da “Reforma Gerencial” brasileira não contempla a hipótese de um modelo alternativo. Tal fato seguramente não se dá por limitação intelectual. A exclusão de qualquer outro modelo de Administração Pública é intencional. Assim como explica Boaventura de Sousa SANTOS (2001, p.231), a distorção e a ocultação da realidade são pressupostos do exercício do poder.

Christopher HOOD (1991, p.04 e 05) foi quem primeiro definiu a “Nova Gestão Pública”, a partir da conjunção de sete elementos: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

No caso brasileiro, o PDRAE definiu a “Administração Pública gerencial” como “resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior” (BRASIL, 1995, p.21).

Em 1998, o Conselho Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD), objetivando fazer uma adaptação da experiência da NGP nos países em países anglosaxônicos, anunciou documento em que apresentou as características que deveriam ser observadas para a implementação da “Nova Gestão Pública” na América Latina, conforme segue:

Profissionalização da alta burocracia; transparência e responsabilização; descentralização na execução dos serviços públicos; desconcentração organizacional nas atividades exclusivas do Estado; controle dos resultados; novas formas de controle; duas formas de unidades administrativas autônomas: agências que realizam atividades exclusivas de Estado e agências descentralizadas, que atuam nos serviços sociais e científicos; orientação da prestação dos serviços para o cidadão-usuário; modificar o papel da burocracia com relação à democratização do Poder público (CLAD, 1999, p.129 e ss.).

O exame dessas características permite identificar as falências desse modelo.

A ênfase na “profissionalização da alta burocracia” denota uma visão absolutamente elitista do poder, excludente de dimensões essenciais da democracia, pois prioriza uma elite burocrática para desenvolver a capacidade de negociação e responsabilização perante o sistema político. Defende a adoção de regimes jurídicos de funcionários públicos, desvalorizando a função pública.

Com transparência e responsabilização, busca-se apenas diminuir a corrupção, não existe o objetivo de compartilhar a tomada de decisões. A participação cidadã na gestão pública não faz parte das características da NGP.

O caso brasileiro demonstra que a descentralização também foi responsável pelo aumento da competição por recursos entre os diversos níveis de governo. A denominada “guerra fiscal” entre Estados é resultado desse processo, em que as relações intergovernamentais predatórias apenas beneficiaram as empresas privadas, trazendo, por consequência, prejuízos aos cidadãos.

Avaliar a Administração Pública pelo cumprimento ou não de metas, utilizando mecanismos como o contrato de gestão, representa a aplicação da lógica gerencial, em que o único que conta é a dimensão econômica do serviço público, desconsiderando por completo a dimensão humana da vida em sociedade.

A ênfase em novas formas de controle (controle de resultados, controle contábil de custos, controle por incentivo à concorrência a setores privados na prestação de serviços públicos, controle social e reforço do controle judicial) também expressa o alcance desejado para a democracia. O cidadão pode controlar a gestão, mas nunca compartilhá-la.

A criação de entes descentralizados, que atuam nos serviços sociais e científicos para o denominado “setor público não estatal” representa a privatização dos serviços públicos na área social.

O exame das características da “Nova Gestão Pública” permite conceituá-la como uma teoria de Administração Pública que adota um enfoque empresarial para a gestão, dando ênfase à redução de custos, à eficácia e à eficiência dos aparelhos de Estado e propondo a clientelização dos cidadãos.

Os verdadeiros fundamentos da “Nova Gestão Pública”

A NGP é um modelo (um grupo de símbolos e regras operacionais) que possui o objetivo de estabelecer regras prescritivas destinadas a reconfigurar a Administração Pública para que a mesma esteja adequada ao Estado ultraliberal. É um modelo que pretende ser universal, independente das características singulares de cada país. Não obstante a retórica utilizada pelos ultraliberais que teorizam sobre gestão pública, este trabalho sintetiza os cinco conceitos fundamentais que conformam a “Nova Gestão Pública”: a) a “lógica do privado” deve ser a referência a ser seguida; b) o mercado é quem deve formular políticas públicas; c) os serviços públicos devem abandonar asfórmulas burocráticas para assumir a modalidade da concorrência empresarial; d) o cidadão deve converter-se em cliente; e) a gestão deve ser apartada da política.

a) Privatização do “público”

Para os defensores da “Nova Gestão Pública” a Administração Pública deve copiar modelos e práticas privadas, fazendo com que a NGP se constitua numa visão privada do “público”. No caso brasileiro, o próprio PDRAE, elaborado em 1995, demarca que “a Administração Pública gerencial inspira-se na administração de empresas” (MARE, 1995, p.22). Inspirar-se na gestão privada é um erro conceitual grave porque a gestão pública é, pelos fins e meios, absolutamente diferente da gestão privada.

A utilização do termo “público” como componente do nome de um modelo teórico que valoriza “o privado” como referência representa uma tentativa de não evidenciar a contradição insolúvel entre duas lógicas absolutamente antagônicas: a “lógica do público” deve ser determinada pela solidariedade, enquanto a “lógica do privado” é determinada pela “lógica mercantil do consumo privado” (Carlos SOJO, 2004, p.10 e 11).

A Administração Pública é caracterizada por atributos estatais, ou seja, só pode ser explicada a partir do Estado. Mesmo após essa óbvia referência, até tautológica na ótica da defesa dos atributos políticos da cidadania, parece haver a necessidade de recordar algumas premissas elementares no que diz respeito à Administração Pública: a chave na distinção da esfera da natureza entre a Administração Pública e a administração privada está na finalidade de cada uma, pois enquanto a primeira busca realizar interesses gerais, a segunda deseja satisfazer os interesses particulares (o lucro é o objetivo a ser buscado incessantemente); a Administração Pública, ao contrário da administração privada, não pode escolher os seus âmbitos de atuação; a Administração Pública possui alguns privilégios e possibilidades coercitivas que não são usuais no setor privado; o entorno da Administração Pública é bem mais complexo que qualquer organização privada; a Administração Pública está vinculada ao processo democrático, pois mesmo na limitada democracia representativa, os processos eleitorais e os mandatos decorrentes dessas variáveis que devem ser observadas; na Administração Pública a determinação dos objetivos é muito mais plural que no setor privado, o que dificulta a segmentação dos destinatários das atividades públicas; o grau de visibilidade e controle da Administração Pública é muito maior, em função da maior pressão portransparência; a Administração Pública está obrigada, diferentemente do setor privado, a respeitar princípios constitucionais e legais, o que torna a sua gestão menos flexível.

Também merece destaque recordar que a “Gestão pela Qualidade Total” (GQT) ou Total Quality Management (TQM) foi uma das estratégias de gerenciamento adotadas pela “Reforma Gerencial” no Brasil (Luiz Carlos BRESSER PEREIRA, 1999, p.08).

A GQT, apesar de haver sido formulada por alguns autores norte-americanos como Edwards Deming e Joseph Juran, é no Japão dos anos 1960 e 1970, que continuava sua recuperação da destruição causada pela Segunda Guerra Mundial, que encontrou o ambiente “ideal” para o seu desenvolvimento. Já no início da década de 1980, empresas ocidentais voltavam suas atenções para o crescimento das principais indústrias japonesas. No Brasil, é a partir dos anos 1990 que a GQT começou a difundir-se, destacando-se o papel de divulgadora que teve a Fundação Christiano Ottoni, liderada por Vicente Falconi Campos.

A GQT é uma teoria de gestão com uma metodologia fechada e que não possui nenhuma interconexão com a Administração Pública, mas mesmo assim foi considerada uma das estratégias de gerenciamento adotadas pelo governo Fernando Henrique Cardoso. A GQT, independentemente de sua formulação conceitual aparentemente sistêmico-integradora da totalidade da vida humana (a ponto de pretender absorver como demanda a própria qualidade da vida) desconsidera por completo as características culturais de cada país e as especificidades da Administração Pública. No Brasil não foi diferente.

b) O mercado como formulador de políticas públicas

Luiz Carlos BRESSER PEREIRA (2001, p.16-17) justifica a crença no mercado de duas maneiras distintas: primeiro ao rejeitar a ideia do Estado como produtor de bens e serviços, apoiando as privatizações; e segundo, ao afirmar que atividades não exclusivas do Estado, como serviços sociais e científicos, não devem ser realizados diretamente por ele.

Entretanto, os princípios do mercado não são aplicáveis aos serviços públicos. O objetivo do lucro e a possibilidade de diferenciação de clientes, outorgando vantagens conforme seu maior ou menor consumo, são facetas que expõem claramente a distinção entre o sentido de uma e de outra atividade. A presença do mer-

cado como formulador das políticas públicas representa um triunfo inigualável para o capitalismo. Jacint JORDANA (1995, p.84) recorda, entretanto, que as instituições públicas são identificadas por suas policy networks (redes de políticas públicas), nas quais se reproduzem diversos conflitos sociais. Ou seja, é possível identificar como os interesses de classes se convertem em políticas públicas. Quando é o mercado que formula as políticas públicas esse espaço legítimo de disputa desaparece, fazendo prevalecer exclusivamente o poder econômico.

Omar GUERRERO (2003, p.387) sustenta que a presença de elementos do mercado provoca mudanças nas funções tradicionais do setor público, tais como: gerência, privatização, esquemas de incentivo de competitividade e deregulação.

A transferência da gestão dos serviços públicos para empresas privadas (privatizações, concessões, terceirizações, etc.) faz com que o mercado passe a ser o dono da agenda pública. Esse fato pode gerar um grave problema: a captura do regulador (ente regulador de um determinado serviço público) pelo regulado (empresa privada responsável pela prestação de um determinado serviço público). O ente regulador é capturado quando passa a confundir o interesse público com os interesses do ente(s) privado(s) que é por ele regulado. Marçal JUSTEN FILHO (2002, p.370) aponta que a captura ocorre “quando a agência perde sua condição de autoridade comprometida com a realização do interesse coletivo e passa a produzir atos destinados a legitimar a realização dos interesses egoísticos de um, alguns ou todos os segmentos empresariais regulados”.

c) Concorrência empresarial

A Administração Pública deve ser redesenhada, seguindo o modelo das empresas privadas, com uma configuração que privilegia a redução dos custos e o aumento das tarifas públicas, buscando aumentar o lucro e desconsiderando o interesse público, tal como prevalecia nas concepções ideológicas em vigor até os anos 1980.

Luiz Carlos BRESSER PEREIRA (2001, p.19) constrói o conceito de “concorrência administrada” para justificar as contratações externas ou terceirização.

d) Orientação ao cliente

Para a NGP, a noção de cidadania é substituída pela utilização de termos como cliente, consumidor ou usuário, que são usados de modo quase intercambiável. A NGP busca fragmentar e fragilizar o único conceito legítimo na relação do indivíduo com o Estado: o de cidadão. Esta discussão não é uma discussão semântica. É um debate necessário que pretende demonstrar que usar qualquer termo diverso de cidadão é uma opção ideológica que objetiva dar um caráter apolítico à teoria da Administração Pública. É uma opção que nega que o Estado fundamenta a sua legitimidade na autoridade da sua universalidade.

A denominação “cliente” atribui à prestação do serviço público um caráter comercial. É como se o serviço prestado deixasse de ser público, tornando-se uma atividade econômica própria da iniciativa privada. Denominar a um cidadão de “cliente” é o mesmo que tornar a prestação do serviço público uma relação privada entre o prestador e o receptor. Por exemplo, sob essa ótica o ensino público de ensino fundamental é apenas uma relação existente entre uma escola pública e um aluno ou seus pais, desconsiderando o restante da sociedade. O conceito de cliente não contempla o interesse público.

Juan Antonio GONZÁLEZ (1999, p.99) afirma que o equívoco de considerar o cidadão um cliente é uma “visão derivada das concepções privatistas e economicistas da administração, dado que na relação cliente-empresa o que se busca privilegiar é o benefício da empresa, quando na relação pública o que legitima tanto o acionar como a existência mesma do Estado é o bem-estar dos cidadãos”.

Para Quim BRUGUÉ, Moisès AMORÓS & Ricard GOMÀ (1994, p.38 e 39):

os clientes do setor privado desfrutam de um poder de eleição que não tem equivalente no âmbito público. As instituições públicas descansam sobre uns fundamentos que condicionam suas relações com os administrados: seus serviços não são para satisfazer unicamente demandas individuais, mas, sobretudo, interesses coletivos.

Já o termo consumidor decorre de uma visão economicista. Se as atividades econômicas são a produção, a distribuição, a circulação e o consumo, vê-se o cidadão como exercendo a última dessas atividades, ou seja, o consumo. Marcos Roitman ROSENMANN (2003, p.77) afirma que substituir cidadão por consumidor é “resultado de uma ordem política e social estabelecida para defender a propriedade privada e a liberdade individual, não para gerar um projeto de desenvolvimento econômico”.

Finalmente, o conceito de usuário também não parece o mais adequado, pois o Estado deve ser responsável pela prestação universal a todos os cidadãos, independentemente da sua condição de usuário ou não.

Segundo Marcelo James VASCONCELOS COUTINHO (2000, p.46):

os cidadãos podem ser ou não usuários de serviços públicos específicos, mas são parte de toda uma comunidade e, portanto, contribuem e recebem benefícios da Administração Pública. Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, ao contrário dos clientes do setor privado, frequentemente não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público. Assim, funcionários públicos não atendem somente aos usuários diretos, mas preservam os direitos de todos os cidadãos. Isso significa que eles equilibram os objetivos potencialmente conflituosos de satisfação dos usuários com a proteção dos interesses de toda a comunidade ou cidadãos de um país. Essa é a principal razão por que fornecer serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil do que no mercado.

Cidadão inclui-se em uma categoria jurídica específica, pois o Estado permanece sempre com a responsabilidade pela adequada prestação de serviço público, mesmo que a atividade tenha sido delegada a um ente privado. A par das referências reducionistas, a expressão cidadão é a que melhor conforma o sentido sobre quem é o destinatário dos serviços públicos; é a que dá conta das especificidades do serviço público, que tem que contemplar o interesse público e os aspectos democráticos.

Para Omar GUERRERO (1997b, p.168) “uma das características principais da vida cívica, é que o cidadão toma consciência de si mesmo como tal, mais que como cliente e consumidor do mercado econômico”.

Sue RICHARDS (1994, p.06) sustenta a relevância da cidadania, a partir da relação existente, pela via do voto e do mandato, entre o cidadão e o seu representante eleito no processo da democracia representativa:

os políticos e aqueles técnicos que trabalham junto a eles baseiam-se no mandato eleitoral recebido dos cidadãos. Sejam quais forem as imperfeições do processo democrático, as eleições proporcionam o direito a tomar decisões em nome da comunidade.

Entre a Administração Pública e a cidadania não há contrato comercial, mas sim um contrato social e político. Transformar o cidadão em cliente é o mesmo que transformar a Administração Pública numa grande empresa privada, desconsiderando que “a cidadania não está fundada numa relação contratual” (Jorge KAROL, 2003, p.46), mas sim numa relação com uma comunidade global e socialmente cidadã, o que dá direito a um conjunto básico de serviços públicos, independentemente da capacidade financeira.

e) A Administração Pública deve ser apartada da política

O campo da Administração Pública, como qualquer outro campo, é um campo de poder, que se concretiza pela ação estatal. Por isso, é impossível entender que a Administração Pública seja dividida em funções administrativas e políticas, tocando as primeiras aos funcionários e as últimas aos políticos e aos gestores. Toda e qualquer atividade administrativa é uma atividade política. Não há atividade administrativa exclusivamente técnica.

Entretanto, não é este o pensamento predominante entre os defensores da “Nova Gestão Pública”, conforme recorda Nuria CUNILL GRAU (2004, p.43). Influenciados por princípios exclusivamente econômicos e gerenciais, os teóricos da NGP afirmam que o caráter político do Estado dificulta a tomada de decisões “eficientes” e “teoricamente corretas”.

Esse argumento é meramente retórico. Os ultraliberais bem sabem que “estabelecer uma separação radical entre a técnica por um lado e a política por outro, como se as decisões coletivas pudesse ser reduzidas a um problema ao que, com a informação adequada, seja possível encontrar a ‘melhor’ solução” (Leonardo GARNIER, 2004, p.125), é uma premissa equivocada. Há múltiplas situações em que não há como escolher uma “melhor solução” para todos. Nesses casos, apenas a política possui legitimidade para decidir.

Um claro exemplo do sucesso desse argumento é o caso das agências reguladoras brasileiras. Todos os que defendem a autonomia dos entes reguladores brasileiros, com relação ao governo federal, inconsistentemente recorrem a esse discurso.

Entretanto, cincicamente, evitam recordar que em 2001 o Brasil enfrentou uma crise no abastecimento de energia levando o país a uma situação de racionamento. Naquele momento, com a necessidade de rápidas providências para enfrentar a escassez de energia, o governo Fernando Henrique Cardoso, o mesmo que havia instituído o modelo de agências reguladoras no país, optou, via Medida Provisória nº 2.147, de 15 de maio de 2001, por criar a “Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica”, tendo como objetivo propor e implementar medidas de natureza emergencial, de forma a evitar interrupções do suprimento de energia elétrica. Correlativamente, o Presidente abandonou o projeto de transposição das águas do São Francisco, então em fase de audiências públicas tumultuadas, cujo impacto seria de reduzir a produção de energia hidroelétrica na “cascata da CHESF”, no baixo São Francisco. Portanto, o grau de “politicização” das decisões “administrativas” é elevado. Estes exemplos evidenciam que o argumento utilizado pela NGP é um argumento meramente retórico.

A Administração Pública é o ente que vincula o Estado com a sociedade. Cada funcionário público representa o “rosto” do Estado frente a cada cidadão. A NGP, ao contrário de incentivar o aperfeiçoamento dessa relação, buscando integrar o cidadão à gestão pública, prefere afastá-lo, criando uma falsa dicotomia entre a Administração Pública e a política.

Governança versus New Public Management: Concepção Teórica e Aplicação Prática

O termo governança entra no vocabulário da gestão pública nas duas últimas décadas, englobando conceitos contraditórios teoricamente e ideologicamente. Segundo Peters & Pierre (1998), a governança é uma contrapartida à concepção tradicional da administração pública. Seus principais focos de análise são os limites da ação do governo, bem como as relações estabelecidas entre governo e setor privado. Para Prats i Catalá (2006), a governança é um movimento que se faz presente nos anos noventa e se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado.

No contexto europeu e estadunidense, a governança se refere à existência de alguns elementos que se materializam a partir das reformas neoliberais implementadas em grande escala a partir dos anos setenta:

a) o domínio das redes em políticas públicas: desde a concepção de Castells (1996) sobre o

Estado em rede até os dias de hoje prevalece a idéia de que as redes, definidas stricto sensu como coleções amorfas de atores públicos, privados e sem fins lucrativos, dominam a esfera da administração pública (Loyola & Moura, 1996; Mandell, 1999; Marsh & Rhodes, 1992). Para alguns, as redes são vistas como um processo natural decorrente da abertura econômica e democratização (Mandell, 1999), enquanto para outros se referem ao domínio do setor privado sobre o setor público, decorrente do processo da perda de legitimidade deste último (Peter & Pierre, 1998);

b) do controle à influência: geralmente, nessas redes de políticas públicas, o governo perde seu poder central e a capacidade de controlar diretamente os atores e os recursos e passa a usar mais a capacidade de influência;

c) uso de recursos públicos e privados: a existência e a institucionalização de parcerias formais e informais entre o setor público e o privado tornam possível o uso híbrido de recursos públicos e privados;

d) criação de modelos organizacionais híbridos: em alguns casos, a mistura dos recursos se dá via organizações híbridas do tipo quangos (Reino Unido), que tornam possível a operacionalização do conceito da governança.

Simultaneamente, nas décadas de 1980 e 1990, vários movimentos, abrigados sob o guarda-chuva da New Public Management (NPM), especialmente nos países anglo-saxões, propunham soluções para a administração pública. Pontos centrais eram a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa, uma ênfase crescente na competição e o aumento de sua eficiência.

Será, porém, que os conceitos e as práticas inspirados pelos movimentos de NPM e governança são substancialmente diferentes? Para alguns autores (Rhodes, 1997), o debate da governança foi impulsionado pelas condições criadas pela aplicação da filosofia gerencial de NPM. O quadro a seguir busca ressaltar as semelhanças e diferenças dos dois movimentos:

Quadro 1: New Public Management X Governança

CONCEITO	NEW PUBLIC MANAGEMENT	GOVERNANÇA
Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e accountability	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; accountability é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução dos mecanismos de mercado.	Enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes públicoprivadas; accountability continua uma questão pouco resolvida; o foco está na participação de stakeholders, especialmente, no clientecidadão.
Redução da dicotomia público-privada	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estado. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da maior participação de outros atores. Solução proposta: o setor público deve assumir um papel de liderança na mobilização de redes públicoprivadas.
Ênfase crescente na competição	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.	A competição não é vista como estratégia central; o foco está na mistura de recursos públicos e privados, com maior competição, onde for o caso.
Ênfase no controle dos resultados ao invés do controle dos insumos	Foco nos resultados e crítica ao controle dos insumos. Mecanismos como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.	Existe dificuldade em especificar os objetivos e, consequentemente, resultados das políticas públicas. Mecanismos como contratos de gestão ou acordos de resultados são incentivados.
Ênfase no papel articulador do Estado	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos. A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos. A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.
Desenho das estruturas organizacionais	Estruturas governamentais mínimas. Diferença entre formulação e execução de políticas, a partir da lógica agent-principal.	Estruturas interorganizacionais, acompanhadas por modificações na estrutura de pessoas, procedimentos, instrumentos de gestão, planejamento e orçamento e transparência.

Mesmo que os mecanismos utilizados pela NPM criem a base material para a proliferação de instrumentos de governança, existem diferenças conceituais entre os dois movimentos (Peters & Pierre, 1998; Prats i Catalã, 2006):

a) Governança é um conceito essencialmente democrático: a redução do Estado como consequência das reformas neoliberais pode ter diminuído seu peso e transformado seu papel, mas o aumento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor também é impulsionado pela crescente pressão da sociedade. A NPM é ideologicamente marcada pelo neoliberalismo e busca tornar as organizações públicas similares às privadas, reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue. A governança reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado.

b) Governança tem foco inter-organizacional: diferentemente da NPM, cujo principal foco são as práticas intraorganizacionais, a governança estimula as redes interorganizacionais, como formas alternativas para o alcance do interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que sustentam a capacidade de ação do governo. A NPM busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado.

c) Governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NPM: a governança é maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais. De fato, redes interorganizacionais, intersetoriais e gestão integrada podem ser implementadas gradativamente, em diversos contextos sócio-culturais, adaptando-se às suas características. Já a NPM sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.

d) Não existe um modelo único de governança: diferentemente do modelo burocrático, a governança não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro.

Resumindo, a governança deriva da cultura política do país onde se insere, enquanto a NPM não demonstra essa sensibilidade contextual e ideológica. Dessa forma, é de se esperar que os desenhos institucionais da governança sejam diferentes, dependendo do contexto onde são aplicados. De forma mais ampla, o conceito de governança pode ser utilizado na teoria de administração pública para qualificar as relações que o Estado (domínio dos políticos e burocratas) desenvolve com o setor privado (domínio das empresas e consumidores) e o terceiro setor (domínio da cidadania organizada em torno dos seus interesses).

O Contexto Brasileiro: a Rede de Governança e os Instrumentos de Gestão Pública

Qual é o modelo que mais representa as transformações do papel do Estado e da administração pública brasileira ao longo dessas duas décadas? De forma geral, é possível afirmar que processos de desestatização e democratização implementados ao longo das duas últimas décadas consolidaram uma rede de governança baseada nas relações do setor público com o setor privado e o terceiro setor.

De um lado, a desestatização modificou substancialmente a economia brasileira e o papel desempenhado pelo Estado, que deixou de privilegiar uma economia mista, tornando-se uma economia privada de mercado, cujo eixo dinâmico do padrão de produção e acumulação foi definitivamente transferido para o setor privado (Abranches, 1999). Conceitos como concessão, regulação e parcerias público-privadas concretizam um novo modelo de Estado, baseado em relações contratuais com o setor privado e responsável por definir objetivos de políticas públicas a serem implementadas com a parceria do privado.

Simultaneamente, esse mesmo movimento se faz presente na relação do Estado com o terceiro setor. Conceitos como Organizações Sociais, OSCIPs, Serviços Sociais Autônomos e outros materializam uma série de relações público-privadas em áreas como saúde, educação e cultura, como consequência de movimentos de democratização. O termo de parceria também entra em cena como instrumento de contratualização das relações do Estado com o terceiro setor.

A configuração atual dessa rede de governança se manifesta nos conceitos recentemente utilizados para se referir ao novo papel do Estado como catalisador, articulador e facilitador do mercado e da sociedade civil. Não é por acaso que conceitos como “concretização” (a exemplo do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social) e regulação (a exemplo da proliferação de agências reguladoras) são tão usualmente incorporados e utilizados pela agenda política ultimamente.

Mas será que essa mudança do quadro conceitual de operação do papel do Estado - mais próxima a uma rede de governança - tem sido acompanhada por modificações substanciais na administração pública? Este ensaio compartilha o pressuposto de que os princípios transformadores da dinâmica da gestão pública ao longo desses anos apresentam-se na agenda política de forma fragmentada (Martins, 2004). No entanto, é possível analisar algumas tendências gerais, consideradas pelo Plano Diretor da Reforma de Aparelho do Estado, elaborado em 1995 e que ainda encontra respaldo em várias reformas administrativas concebidas e implementadas em nível estadual.

Administração versus Política Lynn Jr. (2001) e Lustosa da Costa (2006) chamam atenção para o monocórdio do discurso das reformas originadas nas últimas décadas com base na NPM. Para o primeiro autor, a Administração Pública passou a ser repetidamente taxada de locus no qual uma burocracia nos moldes weberianos luta para se manter viva, justificando suas ações com base na tecnocracia e no modo considerado correto pela “Ciência da Administração”. Fatos deveriam ser separados de valores, o mesmo ocorrendo entre política e administração e entre formulação e implementação de políticas públicas. A administração tradicional, conclui o autor, passou a ser vista como rígida, centralizadora, insulada, preocupada em se autodefender e profundamente antidemocrática. Bresser Pereira, em sua proposta de reforma, também se mostrou favorável à dicotomia entre políticos e administradores:

“a governança será alcançada e a reforma do Estado será bem sucedida quando o Estado se tornar mais forte embora menor: (...) (c) mais forte estrategicamente, dotado de elites políticas capazes de tomar as decisões políticas e econômicas necessárias; e (d) administrativamente forte, contando com uma alta burocracia tecnicamente capaz e motivada.” (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 44)

A distinção entre políticos e administradores fez-se presente ao longo da Reforma do Aparelho de Estado de 1995. As propostas de Bresser Pereira encaixavam-se em um contexto de profunda reformulação do Estado no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, em que se criticava frequentemente o tamanho da máquina pública. Essa crítica deu ensejo à redução dos concursos públicos, a programas de demissão voluntária e à privatização de diversas empresas estatais. Fernando Henrique Cardoso (1994) já havia sintetizado as mudanças vindouras em sua despedida do Senado Federal, antes de assumir a Presidência da República: “Resta, contudo, um pedaço do nosso passado político que ainda atravessa o presente e retarda o avanço da sociedade. Refiro-me ao legado da Era Vargas – ao seu modelo de desenvolvimento autárquico e ao seu Estado intervencionista”.

O legado da Era Vargas não só era composto pelo desenvolvimento autárquico e pelo intervencionismo estatal, como também adotava como bandeira o profissionalismo da Administração Pública, por meio de sua racionalização e de seu treinamento técnico, de acordo com Keinert (1994). Em suma, objetivava formar a “burocracia tecnicamente capaz e motivada”, a qual aludiu, mais de cinco décadas depois, Bresser Pereira.

A recorrência ao passado, nesse caso, ocorreu de forma acrítica, ignorando debate tradicional no campo da Administração Pública há mais de um século. Desde seu nascimento, como lembra Kettl (2000), a Administração Pública está ligada à Ciência Política: em um primeiro momento, essa era o campo de debate natural acerca daquela. O reconhecimento da primeira como campo específico de estudos deu-se, em parte, graças a uma conferência, em 1887, de Woodrow Wilson (2002), que viria a assumir o posto de maior projeção política dos Estados Unidos – o de Presidente da República. O autor (2002, p. 14) que conferiu liberdade ao campo da Administração é o mesmo que o atrelou ao governo, ao afirmar que “administração é a parte mais óbvia do governo; é o governo em ação; é a execução, a operação, a parte mais visível do governo e, claro, tão antiga quanto o próprio governo.”

A partir do reconhecimento do novo campo, tornou-se possível a formação de pessoal específico, os administradores, em movimento iniciado após a Primeira Guerra Mundial (Waldo, 1948). Cabe apontar que a existência de um profissional, ao mesmo tempo, generalista (por ter uma formação que percorre temas diversos) e especializado (por ser fruto de um campo de estudos) representou um contraponto à figura do político.

Esse não necessariamente dispõe de conhecimentos técnicos, ascende na carreira de forma diferenciada (normalmente pelo voto) e nem sempre está preocupado com o dia-a-dia da máquina pública.

A dicotomia não entre os profissionais, mas entre suas atividades já havia sido apontada por Wilson (2002, p. 20) de forma taxativa: “Questões administrativas não são questões políticas. Apesar de a política determinar as diretrizes da administração, ela não deve ser capaz de manipular suas atividades.” A princípio negando, Wilson acabava por reconhecer a ligação clara entre as duas. Lynn Jr.(2001) e Overeem (2005) lembram que a oposição explícita entre administração e política não é um postulado teórico, e sim princípio a ser perseguido na prática.

A dicotomia inicial ensaiada por Wilson foi duramente criticada ao longo do século XX. Entra, aí, uma terceira variável – as políticas públicas. Para Vieg (1959), a Administração Pública está ligada a toda área e atividade inerente às políticas públicas, servindo aos seus fins. Dez anos antes, Long (1949, p. 259) já havia sido mais taxativo: “A performance de agências e departamentos está relacionada às tarefas de construção, manutenção e aumento do seu suporte político.”

A ligação entre política e administração já havia se tornado consensual ainda na década de 1950 (Kettl, 2000). Sem que se duvidasse mais desse fato, a NPM resgatou a dicotomia, dessa vez ligando-a à questão da eficiência, abordada adiante. Exemplo desse novo embate é a defesa de Overeem (2005, p. 312), para quem “a neutralidade política dos administradores não pode ser defendida, como muitos tentam, sem resgatar a dicotomia.” De forma confusa, ele termina por dar à dicotomia inicial um caráter mais restrito, ao associar a neutralidade a não participação de administradores em controvérsias políticas.

Esse resgate da discussão não dá nova força à dicotomia, ainda mais se levada em consideração especificamente a realidade brasileira. Não cabe uma análise ampla da formação do Estado brasileiro, mas custa a crer que, no Brasil dos coronéis de Leal (1997) ou do patronato de Faoro (2001), no qual as práticas constantes dessas duas interpretações ainda se fazem presentes, a separação plena entre administração e política seria minimamente viável.

Práticas como clientelismo, nepotismo, mandonismo e sobreposição dos interesses privados em relação aos públicos resistiram às décadas que separam o presente da data original de publicação daquelas obras. Exemplo dessa situação é a área de Comunicações, na qual, como lembra Pieranti (2007), as injunções políticas se fazem sempre presentes.

Se, para os teóricos anglo-saxões, a dicotomia entre administração e política já sofria tantas críticas, no Brasil, dada a correlação de forças no âmbito do Estado, essa oposição plena só seria possível mediante uma reforma muito mais ampla à que se propôs em 1995. O efeito da separação política-administração apregoada pela NPM e conscientemente adotada pelo plano de reforma continua a se apresentar como um obstáculo à complementariedade entre Estado (administradores e políticos) e setores da sociedade, necessária à rede da governança em construção. Conceitualmente e empiricamente refutada desde os anos cinquenta (mesmo que resgatada de forma tímida posteriormente), a dicotomia falha na sustentação da rede de governança. Não bastasse a fraqueza do alicerce, ele foi transposto para uma realidade, a brasileira, sem maiores preocupações com sua adaptação contextual.

Administração Pública Gerencial

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocacia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de “cliente” dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle estão seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocacia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS

Embora com focos diferentes, observamos que a Administração Pública traz para sua forma de gestão cada vez mais conceitos utilizados na Administração Privada, visto que, mesmo em cenários diferentes os desafios e problemas organizacionais, são de certo modo, muito semelhantes em alguns aspectos.

Apesar dessa tendência, alguns aspectos ainda apresentam diferenças, conforme colocaremos no quadro comparativo abaixo para melhor visualização.

<u>ASPECTO</u>	<u>ADM. PÚBLICA</u>	<u>ADM. PRIVADA</u>
Objetivo	Atender necessidades coletivas (sociedade)	Atender Interesses Individuais (Lucro)
Obtenção de recursos	Receitas derivadas de Tributos	Investimento privado e receitas advindas dos negócios praticados
Mecanismo de controle do desempenho	Controle Político através das eleições	Controle pelo Mercado, através da concorrência com outras organizações.
Subordinação ao ordenamento jurídico	Tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido. Preponderância de normas de direito público (direito constitucional e administrativo).	Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado. Preponderância de normas de direito privado (contratual; direito civil e direito comercial)
Garantia da sobrevivência	Tempo de existência indeterminado: o Estado não vai à falência.	Sobrevivência depende da eficiência organizacional; competitividade acirrada no mercado
Processo de Tomada de decisão	Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo	Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas Empresariais voltadas para objetivos de mercado.
Modo de criação, alteração ou extinção	Através da Lei	Através de instrumento contratual ou societário
Concorrência	Tendencialmente inexistente ou limita	Outras empresas ou profissionais do segmento no mercado

EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

EXCELÊNCIA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.

Um dos fatores que mais provoca perda de produtividade nos serviços públicos é o excesso de burocracia, que além de não impedir corrupções e fraudes, tem inibido o desempenho das empresas, motivado a sonegação fiscal e incentivado a informalidade.

Um dos maiores entraves para a melhoria dos serviços públicos no Brasil era a maneira secundária com que a administração pública encarava a necessidade da formação de quadros e de uma profissionalização muito mais intensa. Enquanto o Brasil não fizesse a reforma administrativa para modernizar a administração pública.

Baseado nos princípios constitucionais que regem a administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência), é dever do servidor prezar pela prestação de serviços de qualidade. Para a excelência pode ser atingida por meio de avaliação de desempenho e produtividade. Esse modelo foi implantado pelo governo de São Paulo e pode ser usado como ferramenta na busca da excelência do serviço público.

Agregar valor na gestão pública significa investir em projetos que aumentem a produtividade oferecendo à população um dos mais valiosos bens da atualidade - a praticidade. Os ganhos em produtividade passam por uma revisão de cada detalhe dos processos operacionais, objetivando a redução de etapas, inovação em cada uma delas, minimizando tempo e, melhor ainda, a eliminação de normas de procedimento.

Os prestadores de serviços devem ter consciência que usam a mais valiosa das matérias-primas - o tempo - a única que não tem reposição. A excelência dos serviços públicos, especialmente em educação e saúde, é a melhor das estratégias para reduzir a desigualdade social.

A chave da eficácia também pode ser encontrada na redução das atividades-meios e na eliminação das formalidades que não agregam valores às atividades-fins. O maior desafio da classe política e dos gestores públicos é transformar uma instituição mecânica, em orgânica. Gestão transparente, interativa e que coloque o cidadão em primeiro lugar - é um modelo exemplar. Os profissionais de Recursos Humanos, dos órgãos públicos, têm a gratificante missão de dinamizar os programas de capacitação funcional, focando a excelência organizacional.

Enquanto as organizações privadas são custeadas pela comercialização de produtos e serviços, as organizações públicas são criadas por lei e custeadas pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos, ai se incluem todos os órgãos e suas diversas unidades organizacionais, em todos os poderes e níveis de governo. Espera-se que elas sejam bem administradas e possam cumprir as suas finalidades, pois representam os interesses da coletividades e exercem ações decorrentes das funções do Estado. Num mundo globalizado ampliam-se as exigências de uma administração de qualidade e refinada, no sentido do uso de técnicas e metodologias que contribuam para a implantação do desenvolvimento social baseado em resultados efetivos.

A busca da excelência organizacional deve nortear a administração pública, por meio do desempenho aprimorado das funções administrativas. Pensar no aprimoramento dessas funções é pensar no conjunto das organizações do Setor Público e de forma sistêmica. Reconhecer que ações de aprimoramento deve envolver todos os níveis organizacionais, todas as unidades administrativas de modo a obter um comprometimento estratégico.

Sob o ponto de vista formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionada à natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócioeconômicas da comunidade e à maneira de conceber a atividade empresarial. As principais características da organização formal são:

- 1. Divisão do Trabalho;
- 2. Especialização;
- 3. Hierarquia;
- 4. Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- 5. Racionalismo.

1. Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é a produção. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente no fabrico maciço de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir o máximo de unidades dentro de um padrão aceitável, objetivo que somente poderia ser atingido automatizando a atividade humana ao repetir a mesma tarefa várias vezes. Essa divisão do trabalho foi iniciada ao nível dos operários com a Administração Científica no começo deste século.

2. Especialização

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requerem pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, consequentemente, aumentando o rendimento de produção.

3. Hierarquia

Uma das consequências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas harmoniosamente. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

4. Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica.

Fayol dizia que a “autoridade” é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas pra a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

5. Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da organização formal é o racionalismo. Uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros se devem sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

De qualquer forma, via de regra, toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro, pelo menor custo, dentro de um certo padrão de qualidade. A organização, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

GESTÃO DA QUALIDADE

Gestão da qualidade

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

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

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

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

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

Aquela ideia de uma carga de subjetividade que toca no reconhecimento, valorização e integração do indivíduo pela organização, sendo ela a responsável e detentora das condições de modificar, influenciar e aprimorar as coisas, as relações e os processos de trabalho permite uma abordagem epistemológica desse modelo de gestão da qualidade considerando suas relações com o indivíduo que participa, fazendo uma reflexão dos pensamentos de Drucker (da escola neoclássica da administração) e de Edgar Schein (da psicologia organizacional).

As organizações e o indivíduo participante

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gestão da qualidade nas organizações e a desconstrução da individualidade

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

A história das organizações tem ideais de um novo indivíduo, de um administrador com a função de unir, dispor, estimular, induzir, propor, maximizar as capacidades humanas e de uma atitude administrativa de uso dessas capacidades para os interesses da organização. Serão abordados três aspectos da gestão da qualidade

como afirmação de um contrato psicológico com o indivíduo-trabalhador que subvertem sua individualidade com aquela ideia de harmonia ou de igualdades de expectativas entre organização/indivíduo: a cultura da qualidade e os vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização; o discurso da qualidade como prática organizacional; autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade.

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

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

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

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

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

O discurso da qualidade como prática organizacional

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

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

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

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

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

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

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

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

Autorrealização do indivíduo, trabalho e o modelo da qualidade

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Categorias	Caracterização	Participa na implementação porque	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização e identificado e envolvido com ela.	... sente que quer participar	Desejo
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de participar.	... sente que tem o dover de participar	Obrigação
Calculativa	Grau em que o indivíduo participa devido ao reconhecimento dos custos associados com sua não participação. Esse reconhecimento pode advir do sentimento de perda de recompensas econômicas ou sociais.	... sente que tem necessidade de participar	Necessidade

Benefícios da gestão da qualidade às empresas

Gerir a qualidade é administrar os processos organizacionais a partir de padrões pré-estabelecidos, corrigindo e implementando melhorias continuamente.

A atual conjuntura dos mercados, de distintos segmentos, impõe às empresas um padrão de qualidade e capacidade de prover resultados para se destacar em meio a alta competitividade existente, e ser bem sucedida.

A preocupação com a gestão da qualidade é algo que vem evoluindo junto às histórias das organizações, estando mais direcionada aos produtos e processos inicialmente, e depois voltando sua atenção também aos desejos dos consumidores e às questões internas da empresa. Dado os diversos aspectos a serem observados para o controle da gestão, foi criado o conceito de um sistema de gestão da qualidade, ou SGQ, que abrange todas essas questões, planifica e executa as ações necessárias à consecução dos padrões de qualidade.

Sistema de gestão da qualidade

Este instrumento de gestão visa propiciar à organização o controle de todos os seus processos, de forma que um padrão de excelência seja concebido e que as ações dos colaboradores no desempenho de suas atividades não saiam do pré-estabelecido, evitando a queda da qualidade dos produtos ou serviços, possibilitando uma melhoria contínua e um subsídio de informações à tomada de decisão.

Uma ótima referência de padrões de excelências de qualidade que as empresas buscam alcançar é a NBR ISO 9001. Tal normatativa orienta as empresas a estabelecer seus processos de forma bem definida, podendo acompanhá-los de perto e aprimorá-los constantemente. Através dos indicadores de cada processo, e também dos objetivos, informações preciosas à tomada de decisões são geradas e vão auxiliar os gestores nas ações corretivas, preventivas e de melhorias.

A definição das responsabilidades nos processos, dos indicadores e sua forma de acompanhamento permite à empresa um salto na sua produtividade: produtos concebidos com o menor custo e no menor tempo possível, evitando-se o retrabalho e alcançando algo de qualidade que promova a satisfação do cliente.

O sistema de gestão da qualidade aliado à gestão de pessoas vai garantir que a implementação da norma abranja todos os níveis hierárquicos da empresa, de forma que todos adiram ao novo padrão de qualidade e se comprometam com a melhoria contínua no desempenho. É essencial, também, que a alta administração e os líderes desempenhem o papel de difundir os valores, estimular a mudança e assegurar o cumprimento dos novos padrões de forma satisfatória e permanente na empresa.

Benefícios de um sistema de gestão da qualidade às empresas

- Maior rentabilidade;
- Maior satisfação dos clientes;
- Maior competitividade da organização;
- Diminuição do retrabalho – menos custos e mais celeridade;
- Maior auto estima e motivação da equipe.

– Incrementos no desenvolvimento de competências e compartilhamento de conhecimentos inerentes às atividades da organização, visto que são implementadas as melhores práticas de gestão.²

Qualidade de vida no trabalho - QVT

Quando falamos em organizações, estamos falando em um conjunto composto por indivíduos que buscam desempenhar suas funções e ter em contrapartida, atendidas suas necessidades, expectativas e desejos.

Na sociedade atual em que vivemos, uma dessas necessidades mais discutidas no momento é o nível de qualidade de vida no âmbito profissional, ou seja, não é apenas o retorno financeiro que busca o profissional atual. Ele busca um ambiente saudável, que lhe proporcione um bem estar no aspecto físico, intelectual, emocional, espiritual e social.

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

²Fonte: www.ibccoaching.com.br – Por José Roberto Marques

Sim, esse contexto todo atendido proporciona uma qualidade de vida e saúde aos profissionais que traz retorno não somente a eles, mas principalmente às organizações, isso porque, quando esse conceito é levado em consideração, problemas como falta de autoestima, baixa motivação, queda de produtividade, ausências, alta rotatividade, e tantas outras posturas que geram um quadro de negatividade podem ser melhor administrados gerando retornos diretos e indiretos.

Em razão disso, as organizações estão investindo em práticas de boa conduta, de saúde física, mental e emocional, em prevenção, em campanhas de consciência individual e coletiva, ou seja, estimulando hábitos e estilos de vida que proporcionem maior bem estar entre todos, aumentando assim a qualidade e a produtividade oferecida pelo profissional, mas também gerando mais satisfação percebida por esse.

Abaixo relacionamos alguns benefícios percebidos rapidamente quando o conceito de qualidade de vida no ambiente profissional recebe maior atenção das organizações:

- Aumento de produtividade.
- Profissionais mais presentes, atentos e motivados.
- Melhora nas relações interpessoais
- Diminuição em ocorrências de enfermidades
- Baixa na rotatividade de profissionais
- Aumento na disposição
- Melhora no clima organizacional
- Aumento no nível de satisfação
- Diminuição no nível de stress
- Baixa no nível de acidentes de trabalho
- Melhora na imagem da organização
- Aumento na capacidade de desempenho

O aumento da competitividade entre as empresas, ocasionado por inúmeros fatos ocorridos nos últimos anos no cenário mundial, dentre eles a própria globalização, tem obrigado as empresas a buscar formas para se tornarem mais competitivas. Portanto os investimentos em tecnologia, marketing e qualificação profissional são cada vez mais importantes, sendo que as máquinas, equipamentos e tecnologia têm grande importância no sucesso das empresas. Por outro lado, as pessoas que trabalham nas organizações são responsáveis por conduzir e produzir estes resultados. Com base nisso, as empresas começam a perceber as pessoas como seu recurso mais valioso, é o que alguns autores denominam de capital humano ou intelectual (ODEBRECH e PEDROSO, 2010).

Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer de que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, e possuem necessidades (ANDRADE, 2012).

Para um melhor desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores preocupem-se com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO e SANTANA, 2011).

Para garantir a qualidade de vida no trabalho, a organização precisa preocupar-se não apenas com o ambiente físico da organização, mas também com os aspectos psicológicos e físicos de seus funcionários.

Alcançar a qualidade de vida é a verdadeira vontade do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, ou uma regra para se obter uma vida mais satisfatória (SUMARIVA e OURIKUES, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999), a qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância nas organizações e está diretamente relacionada à maximização do potencial humano, e isto depende de tão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem ações voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança aos mesmos, pois são organizações que se preocupam com o bem estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação de seus funcionários (BORTOLOZO e SANTANA, 2011).

Verifica-se também que no atual cenário empresarial e industrial, a motivação exerce papel fundamental e primordial para a realização das atividades laborais dentro das organizações, uma vez que afeta diretamente a qualidade de vida e o comportamento do colaborador. Colaborando com essa afirmação, Chiavenato (1999) afirma que o funcionário, quando motivado, tem maior disposição e capacidade para desempenhar suas atividades laborais. Assim, as organizações, para obterem de seus colaboradores uma melhor produtividade e execução de suas funções, precisam investir em seus funcionários, proporcionando aos mesmos, maior satisfação e motivação para a realização de suas atividades de trabalho (ANDRADE, 2012).

Diante do exposto, observa-se que a motivação é fator essencial para que o colaborador tenha melhor desempenho e comprometimento com suas atividades laborais.

Assim, a organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta, por conseguinte, maior produtividade e, além disso, propicia também ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para seus funcionários (ANDRADE, 2012).

Pelo que foi mencionado anteriormente, o presente estudo tem por objetivo buscar e identificar na literatura científica, artigos relacionados à qualidade de vida nas organizações e à motivação dos colaboradores, visando discorrer sobre os fatores que interagem na motivação dos mesmos e sua associação com a qualidade de vida dos funcionários.

Qualidade de Vida nas Organizações

O principal objetivo da implementação de programas que visam oferecer maior qualidade de vida é a reestruturação do setor produtivo, que possa estabelecer estratégias a fim de atender as necessidades humanas básicas dos trabalhadores e também, maiores eficácia e produtividade.

Verifica-se que ainda não há uma definição precisa e consensual, na literatura científica sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT), uma vez que a implementação desse tema em nosso país e em nossas instituições ainda é principiante.

Muitos pesquisadores defendem que a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida com uma estratégia, cuja “meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa” (FERNANDES, 1996).

De acordo com Werther e Davis (1983), para que uma instituição melhore a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, é necessário reunir esforços para tentar estabelecer cargos mais satisfatórios e produtivos. Para tanto, precisa-se da implementação de diferentes técnicas que visem à reformulação dos cargos e funções de uma organização, contado também com participação dos trabalhadores envolvidos nesse processo.

Conforme salienta Vieira e Hanashiro (1990), a qualidade de vida no trabalho tem por objetivo melhorar as condições de trabalho e também todas as demais funções, em qualquer que seja a natureza ou mesmo, nível hierárquico.

Além disso, a QVT atua também nas variáveis ambientais, comportamentais e organizacionais a fim de possibilitar humanização do setor produtivo e, logicamente, obter resultados mais satisfatórios, seja para o colaborador, seja para a instituição empregadora. Assim, espera-se também da QVT, a diminuição do conflito entre o trabalhador e o capitalismo (organização).

A literatura científica traz alguns modelos estruturais referentes à abordagem da qualidade de vida no trabalho. Tais modelos atuam como indicadores da satisfação dos colaboradores com a situação de trabalho bem como abordam também a satisfação dos mesmos com suas atividades laborais.

Dentre os vários modelos difundidos na literatura, o mais contundente e abrangente é o que foi proposto por Watson (1973). Para este autor, uma organização é humanizada quando ela atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição.

Na prática, os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma (CHIAVENATO, 1999):

1 - Compensação justa e adequada: mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.

2 - Condições de trabalho: avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.

3 - Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se à possibilidade do funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.

4 - Oportunidade de crescimento e segurança: verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

5 - Integração social na organização: refere-se à presença de respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.

6 - Constitucionalismo: verifica se a instituição possui normas e regras e se a mesma segue a legislação trabalhista.

7 - O trabalho e espaço total de vida: verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.

8 - Relevância social da vida no trabalho: objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho

É sabido que a maior parte da vida das pessoas se passa dentro das instituições de trabalho. Desse modo, é notória e inegável a importância que o trabalho exerce sobre a vida das pessoas. Há, contudo, uma nítida contradição em relação à atividade laboral: muitas pessoas o têm como um fardo, como algo difícil, que só é realizado por uma necessidade financeira. Para outros, o trabalho é interpretado com meio para crescimento pessoal, como sentido para a vida, definidor de responsabilidade e identidade pessoal.

Para muitos, a própria rotina e alienação que o trabalho promove, acabam por caracterizá-lo como um simples meio de sobrevivência.

Nessa interpretação sobre o trabalho, é desprezado e desconsiderado as expectativas, os sentimentos, a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, o que acaba refletindo negativamente em sua autoestima e no seu desempenho na instituição empregadora (MIRANDA, 2009).

Desse modo, ressalta-se a importância de se abordar a qualidade de vida nas organizações, cujo propósito principal consiste na satisfação pessoal do indivíduo na execução de suas tarefas dentro das organizações (MAXIMIANO, 2000).

Verifica-se nos dias atuais, uma grande diferença, nas instituições e organizações, entre o avanço e o progresso técnico-científico e as questões sociais e aquelas relacionadas à qualidade de vida. A qualidade de vida nas organizações, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações a fim de se obter maiores níveis de produtividade, levando-se sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o humano (MARRAS, 2002).

Com base na afirmação anterior e de acordo com o que é descrito na literatura científica, a motivação é algo que necessita estar continuamente sendo estimulada numa organização, de modo que o colaborador possa aplicar e desenvolver todo seu potencial. Para tanto, é necessário que a organização propicie meios adequados para que o seu colaborar sinta e esteja sempre motivado, a fim de se obter um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz (MIRANDA, 2009).

Motivação dos Colaboradores nas Organizações

A motivação humana tem sido apontada como um dos maiores desafios e preocupações das organizações modernas. Este tema tem, inclusive, despertado o interesse depesquisadores, os quais tentam explicar e entender o sentido dessa força que faz com que as pessoas agem e atinjam seus objetivos.

Conforme explica Maximiano (2000), o termo motivação pode ser interpretado como “processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Nesse sentido, a motivação pode ser entendida como uma razão que leva as pessoas à uma determinada ação ou comportamento.

Nesse contexto, para que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo a obter satisfação e motivação, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, consequentemente, maior produtividade (BORTOLOZO, 2011).

De acordo com Miranda (2009), sobre a motivação nas organizações, atuam alguns sistemas motivacionais. Tais sistemas podem ser entendidos como todos e quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador recebe para conseguir atingir um determinado objetivo laboral. Podem ser citados, para exemplificar esses incentivos, programas de estímulo, remuneração de acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, dentre outros.

Ressalta-se também que é através da motivação, associada à educação formal e à capacitação, que o profissional pode utilizar todo seu potencial, realizar todos seus objetivos e ideais, além de tornar-se evidência e um profissional de sucesso.

Fatores Motivacionais

A literatura científica evidencia que alguns fatores podem interferir diretamente na motivação dos colaboradores de uma organização, seja de maneira positiva ou negativamente. Dentre entre diversos fatores, pode-se elencar a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a questão da segurança no ambiente de trabalho.

Remuneração e Benefícios Sociais

A remuneração e os benefícios sociais despontam como sendo uma das principais funções da organização. Conforme salienta Marras (2002), estes itens sempre mereceram uma atenção especial dos gestores da empresa que, com o passar dos tempos, ganhou ainda mais relevância, exigindo ainda mais da administração.

É importante ressaltar ainda que salário e remuneração são coisas distintas. De acordo com Gonçalves (2008) *apud* Andrade (2012), a remuneração refere-se ao quantitativo referente à soma do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros, em detrimento do contrato de trabalho. Como exemplo desse valor que o colaborador recebe de terceiros, pode-se citar a gorjeta.

Desse modo, salário é o valor fixo, pré determinado, recebido pelo serviço prestado, e a remuneração constitui-se do salário e dos demais benefícios e incentivos recebidos, seja por parte da empresa, ou por parte dos clientes (ANDRADE, 2012).

É importante salientar ainda que, a fim de atender esta necessidade de complementar o salário, existem os benefícios, conceituado por Marras (2005) *apud* Andrade (2012) como planos ou programas que a organização oferece aos seus colaboradores a fim de complementar sua renda fixa, ou seja, seu salário.

Como já salientado anteriormente, estes itens atuam como estímulos para que o colaborador se sinta satisfeito e motivado com suas atividades profissionais, ao passo que, quanto mais satisfeito, desempenhará com mais afinco e eficácia suas atividades dentro da organização.

Condições físicas e psicológicas do trabalho

É sabido que, numa organização, os funcionários estão expostos a uma série de fatores e condições de riscos ou insalubridades. Dentre esses fatores, pode-se citar a própria questão estrutural, o manuseio e operação dos recursos mecânicos e também os fatores psicológicos que podem interferir diretamente na saúde e na funcionalidade dos colaboradores. Dessa forma, para que o colaborador consiga uma maior produtividade, é necessário que a empresa ofereça condições ambientais mínimas para que os funcionários se sintam capazes. Assim, a organização precisa estar atenta a tais fatores, os quais podem interferir e refletir diretamente no bem estar dos funcionários, na sua satisfação e na produtividade da organização (FERNANDES, 1996 *apud* ANDRADE, 2012).

Neste contexto, fala-se muito em humanização do ambiente de trabalho, o qual precisa ser bom, alegre, descontraído e desafiador, a fim de se ofertar um mínimo de qualidade de vida.

No que se refere às questões físicopsicológicas do trabalho, ressalta-se as condições reais oferecidas ao colaborador para o desempenho de suas funções, no tocante à jornada de trabalho e ambiente saudável (ANDRADE, 2012).

Contudo, é sabido que, muito mais que motivacional, a abordagem dessa questão juntas às organizações é de fundamental importância para a manutenção e preservação de uma boa saúde aos funcionários, a fim de assegurar uma prática profissional livre de malefícios e que traga benefícios para sua sobrevivência e bem estar.

Segurança no trabalho

Muito se discute hoje em dia acerca da questão da segurança do trabalhador e de seu ambiente laboral. Assim, ressalta-se que uma organização ideal para se trabalhar é aquela que busca aplicar, captar e manter na organização, todos os recursos humanos corretamente. Para que esse objetivo seja atingido, ou seja, para que a empresa consiga manter o recurso humano, é necessário abordar diversas questões e fatores, como a saúde, a higiene e a segurança no trabalho (ANDRADE, 2012).

A segurança no trabalho refere-se à área responsável pela segurança industrial, higiene e medicina do trabalho, frente aos funcionários da organização, atuando profilaticamente, vidando a prevenção de acidentes e agravos à saúde, e atuando também na correção de acidentes de trabalho.

Desse modo, é necessário que as organizações possuam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar também com serviços de segurança no trabalho, visando à melhoria para as causas de higiene e segurança no trabalho (RIBEIRO, 2005). Além disso, é fundamental que a organização possibilite condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, de modo a garantir e assegurar os mesmos contra qualquer incidente e eventualidade, de modo que eles possam executar suas atividades com confiança e evitar problemas futuros.

De acordo com Marras (2004) *apud* Andrade (2012), a prevenção de acidentes de trabalho tem por objetivo conscientizar o colaborador e oferecer proteção à sua vida e de seus companheiros de trabalho, através de estratégias e ações seguras, bem como reflexões das condições insalubres que, eventualmente, possam provocar acidentes e agravos à saúde. Nota-se então o quanto importante é proporcionar a segurança no trabalho, tendo em vista que os colaboradores, estando seguros que a empresa está se preocupando com sua saúde e com sua vida, irão sentir-se mais valorizados e motivados para trabalharem e produzirem.

Com base em tudo que foi levantado e elucidado neste trabalho, torna-se evidente a importância e relevância da qualidade de vida no trabalho, seja para a melhoria da qualidade de vida pessoal, seja melhoria do convívio social, seja maior satisfação e motivação do trabalhador com a instituição e, consequentemente, melhora na produtividade das empresas.

Pode-se constatar também que a motivação do colaborador com sua instituição empregadora estão diretamente atreladas a fatores como salário, benefícios e remuneração; condições físicas e psicológicas do trabalho e também, a um ambiente de trabalho seguro. Ressalta-se ainda que a motivação dos colaboradores esteja associada à qualidade de vida nas organizações.

Dessa forma, abordar qualidade de vida nas empresas, hoje em dia, é mais que um benefício para o trabalhador/colaborador, é uma necessidade de vital importância para que o maior patrimônio da instituição, o trabalhador, tenha condições para desempenhar com eficácia, suas tarifas, de modo que todos saiam ganhando, empregador e colaborador.³

Quando surgiu o selo?

Para entender o surgimento do selo, precisa-se primeiro compreender a origem da ISO 9001. O selo de qualidade é resultado da certificação na ISO 9001. A norma de qualidade foi criada pela Organização ISO, cuja sigla significa International Organization for Standardization, traduzida para o português como Organização Internacional de Normalização.

Sediada em Genebra, Suíça, a ISO foi fundada há aproximadamente 70 anos. A ISO foi projetada na intenção de se criar normas que fossem padrões para organizações de todos os países. Ou seja, que elas pudessem ser utilizadas e reconhecidas em qualquer língua ou nação. Atualmente a Organização possui membros em aproximadamente 170 países. No Brasil, a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

³Fonte: www.unifia.edu.br – Texto adaptado de Jéssica Faria de Carvalho/ Érica Preto Tamaio Martins/ Laureny Lúcio/ Pedro José Papandréa

Com o surgimento da Organização, desenvolveu-se em 1987 a ISO 9001, consequentemente criando-se também o selo de qualidade que é o símbolo da certificação da norma. A ISO 9001 é baseada na norma britânica BS5750. Embora fosse considerada relevante, a BS5750 apresentava algumas ineficiências como a questão da gestão dos processos e satisfação do cliente.

A ISO 9001 foi pensada para se tornar padrão internacional para garantir a qualidade de produtos e serviços. Como também, facilitar a questão das exportações e reduzir os custos de fabricação.

A norma mais utilizada no mundo

A ISO apresenta uma série de normas para diferentes áreas do mercado; como a ISO 14001 voltada para o sistema de gestão ambiental. Ela aborda os principais requisitos para as empresas identificarem, controlarem e monitorarem o impacto sobre o meio ambiente. Existe a ISO 22000 voltada para a segurança dos alimentos, a OHSAS 18001 focada na gestão de segurança e saúde ocupacional, entre outras.

Dentre as normas da ISO, a mais utilizada pelas empresas é a ISO 9001 tanto por sua relevância, quanto pela abrangência. Ela é a responsável pelo sistema de gestão de qualidade. É a partir dela que as empresas se fundamentam para otimizar os processos de funcionamento.

Funcionalidades da ISO 9001

A ISO 9001 foi criada com a perspectiva que as empresas certificadas atinjam metas e possam garantir a capacidade de eficiência tanto na produção quanto na entrega dos produtos/serviços.

Neste sentido, uma das soluções básicas da ISO 9001 é, portanto, alcançar um consenso sobre soluções que possam atender às demandas da empresa, da sociedade e do comércio, ou seja todas as partes interessadas.

Para que serve o selo?

Uma das preocupações dos empresários é o que o selo de qualidade não seja mais que um quadro pendurado no escritório ou um símbolo adquirido pela empresa. Para esclarecer esse tipo de dúvida e mostrar os benefícios reais que a certificação na ISO 9001 proporciona a um empreendimento, citaremos abaixo algumas vantagens da norma. Confira!

Confiabilidade

Os clientes desejam mais que um produto ou serviço com bom preço, esperam também por qualidade naquilo que estão pagando. Não é difícil encontrar casos de consumidores contestando a confiabilidade de determinada marca. Serviços e produtos que apresentam incertezas em sua origem ou qualidade são vistos de forma negativa pelo mercado e possuem a imagem danificada.

A ISO 9001 propõe requisitos que aperfeiçoam o sistema de gestão de qualidade aprimorando os processos de forma geral da organização. Portanto, ela incentiva a melhora crescente das empresas.

A norma é respeitada e conhecida por todos os países. Agregar o selo a sua marca significa que a empresa cumpre cada um dos requisitos estipulados pela ISO 9001. Ou seja, o selo de qualidade traz segurança e confiança para as empresas que a utilizam.

Reconhecimento internacional

Cerca de 170 países utilizam a normas da Organização ISO e mais de um milhão de empresas espalhadas pelo mundo já foram certificadas na ISO 9001. Apenas na América do Sul são aproximadamente 50 mil empresas certificadas. A ISO 9001 possui validação e reconhecimento internacional. O selo na norma abre portas para negociação com qualquer tipo de empresa dentro e fora do país.

É importante destacar que a cada nação a norma recebe sua própria versão baseada e adaptada na legislação interna. No Brasil, a norma é conhecida como NBR ISO 9001, que é reconhecida para relações comerciais com qualquer outro país. Portanto, se você deseja ampliar as fronteiras do seu negócio, um dos esforços da sua empresa deve consistir em adquirir o selo de qualidade.

Melhoria do desempenho do produto/serviço

Informamos com certa frequência nos artigos do blog da Consultoria Online que a ISO 9001 não beneficia diretamente a qualidade dos produtos e serviços. Isso porque o selo de qualidade é focado na qualidade dos processos de uma organização.

Caso sua dúvida esteja relacionada a qualidade dos produtos, mais precisamente nos alimentos, entenda que a norma responsável pela segurança em alimentos é a ISO 22000.

Retomando o assunto da ISO 9001, para tornar ainda mais claro sua funcionalidade no que se refere a qualidade dos produtos e serviços, daremos um breve exemplo:

Em uma determinada empresa de produção de bolos conta com a equipe de três funcionários. Essa organização não utiliza o sistema de gestão de qualidade baseado na ISO 9001, portanto não há controle nos processos de produção. Por esse motivo, ocorrem uma série de consequências negativas como a irregularidade na qualidade dos produtos. Quando um dos funcionários responsáveis pela massa se ausenta, o critério para a produção se perde. A norma de qualidade resolve exatamente problemas como esses. Ela cria padrões que possibilitam que a empresa mantenha a qualidade independentemente da presença ou ausência de um ou mais funcionários. Ou seja, a norma ajuda a manter a qualidade dos bolos.

Embora a norma não atue diretamente nos serviços e produtos, sua aplicação resulta na melhoria destes. Sendo assim, os resultados da adequação aos requisitos é a melhoria dos produtos/serviços.

Satisfação do consumidor

Ter o selo 9001 é sinônimo de preocupação com as expectativas e interesses dos clientes. Haja vista que a norma foi criada com o foco voltado para o cliente. Pesquisas e entrevistas com o consumidor fazem parte das estratégias da norma para adaptação aos interesses do público.

Toda empresa que conta com clientes satisfeitos, tem mais probabilidade de crescimento no faturamento e consequentemente na lucratividade. Outro benefício de ser bem visto é a melhora da imagem externa que configura como uma das funcionalidades da gestão de qualidade.

Investimentos mais assertivos

Empresários com o sistema de gestão de qualidade alinhado com a ISO 9001 poderão realizar investimentos mais seguros. Uma vez que os processos são mais organizados e apresentam menos erros nos sistemas, contribuindo para o funcionamento como um todo da empresa. Nesse sentido, o empreendimento se torna mais sólido, permitindo investimentos mais seguros e com a qualidade ISO.

Melhora a imagem da empresa

Associar sua marca com o selo de qualidade é mostrar ao mercado o empenho com o aperfeiçoamento contínuo da sua empresa. Tendo em vista, que uma de suas premissas refere-se ao aprimoramento contínuo dos processos. Outro benefício se deve ao fato que a ISO 9001 é vista positivamente pelo público externo, portanto estar ligado a norma é compartilhar dos mesmos atributos e qualidades dela.

Todas as empresas precisam ter o selo?

No Brasil não há nenhuma cobrança na legislação que obrigue uma empresa a ser certificada, exceto para algumas modalidades específicas de negócios (confira no tópico “Quais requisitos são necessários para iniciar o processo de implementação da ISO 9001?” e veja quais organizações são obrigadas a possuir a certificação).

Todavia, existe uma obrigatoriedade velada no mercado que para determinadas relações comerciais exige-se o selo de qualidade. Um dos exemplos é a exportação. Muitos países não aceitam realizar trocas comerciais com empresas que não possuam o sistema de gestão de qualidade atrelado aos requisitos da ISO.

Não apenas no mercado externo, como também entre empresas brasileiras exige-se a certificação em muitas situações. As organizações exigem o selo como uma maneira de atestarem que a empresa com a qual farão negócios possui certa comprovação de qualidade e profissionalismo em sua gestão.

Esse é inclusive um dos motivos pelos quais as empresas procuram às pressas empresas de consultoria à procura da implementação da norma. Alertamos para os tipos de problemas que podem ser gerados devido a certificação realizada de última hora e apenas por pressões comerciais:

Gastos elevados com a certificação;

Uma vez que a implementação da norma será realizada em pouco tempo devido a necessidade de estar com o selo antes que a outra empresa desista de fechar o contrato, os gastos com consultores serão redobrados. Já que eles terão que cumprir as ações com menos tempo de intervalo.

A organização também terá que arcar com custos de contratação de outros colaboradores para auxiliar no processo de adequação aos requisitos da ISO 9001. Soma-se ainda a falta de tempo para pesquisas de consultorias e certificadoras com valores mais em conta.

Adequação aos processos feitos de forma irregular;

A norma é funcional e de fato propicia a empresa mudanças positivas em seu sistema como um todo (como foi dito nos tópicos anteriores). Implementá-la às pressas pode não ser tão construtivo para os colaboradores, haja vista que algumas etapas de implementação exigem mais tempo por sua complexidade e abrangência de atuação.

Desgaste da equipe encarregada do processo;

Pela pressão gerada do prazo reduzido, muitos colaboradores são exigidos além do habitual e por isso sofrem desgaste e estresse profissional. Consequências como essas também podem reduzir o sucesso do projeto de certificação. É essencial que a equipe encarregada esteja apta e com tempo hábil para promover de maneira satisfatória cada uma das exigências da norma de qualidade.

Pouco aproveitamento dos requisitos da ISO 9001 que contribuem positivamente para a empresa.

A ISO 9001 gera uma série de resultados positivos, por isso embora ela não seja obrigatória é utilizada por milhares de empresas. A implantação feita com urgência pode impedir que a organização usufrua de todos os benefícios presentes na norma.

Portanto, para não enfrentar nenhuma das dificuldades apontadas acima, aconselhamos que você inicie o quanto antes as fases de adequação do sistema de gestão de qualidade ao da ISO 9001.

Mas o que eu preciso fazer para ser certificado? Para orientá-lo de modo prático informaremos algumas dicas que podem ser seguidas por qualquer empreendimento, independentemente do tamanho e tipo de organização.

Quais requisitos são necessários para iniciar o processo de implementação da ISO 9001?

Do ponto de vista legal, os únicos requisitos obrigatórios para uma empresa que está procurando se certificar na ISO 9001, são as regulamentações do seu setor específico de operação. Ou seja, uma construtora deve seguir normas legais aplicáveis à sua atividade, assim como um escritório de contabilidade, etc. Em suma, não há leis específicas a serem seguidas em detrimento da norma, cada empresa precisa apenas estar regular com suas obrigações legais particulares.

Algumas empresas específicas precisam ter o certificado da ISO 9001 por força legal, como é o caso das vistorias veiculares no estado de São Paulo, ou das empresas pertencentes ao polo industrial de Manaus, Amazonas. Para tais empresas, a regra de manter-se regular às leis inerentes à sua atividade continua válida, acrescida agora da necessidade de ser certificada na ISO 9001 por determinação legal.

Alguns dos requisitos muito citados por quem está implementando a ISO 9001 são o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional). Porém no caso dos dois, há uma certa confusão, pois eles são obrigatórios para todas as empresas que possuem funcionários contratados no âmbito da CLT e não apenas às empresas que estão procurando se certificar na ISO 9001. O fato de eles serem bastante citados se dá em função de existir uma auditoria rigorosa nestes itens, pois são de grande importância para a garantia da qualidade.

O que uma empresa precisa para obter o selo?

A norma ISO 9001 foi criada para todas as áreas do mercado, ou seja para a indústria, comércio e prestação de serviços. Como também para todos os portes de empreendimento, tanto para grandes corporações quanto para microempresas.

Portanto, se você almeja aprimorar o sistema de gestão de qualidade do seu negócio e ampliar as relações comerciais, basta:

- Ter um CNPJ regular
- Estar instalada em um imóvel regular
- Disponibilidade de equipe para acompanhar a consultoria no processo de implementação*

- Contratar um órgão certificador

*Em algumas microempresas, o próprio proprietário junto a um consultor promove o processo de implementação da norma de qualidade.

Como obter o selo ISO 9001?

Uma empresa que possua um sistema de gestão da qualidade compatível com a norma ISO 9001 pode solicitar o selo de qualidade a partir de um órgão certificador autorizado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

Mas como saber se o meu sistema está de acordo com o padrão ISO? A norma de qualidade possui uma série de requisitos que precisam ser interpretados para adequação. Para verificar cada um dos itens está sendo cumprido, é aconselhável que se tenha um conhecimento prévio sobre o assunto. Por isso, recomenda-se auxílio de um profissional da área.

Para isso, existem empresas de consultoria com especialistas em cada uma das normas que poderão tornar o processo rápido e o menos burocrático possível.

A consultoria Online Verde Ghaia possui experiência de 18 anos no seguimento, auxiliando mais de duas mil organizações espalhadas pelo Brasil e por outros países. Ela fornece um software online que pode reduzir em até 60% os gastos, comparado a uma consultoria convencional.

Com a ferramenta, é possível iniciar o processo a qualquer hora e lugar. O software facilita a flexibilidade da equipe envolvida e proporciona meios como material online que pode ser consultado no momento mais oportuno à organização.

Qual é o processo de implementação da ISO 9001?

1º passo: Pesquise

Informar sobre a norma é uma das melhores formas de se preparar para o processo de implementação e antever as necessidades de ajustes que serão necessários. Entenda como ela funciona, seus reais benefícios e a aplicação dela para sua empresa. Se você chegou até aqui então essa parte já foi bastante explorada.

2º passo: Estipule uma equipe

A organização é uma das chaves para o sucesso da adequação aos requisitos. Portanto, estipule colaboradores que estarão empolgados em otimizar e promover adequadamente os itens presentes na ISO 9001.

3º passo: treinamento

Essa é a fase de interpretação da ISO 9001. A consultoria Online Verde Ghaia traz os cursos a partir de uma plataforma online. O material é disponibilizado através de vídeos, ilustrações e textos para facilitar a compreensão dos consultores internos, colaboradores da empresa que serão responsáveis pela implementação do projeto.

4º passo: diagnóstico

Nesta etapa a empresa deverá junto a consultoria avaliar como está o sistema de gestão atual da empresa. É o momento de analisar quais requisitos são cumpridos e quais não foram atendidos. É um processo minucioso que exige atenção e tempo suficiente para que nenhum requisito passe despercebido.

5º passo: Adequação aos requisitos

A alta direção deve estar aberta as mudanças que serão promovidas para adequar corretamente os itens exigidos pela ISO 9001. O consultor fará esse processo alinhado a liderança, para não ocorrer qualquer tipo de transtorno ou desvio inapropriado do funcionamento normal da operação.

6º passo: Auditoria interna

A auditoria interna funciona como um teste para a empresa. Essa etapa é semelhante a simulação da auditoria externa que será realizada por uma certificadora. É neste momento que são observados se as exigências estão sendo cumpridas corretamente. A Consultoria Online Verde Ghaia oferece 100% de garantia na certificação de forma contratual.

Depois de submetida a implementação, a empresa deve contatar um órgão auditor, ou seja, uma empresa certificadora. Após passar pelo crivo de auditoria externa e for aprovada, a organização avaliada será certificada com o selo ISO 9001. A certificação é portanto a comprovação de que a empresa anda de acordo com a norma.

Muitas empresas, independentemente do seu processo produtivo, fazem uso do selo junto a marca para divulgarem que têm a ISO 9001. O selo e o certificado trazem o mesmo significado: confirmação de que a organização atua de acordo com o sistema de gestão de qualidade reconhecido no mundo inteiro.

FERRAMENTAS de Gestão da qualidade

BENCHMARKING

O benchmarking, introduzido em 1970 na empresa Xerox, é caracterizado como um processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos de trabalho de outras empresas, a fim de identificar quais são as melhores práticas adotadas por elas. A partir dessa análise, a instituição verifica seus próprios processos e realiza o aprimoramento organizacional, desenvolvendo a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes (benchmarks) em certos aspectos.

A meta é definir objetivos de gestão e legitimá-los por meio de comparações externas. A comparação costuma ser um saudável método didático, pois desperta para as ações que as empresas excelentes estão desenvolvendo e que servem de lição. A base do benchmarking é não fechar-se em si mesma, no caso da empresa, mas sim observar e avaliar constantemente o mundo exterior.

Segundo Chiavenato, o benchmarking exige três objetivos que a organização precisa definir:

- Conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos. Deve documentar os passos e práticas de processos de trabalho, definir medidas de desempenho e diagnosticar suas fragilidades.
- Localizar e conhecer os concorrentes ou organizações líderes do mercado, para poder definir as habilidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos e compará-los com seus próprios pontos fortes e fracos.
- Incorporar o melhor do melhor adotando os pontos fortes dos concorrentes e, se possível, excedendo-os e ultrapassando-os. A principal barreira à adoção dessa ferramenta é convencer os administradores de que seus desempenhos podem ser melhorados. Isso requer uma paciente abordagem e apresentação de evidências de melhores métodos utilizados por outras organizações.

BRAINSTORMING

O brainstorming, desenvolvido em 1930 por Alex F. Osborn, busca, a partir da criatividade de um grupo, a geração de ideias para um determinado fim.

A técnica propõe que um grupo de pessoas (de duas até dez pessoas) se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possa chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade.

É preferível que as pessoas que se envolvam nesse método sejam de setores e competências diferentes e nenhuma ideia é descartada ou julgada como errada ou absurda. O ambiente deve ser encorajador e sem críticas para os participantes ficarem a vontade e deve ser incentivado o trabalho em grupo. Pegar carona nas ideias dos outros deve ser incentivado.

As quatro principais regras do brainstorming são:

- Críticas são rejeitadas, pois a crítica pode inibir a participação das pessoas;
- Criatividade é bem-vinda. Vale qualquer ideia que lhe venha a mente, sem preconceitos e sem medo que isso irá prejudicar. Uma ideia esdrúxula pode desencadear ideias inovadoras;
- Quantidade é necessária. Quanto mais ideias forem geradas, maior é a chance de se encontrar uma boa ideia;
- Combinação e aperfeiçoamento são necessários.

O brainstorming pode ser feito de duas formas: estruturado ou não estruturado.

- No brainstorming ESTRUTURADO - os participantes lançam ideias seguindo uma sequência inicialmente estabelecida. Quando chega a sua vez, você lança a sua ideia. A vantagem desta forma é que propicia oportunidades iguais a todos os participantes, gerando maior envolvimento.
- No brainstorming NÃO ESTRUTURADO - as ideias são lançadas aleatoriamente, sem uma sequência inicialmente definida. Isso cria um ambiente mais informal, porém com risco dos mais falantes dominarem a cena.

BRAINWRITING

É uma variação do brainstorming, em que as ideias são escritas, trazendo ordem e calma ao processo. Evita efeitos negativos de reuniões, como a influência da opinião de coordenadores e chefes, ou a dificuldade em verbalizar rapidamente as ideias.

MATRIZ GUT

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é uma forma de priorização baseado em medidas ou observações subjetivas. As letras têm o seguinte significado:

- G (gravidade) – impacto do problema sobre os processos, pessoas, resultados. Refere-se ao custo por deixar de tomar uma ação que poderia solucionar o problema;
- U (urgência) - relaciona-se com o tempo disponível ou o necessário para resolver o problema;
- T (tendência) – refere-se ao rumo ou propensão que o problema assumirá se nada for feito para eliminar o problema.

A filosofia do GUT é atribuir notas de 1 a 5 para cada uma das variáveis G, U e T dos problemas listados e tomar o produto como o peso relativo do problema.

O método deve ser desenvolvido em grupo, sendo as notas atribuídas por consenso. Consenso é a concordância obtida pela argumentação lógica. Uma vez obtidas as notas, os problemas são organizados em ordem decrescente.

PRINCÍPIO DE PARETO

O diagrama de Pareto é uma técnica de priorização das informações, dando uma ordem hierárquica de importância. Esta técnica permite estabelecer dois grupos de causas para a maioria dos processos. Uma grande quantidade de causas (ordem de 80%) contribui muito pouco (ordem de 20%) para os efeitos observados. Uma pequena quantidade de causas (ordem de 20%) contribui de forma preponderante (ordem de 80%) para os efeitos observados. O primeiro grupo é denominado “maiorias triviais” e o segundo grupo de “minorias essenciais”.

Esta técnica utiliza uma abordagem de classificação para enumerar as causas de acordo com suas contribuições para atingir um dado efeito. A causa mais recorrente é vista do lado esquerdo do diagrama e as causas menos recorrentes são mostradas em ordem decrescente do lado direito. Em geral, a melhoria inicia-se a partir da causa mais recorrente, indo para as outras em ordem decrescente e assim por diante.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade em diversos processos, e também é conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de peixe.

Na sua estrutura, os problemas são classificados em seis tipos diferentes:

- Método,
- Matéria prima,
- Mão de obra,
- Máquinas,
- Medição
- Meio ambiente.

Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de um determinado problema ou também uma oportunidade de melhoria, assim como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos.

O Diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar.

5W2H

A ferramenta 5W2H é uma forma rápida de verificação de execução de tarefas a serem distribuídas aos colaboradores da empresa. Funciona como um mapeamento das atividades e pode ser usada de várias formas: para organizar tarefas, escrever um texto, enviar um email ou escrever um. A grande vantagem é criar um mecanismo de comunicação eficaz uma vez que, se preenchidas as questões, teremos tudo o que é preciso para em termos de dados. A sigla 5W2H representa:

- O QUÊ será feito (what)
- QUANDO será feito (when)
- QUEM fará (who)
- ONDE será feito (where)
- POR QUÊ será feito (why)
- COMO será feito (how)
- QUANTO custará (how much)

PROGRAMA 5S

O Programa 5S, originário no Japão, é considerado um pré-requisito para qualquer programa de Gestão da Qualidade Total. O 5S foca o ambiente de trabalho da organização a fim de simplificar o ambiente de trabalho e reduzir o desperdício. Como resultado, ocorre melhoria no aspecto de qualidade e segurança. O ambiente se torna limpo, organizado, evitando a perda de tempo e o desperdício de material.

Assim, o resultado da implantação dessa ferramenta será o menor desperdício, melhor qualidade e ganhos expressivos na administração do tempo.

A sigla 5S refere-se na realidade a 5 letras iniciais de palavras japonesas:

- Seiri - Descartar
- Seiton - Organizar
- Seiso - Limpar
- Seiketsu - Saudável e seguro
- Shitsuke – Autodisciplina

REENGRENHARIA

A reengenharia pode ser considerada uma reação às mudanças ambientais velozes e intensas e à total inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. Significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional.

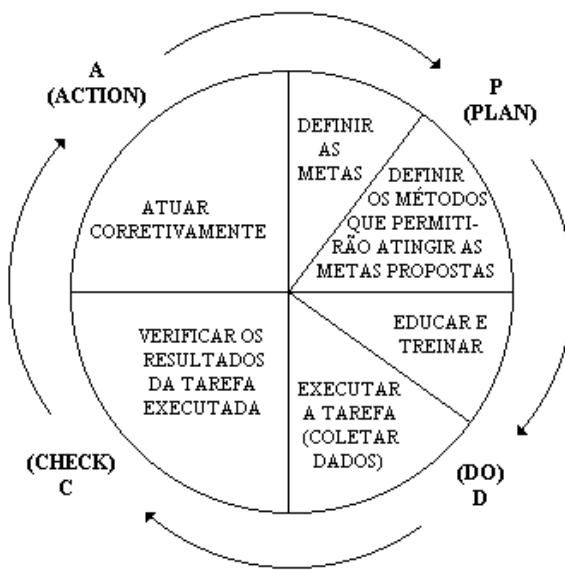
Representa uma reconstrução e não simplesmente uma reforma parcial da empresa. Não se trata de fazer reparos rápidos ou mudanças cosméticas na engenharia atual, mas de fazer um desenho organizacional totalmente novo e diferente.

A reengenharia se baseia nos processos empresariais e considera que eles devem fundamentar o formato organizacional. Não se pretende melhorar os processos já existentes, mas a sua total substituição por processos inteiramente novos. Nem se pretende automatizar os processos já existentes. Não se confunde com a melhoria contínua, pois a reengenharia pretende criar um processo inteiramente novo e baseado na tecnologia da informação e não o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual.

Segundo Chiavenato, a reengenharia se fundamenta em quatro palavras chave:

- Fundamental – busca reduzir a organização ao essencial e fundamental.
- Radical – impõe uma renovação radical, desconsiderando as estruturas e os procedimentos atuais para inventar novas maneiras de fazer o trabalho.
- Drástica – destrói o antigo e busca sua substituição por algo inteiramente novo.
- Processos – orienta o foco para os processos e não mais para as tarefas ou serviços, nem para pessoas ou para a estrutura organizacional.

CLICLO PDCA



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

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

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

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

Os passos são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.
- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A gestão privada prioriza o econômico-mercantil e desenvolve seus instrumentos e processos de gestão sempre dando prioridade às finalidades de ordem econômica, sobretudo mercadológica. A gestão pública tem como atribuição a gestão de necessidades do social, principalmente por meio das chamadas políticas públicas e políticas sociais.

Gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo.

De uma maneira sucinta, pode-se classificar o agir do administrador público em três níveis distintos:

- a) atos de governo, que situam-se na órbita política;
- b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e
- c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetro básicos:
 - I - tradução da missão;
 - II - realização de planejamento e controle;
 - III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
 - IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e
 - V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público, porque é ela que vai viabilizar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

No que tange a gestão por resultados, temos que a sociedade demanda – de modo insistente – a necessidade de promover um crescimento constante da produtividade no ambiente público, exigindo a redução da pressão fiscal e o incremento, ao mesmo tempo, da produção de bens públicos. O resultado se transforma, assim, em um instrumento-chave para a valorização da ação pública; e a gestão **para resultados** e **do resultado** surge como instrumento e objetivo da melhoria e modernização da administração pública.

As especificidades nacionais, a natureza abrangente do conceito **gestão para resultados** – derivada da própria lógica integradora do processo de gestão – e a enorme quantidade de produção teórica, conceitual, operacional e experimental existente sobre o tema, convidam e obrigam à mais absoluta humildade em qualquer tentativa de aproximação ao tema.

O Estado tem passado a desempenhar um papel-chave como produtor de valor público, e como tal tem priorizado a criação de condições para o desenvolvimento e o bem-estar social, além da produção de serviços e da oferta de infra-estrutura.

Esta mudança na função do Estado tem transformado várias frentes da administração pública, pela exigência cada vez mais contundente dos cidadãos que exercem também o papel de usuários dos serviços.

A crise fiscal do modelo anterior, uma vez esgotado o período de esplendor do Estado do Bem-Estar, tem trazido novos problemas. Dentre eles, destaca-se a crescente necessidade de atender uma demanda irrefreável de bens públicos de boa qualidade, típica do Estado de Bem-Estar, porém hoje acompanhada da exigência de diminuir a pressão fiscal – inclusive naqueles casos em que ainda persiste um modelo de estado anterior ao de bem-estar. Esta substituição de missão trouxe muitos desafios ao Estado, entre os quais a redefinição dos conceitos de *administração, gestão pública e valor público*.

Além disso, essas transformações têm afetado profundamente as práticas dos dirigentes públicos (políticos e gerentes) e a teoria na qual fundamentavam suas ações.

Da mesma forma, esta mudança afetou o sistema de controle da ação do Estado; está-se migrando da exigência de rigor nos procedimentos para a exigência de resultados – inerente a um Estado que se apresenta como provedor de serviços, capaciador de desenvolvimento e fornecedor de bem-estar. Desta troca de missão se deriva uma variação na posição do cidadão perante o Estado.

O cidadão comum se preocupa em assegurar-se uma correta e burocrática (homogênea, idêntica e não discricionária) aplicação da lei e da norma. O cidadão-usuário se interessa por conseguir o melhor retorno fiscal – enquanto bens coletivos.

Vê-se, pois, que o Estado deve deslocar sua atenção, antes colocada no procedimento como produto principal de sua atividade, agora voltada para o de serviços e bem-estar. A *gestão por resultados* é um dos lemas que melhor representa o novo desafio. Isto não significa que não interessa o modo de fazer as coisas, apenas exprime que agora é muito mais relevante o *quê se faz* pelo bem da comunidade.

Nestes últimos tempos, a Gestão Pública – como disciplina – tem abordado estes desafios novos com o auxílio da lógica gerencial, isto é, pela racionalidade econômica que procura conseguir **eficácia e eficiência**. Esta lógica compartilha, mais ou menos explicitamente, três propósitos fundamentais:

- Assegurar a constante **otimização do uso dos recursos** públicos na produção e distribuição de bens públicos como resposta às exigências de mais serviços e menos impostos, mais eficácia e mais eficiência, mais equidade e mais qualidade.
- Assegurar que o processo de produção de bens e serviços públicos (incluindo a concessão, a distribuição e a melhoria da produtividade) seja **transparente, equitativo e controlável**.

- Promover e desenvolver mecanismos internos que **me-Ihorem o desempenho** dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores.

Estes objetivos, presentes nas atuais demandas cidadãs e aos quais se orienta a **Gestão por Resultados (GpR)**, são, conjuntamente com a democracia, o principal pilar de legitimidade do Estado atual. Desta forma, a *Nova Gestão Pública* fornece os elementos necessários à melhoria da capacidade de gerenciamento da administração pública bem como à elevação do grau de governabilidade do sistema político.

O conceito e a prática da GpR no setor público têm um grau de desenvolvimento e consolidação relativamente baixo. Inicialmente, a GpR se utilizou principalmente no setor privado, mesmo quando o governo federal dos Estados Unidos da América começou a usar algumas de suas propostas no gerenciamento de diferentes órgãos públicos. Somente durante o governo do presidente Nixon é que se começou a implantar no conjunto da administração pública o que passou a ser conhecida como a *Nova Gestão Pública*.

Esta moderna filosofia sugere a passagem de uma gestão burocrática a uma de tipo gerencial.

Na base destas novas ideias se encontrava uma preocupação generalizada sobre as mudanças que o entorno exigia e sobre a imperiosa necessidade de repensar o papel do Estado; de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; de otimizar o desempenho dos servidores públicos e das organizações em que trabalhavam.

Vários estudiosos e especialistas em gestão pública alertaram para os benefícios que o enfoque da GpR poderia trazer para este novo cenário. De acordo com Emery, a GpR acarreta três tipos de considerações para a administração do setor público:

- Constitucionais: a maioria das constituições regula o uso dos fundos públicos por parte das autoridades em cumprimento de mandato.
- Políticas: as autoridades devem responder pelas suas ações e pelo conteúdo dos seus programas eleitorais, por respeito ao princípio da responsabilidade do cargo.
- Cidadãs: por obediência ao princípio de delegação democrática, os cidadãos confiam nas autoridades eleitas, delegando-lhes a gestão dos fundos públicos – produto da coleta de seus impostos.

Apesar de existirem muitos documentos que tratem da GpR, não existe uma definição única para ela. A maioria dos textos usa este termo como uma noção “guarda-chuvas”, por assim dizer. Na literatura em língua espanhola é comum achar um uso indistinto de conceitos: controle de gestão, gestão do desempenho, gestão por resultados, gestão por objetivos, avaliação do desempenho, avaliação de resultados, sem uma clara diferenciação.

Trata-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto ao seu uso, interpretação e definição. A heterogeneidade da expressão e do conceito também se observa na sua aplicação operacional: os países põem em prática a GpR segundo suas próprias perspectivas.

Um estudo para identificar o significado que lhe atribuem os gestores públicos de diferentes nações demonstrou que frequentemente eles empregam os mesmos termos com sentido diferente. É assim como o conceito “resultados” varia notavelmente entre as distintas instituições públicas. Isto não ocorre na empresa privada, onde os indicadores-chave do êxito se conhecem nitidamente: rentabilidade, benefícios, quotas de mercado etc. Muitos autores destacam a dificuldade de determinar e avaliar os resultados da ação estatal como uma das características que diferenciam a gestão do setor público do privado.

Pode-se observar que a GpR possui as seguintes dimensões:

- É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência-chave quando aplicado a todo o processo de gestão.
- É um marco de assunção de responsabilidade de gestão, por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido.
- É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.
- Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Todas estas dimensões situam a GpR como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização.

A GpR tem, portanto, uma dimensão de controle organizacional que convém esclarecer, pois o conceito de controle no setor público possui conotações particulares derivadas, fundamentalmente, do sistema de auditoria externa que domina nesse Estado. A ferramenta GpR não faz parte dessa concepção de controle, mas de outro universo: o de gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.

É importante assinalar esta diferença porque, muito embora a GpR seja uma boa base para uma melhor prestação de contas (e uma maior transparência), sua função principal não é a de servir como instrumento de controle da atuação dos gerentes públicos, mas a de proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação que lhes garanta o exercício de suas

A Gestão por Resultados (GpR) está caracterizada por:

- Uma estratégia na qual se definam os resultados esperados por um organismo público no que se refere à mudança social e à produção de bens e serviços;
- Uma cultura e um conjunto de ferramentas de gestão orientado à melhoria da eficácia, da eficiência, da produtividade e da efetividade no uso dos recursos do Estado para uma melhora dos resultados no desempenho das organizações públicas e de seus funcionários;
- Sistemas de informação que permitam monitorar a ação pública, informar à sociedade e identificar o serviço realizado, avaliando-o;
- Promoção da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, mediante um processo de melhoramento contínuo;
- Sistemas de contratação de funcionários de gerência pública, visando aprofundar a responsabilidade, o compromisso e a capacidade de ação dos mesmos;
- Sistemas de informação que favoreçam a tomada de decisões dos que participam destes processos.

Por conseguinte, com base nestes elementos, sugere-se a seguinte definição para a GpR:

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições.

Dentre as principais transformações na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral, destaca-se o desenvolvimento de organizações articuladas em redes, com a finalidade de agregar valor à sua cadeia produtiva.

As novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas basicamente de duas maneiras: como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização, e como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração.

É importante salientar que os traços que compõem as novas formas organizacionais trazem à tona a condição implícita da flexibilidade na gestão das organizações. No entanto a flexibilidade compreende diversos aspectos relacionados à adaptação da organização frente às mudanças constantes no ambiente tanto externo quanto interno.

O surgimento de uma economia informacional global deve-se a transformações profundas ocorridas no ambiente econômico nos últimos anos, mais especificamente na organização da produção e na configuração dos mercados ao redor do mundo. Apoiadas na tecnologia da informação, estas mudanças eram uma resposta das organizações ao acelerado ritmo dos acontecimentos.

Desenvolver a gestão de agentes sociais em redes, ao mesmo tempo que possibilita articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica, estimula a iniciativa, a flexibilidade e a participação dos integrantes, direcionados ao incremento da conectividade. Isso faz com que as parcerias sejam o instrumento principal de geração de informação e conhecimento destinados ao serviço que visam prestar.

A constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada para a concretização de atividades diversas e mutáveis, amplia o campo de ação das organizações não governamentais, gerando oportunidades e aumentando seu potencial competitivo.

Participar de uma rede organizacional envolve, portanto, algo mais do que apenas trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa comprometer-se a realizar conjuntamente ações concretas, compartilhando valores e atuando de forma flexível, transpondo, assim, fronteiras geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas.

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

A palavra rede é bem antiga e vem do latim *retis*, significando o entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. A partir da noção de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, a palavra rede foi ganhando novos significados ao longo dos tempos, passando a ser empregada em diferentes situações.

Uma estrutura em rede significa que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou representante dos demais. Pode-se dizer que no trabalho em rede não há um “chefe”, o que há é uma equipe trabalhando com uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.

Dessa forma, as redes apresentam-se como uma solução viável e desejável aos cidadãos ativos e conscientes das necessidades de transformações do mundo, reduzindo o nível de incertezas causado pelas constantes e abruptas mudanças no mercado. As organizações, sejam empresariais ou não, estão constantemente em busca de estruturas capazes de enfrentar ambientes de maior complexidade. Uma das respostas a esta busca por estruturas e estratégias alternativas de trabalho é o surgimento de uma forma de atuação que articula organizações e pessoas em um padrão de rede.

No mundo empresarial, identificar o profissional de desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa e que não deveria ser “perdido” para o mercado é ainda um desafio para os gestores, para a área de Recursos Humanos e para o próprio profissional que, na maioria das vezes, não sabe se seu desempenho está de acordo com as expectativas, qual é o seu valor para a empresa e onde poderá chegar caso permaneça nesta empresa ou vá para outra qualquer.

Uma das práticas mais úteis para ajudar a encarar este desafio tem sido o processo de gestão do desempenho.

Trata-se de um processo mais recente, no âmbito da gestão de pessoas, que vem evoluindo muito nas organizações, passando de um mero processo de avaliação para um processo de gestão da aprendizagem, do autodesenvolvimento, da gestão da própria carreira, das aspirações profissionais, além da contratação de resultados quantitativos do negócio.

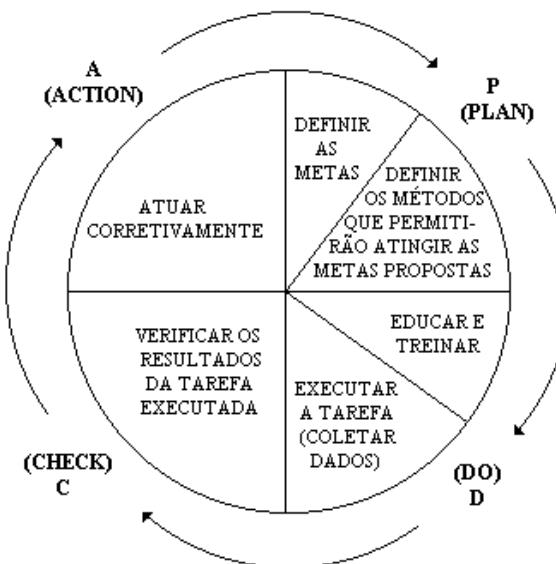
Antes praticava-se a avaliação de desempenho focando-se essencialmente números, metas e objetivos, identificando-se ao final de um período os resultados obtidos pela empresa, área ou unidade de trabalho e dos indivíduos que tinham seus objetivos cascataados dos objetivos e metas mais amplos da empresa.

Hoje, na era do planejamento e dos mapas estratégicos, as organizações, além de traçarem seus planos de negócio e resultados esperados, também definem as expectativas de seus clientes, as competências essenciais da organização, traços de cultura e valores e diferenciais dos produtos e de serviços que não podem ser traduzidos apenas em números e que demandam uma avaliação comportamental, por parte dos gestores, tornando o processo mais subjetivo e cheio de significados específicos para o sucesso do negócio.

A partir das definições de metas e objetivos do negócio, da classificação dos valores e competências requeridas para a organização e para o cargo e dos profissionais expressarem suas aspirações e registrarem seu histórico profissional e de aprendizagem, um banco de dados pode ser elaborado e com a ajuda da tecnologia, pode ser acompanhado pela empresa gerando um verdadeiro mapa de talentos e potenciais, onde os critérios do desempenho superior ficam mais claros e transparentes para todos os envolvidos no processo.

Em outras palavras a gestão do desempenho tem sido uma importante ferramenta de competitividade e de identidade organizacional. Ela permite que colaboradores, gestores e a área de Recursos Humanos, construam ciclos virtuosos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo, atingindo um elevado nível de qualidade e excelência gerencial.

CLICLO PDCA



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

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

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

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

Os passos são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.
- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Fundamentos de Excelência Gerencial

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública e estão classificados como:

1) Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Esse conceito é colocado em prática quando se considera que as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto. As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar as redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades. Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).

2) Aprendizado organizacional

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Esse conceito é colocado em prática na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

3) Cultura da inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Esse conceito é colocado em prática ao buscar e desenvolver continuamente ideias originais e incorporá-las aos processos, produtos, serviços e relacionamentos, associado ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático de forma a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade.

4) Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Esse conceito é colocado em prática por meio da participação pessoal, ativa e continuada da alta administração que é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas. A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A sua ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

5) Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Esse conceito é colocado em prática por meio da compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos.

Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar. A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados. As informações e dados definem tendências, projeções e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias. A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas. A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade. A orientação por processos e informações implica postura próativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrupa valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

6) Visão de futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Por meio da formulação das estratégias a organização se prepara para colocar em prática sua Visão de Futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso. Assim uma organização com Visão de Futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis.

7) Geração de valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Esse conceito é colocado em prática considerando que gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir desta forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

8) Comprometimento com as pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

A prática desse conceito pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável. Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização e assegurando um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia.

9) Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Esse conceito é colocado em prática considerando que os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e às suas demandas, de forma regular e contínua. Nesse sentido, a organização tem que alinhar as suas ações e os seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público. A administração pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos de acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

10) Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Na prática as organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje - de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem. Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados. O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos. As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período e envolvem a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes.

11) Responsabilidade social

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

A prática pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade. O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente, deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. Além do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

12) Controle social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

Para promover a prática desse conceito a alta administração das organizações públicas tem que estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns. A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade. Nesse sentido, a administração pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da organização, o que implica: disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e de possibilitarem efetivamente o controle social (informações claras, detalhadas, completas e com dados desagregados); tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da administração pública. Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica aprender a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

13) Gestão participativa

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguirem a sinergia das equipes de trabalho.

Na prática uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

Em suma, temos aqui uma natureza gerencial da administração que busca pela qualidade na prestação do serviço ao público de forma imperativa, sendo o cidadão o foco sempre, proporcionando a ele atendimento de excelência, que coloque os serviços e as rotinas de maneira transparente, participativa e que permita o controle social.

Essa excelência é inclusive tema de legislação e também de alguns programas, por exemplo:

- Decreto nº 3.507/2000 (padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos);
- Decreto nº 5.378/2005 (GESPÚBLICA e seu Comitê Gestor);
- Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP);
- Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP);

- Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP);
- GesPública: Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos
- Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS).

EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO.

A obra de David Osborne e Ted Gaebler, “Reinventando o governo”, é um dos marcos na literatura internacional sobre a nova administração pública, notadamente com relação aos seus reflexos na administração pública norte-americana.

Os autores propõem um modelo que incorpora conceitos que estiveram separados no desenvolvimento do modelo gerencial inglês, tais como a implantação de uma administração por objetivos — ou por missões —, a mensuração do desempenho das agências através dos resultados, a busca da qualidade total como método administrativo, a ênfase no cliente, a transferência do poder aos cidadãos, e tentar garantir a equidade.

Osborne e Gaebler propõem uma redefinição da atividade governamental. “Nosso problema fundamental é o fato de termos o tipo inadequado de governo. Não necessitamos de mais ou menos governo: precisamos de melhor governo. Para sermos mais precisos, precisamos de uma melhor atividade governamental”. A atividade governamental é entendida como algo com uma natureza específica, que não pode ser reduzida ao padrão de atuação do setor privado.

Entre as grandes diferenças, a motivação principal dos comandantes do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último a busca do lucro; os recursos do governo provêm do contribuinte — que exigem a realização de determinados gastos —, e na iniciativa privada os recursos são originados das compras efetuadas pelos clientes; as decisões governamentais são tomadas democraticamente e o empresário decide sozinho ou no máximo com os acionistas da empresa — a portas fechadas; por fim, o objetivo de ambos é diverso, isto é, o governo procura fazer “o bem” e a empresa “fazer dinheiro”.

Estas diferenças implicam, necessariamente, em procurar novos caminhos para o setor público, tornando-o sim mais empreendedor, mas não transformando-o em uma empresa.

Ao contrário também da epidemia generalizada contra a burocacia que vigorou nos EUA no começo da década de 80 o “Reinventando o governo” não coloca a culpa dos problemas governamentais em seus funcionários; o problema não está nas pessoas, mas no sistema. É a reforma das instituições e dos incentivos que tornará a burocacia apta a responder novas demandas.

A reforma do sistema significa, ao mesmo tempo, a introdução de métodos voltados para a produção qualitativa de serviços públicos com a prioridade dada aos clientes e cidadãos como razões últimas do setor público, o que quer dizer não só que eles devem ser bem atendidos, mas que devem ser também chamados a participar do governo, definindo os destinos de suas comunidades.

A maioria dos exemplos do livro de Osborne e Gaebler mostra que a melhor resposta para tornar melhor um serviço público é chamar a comunidade a participar de sua gestão, seja fiscalizando, seja trabalhando voluntariamente na prestação de serviços — constituindo-se numa resposta adequada tanto para a questão da eficiência como para o problema da transparência. Portanto, a modernização do setor público deve caminhar lado a lado com o aumento da accountability.

Mas a reinvenção do governo deve ser realizada ainda garantindo o princípio da equidade. Desta maneira, a introdução de mecanismos gerenciais, tais como são propostos no livro, não é incompatível com a busca de justiça redistributiva, um conceito que por muito tempo foi abandonado no debate sobre reforma administrativa. Osborne e Gaebler propõem dez princípios básicos para reinventar o governo, listados a seguir:

1. Competição entre os prestadores de serviço;
2. Poder aos cidadãos, transferindo o controle das atividades à comunidade;
3. Medir a atuação das agências governamentais através dos resultados;
4. Orientar-se por objetivos, e não por regras e regulamentos;
5. Redefinir os usuários como clientes;
6. Atuar na prevenção dos problemas mais do que no tratamento;
7. Priorizar o investimento na produção de recursos, e não em seu gasto;
8. Descentralização da autoridade;
9. Preferir os mecanismos de mercado às soluções burocráticas;
10. Catalisar a ação dos setores público, privado e voluntário.

Não se trata aqui de comentar ponto por ponto a lista exposta acima, mas de discutir, rapidamente, algumas das ideias do “Reinventando o governo”. A primeira refere-se ao conceito de governo catalisador, que “navega em vez de remar”. O intuito desse conceito não é tornar o Estado mínimo, mas redirecionar a atividade governamental. Inclusive, os autores renegam o conceitual privatista, típico do neoliberalismo. “A privatização é uma resposta, não a resposta”, afirmam Osborne e Gaebler.

O sentido do governo catalisador é reformular as relações Estado/mercado e governo/sociedade. Neste sentido, o governo empreendedor, catalisador, se aproxima das ideias de Pollitt, que conceitualiza a relação pública entre cidadãos e governo como uma parceria e não como uma dependência.

Indo para outra discussão do Reinventando o governo, encontramos um referencia interligada ao anterior, qual seja, o tratamento da população como cliente e como cidadão. Cliente dos serviços públicos, que deseja a melhor qualidade possível dos equipamentos sociais. E cidadão que quer e tem como dever participar das decisões da comunidade, e por isso a descentralização da autoridade é um objetivo fundamental para alcançar esse grau de accountability.

No que tange à gestão da burocracia, propõe-se a orientação administrativa por missões. A partir dela, o governo pode ser mais flexível, como também torna-se mais fácil a avaliação de cada agência, comparando-se o objetivo inicialmente formulado com o resultado efetivamente alcançado.

A orientação por missões, portanto, é um mecanismo que congrega os ideais do Consumerism (flexibilidade) com os da corrente gerencial mais preocupada com a avaliação de resultados.

Entretanto, a discussão em torno da avaliação de resultados na obra de Osborne e Gaebler toma um rumo diferenciado daquele proposto pelo gerencialismo puro. Para os dois autores, a avaliação da eficiência não pode ser dissociada da avaliação da efetividade.

Pois, se a eficiência mede o custo do que foi produzido, a efetividade mede a qualidade dos resultados. Desta maneira, “quando medimos a eficiência, podemos saber quanto nos custa alcançar uma produção determinada; ao medir a efetividade, sabemos se nosso investimento valeu a pena. Nada mais tolo do que fazer com eficiência o que não deveria continuar a ser feito”.

Osborne e Gaebler tentam definir a relação entre eficiência e efetividade a partir dos objetivos do governo. E concluem: “Não há dúvida de que o público quer um governo mais eficiente, mas ele deseja ainda mais um governo efetivo”.

A reforma do Estado, tal qual preconizada por Bresser Pereira, preconizava a valorização do bom desempenho, envolvendo a maior autonomia do dirigente público, cobrando-lhe, no entanto, o preço da responsabilização.

Após o fim do MARE e das reformas mais profundas na Administração Pública brasileira, a comunidade administrativa organizou-se em torno da Gestão, aproveitando o PPA, o programa Avança Brasil, do segundo mandato de FHC.

A grande inovação do PPA era a introdução da gestão por programas, com a integração de planejamento, orçamento e gestão. Não parece haver dúvidas quanto ao progresso que representou a adoção do conceito de programa não só como forma de integrar o PPA e os orçamentos anuais, mas em termos. De transparência da alocação dos recursos públicos e de compromisso da gestão com resultados.

Essa nova situação pôs na linha de frente do setor público a figura do gerente de programa, como urna nova liderança do setor público, que deve ser capaz de levar adiante a gestão por programas, que é orientada por resultados. Ariel Garces, em trabalho de reconhecido mérito na comunidade de administração pública, discorreu sobre essa situação.

A introdução da gestão por programas no ambiente atual da administração pública engendra urna tensão entre as práticas existentes e os novos valores e atitudes empreendedoras, características da administração orientada para resultados. A estratégia é a de manejar essa tensão, de tal modo que sua intensidade não seja um obstáculo, mas, ao contrário, exerce um efeito indutor do processo de mudança. Para tanto, é necessário superar progressivamente um certo número de óbices, na medida em que avança a implementação do novo modelo integrado de planejamento, orçamento e gestão.

Ariel Garces ainda lembra que essa forma de pensar, por programas, significa, em outros termos, implementar uma reforma de Estado, que combine, simultaneamente, os princípios da Reforma do Aparelho de Estado, de 1995, fortemente voltada para o aumento da produtividade e qualidade, a partir de uma transformação das organizações, e as mudanças introduzidas pelo ciclo de gestão do gasto, que traduz a preocupação, essencial ao Estado moderno, com os impactos na sociedade.

Assim, o dirigente público deve ajustar a sua organização pública à gestão por programas. Para tanto, é fundamental, em primeiro lugar, que os objetivos dos programas espelhem com precisão, em cada ministério, os problemas ou as oportunidades que devem ser enfrentados, para viabilizar uma situação futura desejada, compatível com uma orientação estratégica que integre e mobilize a equipe do ministério. Essa orientação, por sua vez, deve refletir os compromissos do governo.

Também é fundamental o fortalecimento e a integração das funções de planejamento, orçamento e gestão. Em uma perspectiva de gestão por resultados, é recomendável que se de ênfase ao planejamento e à gestão estratégica, à elaboração e execução orçamentária e financeira orientada pelos resultados dos programas, a um processo contínuo de evolução organizacional, que tenha por objetivo incorporar a gestão por programas às estruturas formais e aos processos decisórios da organização.

Dar consequência à avaliação de desempenho no processo alocativo e na gestão pública. Assim, a avaliação de desempenho volta-se para o aperfeiçoamento contínuo do novo modelo de gestão. Assume um papel de transformação da gestão.

Em relação à comunicação com a sociedade, Ariel Garces afirma que a gestão orientada para resultados cria percepções de ganhos e perdas. Perdem as estruturas da organização, cujo poder é aparentemente ameaçado pela transparência que decorre da gestão por programas. Ganham os segmentos da sociedade beneficiários dos programas e os gestores de alto nível da administração pública, que são avaliados em função dos resultados percebidos pela sociedade em geral.

Nesse contexto, a comunicação com a sociedade assume um papel de melhoria constante dos programas e de transformação da gestão. Nossa experiência tem mostrado que a interação com o público-alvo do programa é um dos principais fatores de motivação dos gerentes e uma referência concreta para sua ação integradora da organização.

AS NOVAS LIDERANÇAS DO SETOR PÚBLICO

Dentro do novo paradigma de gestão disposto, destaca-se a necessidade do surgimento de novas lideranças no setor público. Esses novos dirigentes, que muitas vezes serão os gerentes de programas do próprio PPA, deverão ter a capacidade de lidar com diversos temas que estão hoje na agenda do Governo. Por exemplo:

1. Entender a Gestão Pública Contemporânea: a Nova Gestão Pública, suas variantes e dilemas. O Brasil e suas opções. Entender como se relacionam Patrimonialismo, clientelismo e Weberianismo na administração pública atual.

2. Entender e manejar os processos de Regulação: ser capaz de entender a Reforma do Estado, privatização e regulação e a Ascensão do Estado Regulador. Quais são as figuras que surgem com o novo Estado, os Arranjos Institucionais, o Marco Regulatório e as Políticas regulatórias. O papel do TCU no Controle da Regulação.

3. Recursos Humanos: aqui os desafios são relativos (também) ao Clientelismo e Patrimonialismo na ocupação de cargos. Burocracias Weberianas - Críticas a burocracia tradicional. A questão do mérito e do desempenho, com a ascensão do gerencialismo. Novas formas de contratação de servidores: a flexibilização.

4. Descentralização: as oportunidades aqui estão em conhecer e implementar formas de descentralização (política, espacial, mercado e administrativa). Quais são os tipos de descentralização aplicáveis a cada caso: desconcentração, devolução, delegação. O federalismo. Conhecer as vantagens, mas também os riscos da descentralização.

5. Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.

6. Público e Privado: Governança e *Accountability*, Relações entre os diversos entes federativos. Parcerias e Consórcios e sua implementação. Políticas Sociais (Quase Mercados) Compradores, Provedores e Financiadores Eficiência e Equidade - As novas formas de organização da prestação dos serviços públicos- Políticas Sociais e Gestão de Redes.

7. Contratualização: a gestão de contratos hoje é fundamental na AP, por dois motivos:

- A complexidade e;
- A cobrança por resultados.
- A Contratualização e Planejamento Governamental e
- os Contratos de Gestão.

8. Gestão de Desempenho e Governo Eletrônico: a gestão baseada em regras *versus* a gestão orientada para resultados: Burocracia X NGP. A Gestão de mudanças e gestão de resultados. - Cultura de resultados e transformação organizacional, com a implantação de avaliações de desempenho. Transparência - Inovações tecnológicas e organização governamental. O Atendimento ao Cidadão e Tecnologias de informação e comunicação.

9. Insumos, produtos e resultados - Auditoria de desempenho. Desempenho e conformidade - Controle orientado para resultados e Políticas Públicas.

10. Prospecção e Tendências - Hibridismos - Valor público - Gestão e Desenvolvimento - Dilemas de Coordenação Executiva - *Accountability*.

Há tempo o empreendedorismo, que tem como foco uma postura na gestão de inovação, busca por alternativas, e principalmente excelência em resultados se faz presente na Administração Pública, isso percebe-se através de alguma iniciativas

Parcerias com o setor privado e com as (ONGs);

- Avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados a indicadores de qualidade e produtividade;
- Autonomia às agências governamentais, horizontalizando a estrutura;

- Descentralização política: poder de decisão próximo ao cidadão, melhoria da qualidade e da accountability;

- Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico;

- Flexibilização das regras que regem a burocracia pública;

- Profissionalização do servidor público, através de políticas de motivação, de desenvolvimento pessoal e revalorização a questão da ética no serviço público;

- Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários;

- Competição administrada;

- Princípio da subsidiariedade, como base do conceito de descentralização.

- Ênfase e orientação da ação do Estado para o cidadão-cliente;

- Controle social com mecanismo de prestação de contas e avaliação de desempenho;

- Vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços;

- Resultados são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros (APB), mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas (interesse público – diferenças do significado);

- Confiança, descentralização das decisões e de funções.

Não se trata de descartar a administração racional-legal, mas de manter as características que ainda se mantêm válidas para garantir efetividade à administração e trazer novas ações e ferramentas que aprimorem essa administração, permitindo que ela fique mais atualizada, mais atenta às mudanças comportamentais da sociedade e também às mudanças que o próprio mercado privado sobre e que de certa forma afeta a gestão pública.

Portanto, cabe às novas lideranças (líderes públicos) estarem se inserindo nesse modelo e desenvolver ações políticas baseadas em objetivos e comportamentos que:

- Melhorem a eficiência, eficácia e efetividade na produção de bens e serviços públicos,

- Minimizem esforços, custos, maximizando e buscando novas fontes de receitas, através de aplicações financeiras;

- Criem uma gestão baseada na avaliação pela sociedade, mensuração do desempenho e dos resultados;

- Sejam inovador, pró-ativo; criativo; que corram riscos calculados, que sejam mobilizadores de ação conjunta voluntária privada e pública, que sejam intraempreendedores.

NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA. PRINCÍPIO DA PROVENIÊNCIA. TEORIA DAS TRÊS IDADES DE ARQUIVO. GESTÃO DE DOCUMENTOS. PROTOCOLO. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS. PLANO DE CLASSIFICAÇÃO. TABELAS DE TEMPORALIDADE. ARQUIVOS PERMANENTES: ARRANJO E DESCRIÇÃO. PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS

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

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

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

Á título de conhecimento segue algumas outras definições de arquivo.

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

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

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

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

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

Vejamos:

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

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

Esse Fundo de Arquivo possui duas classificações a se destacar.

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

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

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

- *Territorialidade*: arquivos devem ser conservados o mais próximo possível do local que o gerou ou que influenciou sua produção.

- *Imparcialidade*: Os documentos administrativos são meios de ação e relativos a determinadas funções. Sua imparcialidade explica-se pelo fato de que são relativos a determinadas funções; caso contrário, os procedimentos aos quais os documentos se referem não funcionarão, não terão validade. Os documentos arquivísticos retratam com fidelidade os fatos e atos que atestam.

- *Autenticidade*: Um documento autêntico é aquele que se mantém da mesma forma como foi produzido e, portanto, apresenta o mesmo grau de confiabilidade que tinha no momento de sua produção.

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

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

O quadro abaixo demonstra bem essas distinções:

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

Arquivos Públicos

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

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

Igualmente importante, os dois parágrafos do mesmo artigo diz:

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

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

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

Arquivos Privados

De acordo com a mesma Lei citada acima:

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

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

Exemplos:

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

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

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

Também é função do arquivista recuperar informações ou elaborar instrumentos de pesquisas arquivísticas.⁴

GESTÃO DE DOCUMENTOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recebimento:

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

Os pessoais são encaminhados aos seus destinatários.

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

Registro:

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

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

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

Distribuição:

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

Tramitação:

A tramitação são procedimentos formais definidas pela empresa. É o caminho que o documento percorre desde sua entrada na empresa até chegar ao seu destinatário (cumprir sua função). Todas as etapas devem ser seguidas sem erro para que o protocolo consiga localizar o documento. Quando os dados são colocados corretamente, como datas e setores em que o documento caminhou por exemplo, ajudará a agilizar a sua localização.

Expedição de documentos:

A expedição é por onde sai o documento. Deve-se verificar se faltam folhas ou anexos. Também deve numerar e datar a correspondência no original e nas cópias, pois as cópias são o acompanhamento da tramitação do documento na empresa e serão encaminhadas ao arquivo. As originais são expedidas para seus destinatários.

⁴Adaptado de George Melo Rodrigues

Após cumprirem suas respectivas funções, os documentos devem ter seu destino decidido, seja este a sua eliminação ou



Sistemas de classificação

O conceito de classificação e o respectivo sistema classificativo a ser adotado, são de uma importância decisiva na elaboração de um plano de classificação que permita um bom funcionamento do arquivo.

Um bom plano de classificação deve possuir as seguintes características:

- Satisfazer as necessidades práticas do serviço, adotando critérios que potenciem a resolução dos problemas. Quanto mais simples forem as regras de classificação adotadas, tanto melhor se efetuará a ordenação da documentação;
- A sua construção deve estar de acordo com as atribuições do organismo (divisão de competências) ou em última análise, focando a estrutura das entidades de onde provém a correspondência;
- Deverá ter em conta a evolução futura das atribuições do serviço deixando espaço livre para novas inclusões;
- Ser revista periodicamente, corrigindo os erros ou classificações mal efetuadas, e promover a sua atualização sempre que se entender conveniente.

A classificação por assuntos é utilizada com o objetivo de agrupar os documentos sob um mesmo tema, como forma de agilizar sua recuperação e facilitar as tarefas arquivísticas relacionadas com a avaliação, seleção, eliminação, transferência, recolhimento e acesso a esses documentos, uma vez que o trabalho arquivístico é realizado com base no conteúdo do documento, o qual reflete a atividade que o gerou e determina o uso da informação nele contida. A classificação define, portanto, a organização física dos documentos arquivados, constituindo-se em referencial básico para sua recuperação.

Na classificação, as funções, atividades, espécies e tipos documentais distribuídos de acordo com as funções e atividades desempenhadas pelo órgão.

A classificação deve ser realizada de acordo com as seguintes características:

De acordo com a entidade criadora

- **PÚBLICO** – arquivo de instituições públicas de âmbito federal ou estadual ou municipal.
- **INSTITUCIONAL** – arquivos pertencentes ou relacionados à instituições educacionais, igrejas, corporações não-lucrativas, sociedades e associações.
- **COMERCIAL** - arquivo de empresas, corporações e companhias.
- **FAMILIAR ou PESSOAL** - arquivo organizado por grupos familiares ou pessoas individualmente.

De acordo com o estágio de evolução (considera-se o tempo de vida de um arquivo)

- **ARQUIVO DE PRIMEIRA IDADE OU CORRENTE** - **guarda** a documentação mais atual e frequentemente consultada. Pode ser mantido em local de fácil acesso para facilitar a consulta.
- **ARQUIVO DE SEGUNDA IDADE OU INTERMEDIÁRIO** - **inclui documentos** que vieram do arquivo corrente, porque deixaram de ser usados com frequência. Mas eles ainda podem ser consultados pelos órgãos que os produziram e os receberam, se surgir uma situação idêntica àquela que os gerou.
- **ARQUIVO DE TERCEIRA IDADE OU PERMANENTE** - nele se encontram os documentos que perderam o valor administrativo e cujo uso deixou de ser frequente, é esporádico. Eles são conservados somente por causa de seu valor histórico, informativo para comprovar algo para fins de pesquisa em geral, permitindo que se conheça como os fatos evoluíram.

De acordo com a extensão da atenção

Os arquivos se dividem em:

- **ARQUIVO SETORIAL** - localizado junto aos órgãos operacionais, cumprindo as funções de um arquivo corrente.
- **ARQUIVO CENTRAL OU GERAL** - destina-se a receber os documentos correntes provenientes dos diversos órgãos que integram a estrutura de uma instituição.

De acordo com a natureza de seus documentos

- **ARQUIVO ESPECIAL** - **guarda** documentos de variadas formas físicas como discos, fitas, disquetes, fotografias, microformas (fichas microfilmadas), slides, filmes, entre outros. Eles merecem tratamento adequado não apenas quanto ao armazenamento das peças, mas também quanto ao registro, acondicionamento, controle e conservação.
- **ARQUIVO ESPECIALIZADO** – também conhecido como arquivo técnico, é responsável pela guarda os documentos de um determinado assunto ou setor/departamento específico.

De acordo com a natureza do assunto

- **OSTENSIVO:** aqueles que ao serem divulgados não prejudicam a administração;

- **SIGILOSO:** em decorrência do assunto, o acesso é limitado, com divulgação restrita.

De acordo com a espécie

- **ADMINISTRATIVO:** Referente às atividades puramente administrativas;

- **JUDICIAL:** Referente às ações judiciais e extrajudiciais;

- **CONSULTIVO:** Referente ao assessoramento e orientação jurídica. Busca dirimir dúvidas entre pareceres, busca alternativas para evitar a esfera judicial.

De acordo com o grau de sigilo

- **RESERVADO:** Dados ou informações cuja revelação não-autorizada possa comprometer planos, operações ou objetivos neles previstos;

- **SECRETO:** Dados ou informações referentes a sistemas, instalações, projetos, planos ou operações de interesse nacional, a assuntos diplomáticos e de inteligência e a planos ou detalhes, programas ou instalações estratégicos, cujo conhecimento não autorizado possa acarretar dano grave à segurança da sociedade e do Estado;

- **ULTRASSECRETO:** Dados ou informações referentes à soberania e à integridade territorial nacional, a plano ou operações militares, às relações internacionais do País, a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico de interesse da defesa nacional e a programas econômicos, cujo conhecimento não autorizado possa acarretar dano excepcionalmente grave à segurança da sociedade e do Estado.

Arquivamento e ordenação de documentos

O arquivamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa ao acondicionamento e armazenamento dos documentos no arquivo.

Uma vez registrado, classificado e tramitado nas unidades competentes, o documento deverá ser encaminhado ao seu destino para arquivamento, após receber despacho final.

O arquivamento é a guarda dos documentos no local estabelecido, de acordo com a classificação dada. Nesta etapa toda a atenção é necessária, pois um documento arquivado erroneamente poderá ficar perdido quando solicitado posteriormente.

O documento ficará arquivado na unidade até que cumpra o prazo para transferência ao Arquivo Central ou sua eliminação.

As operações para arquivamento são:

1. Verificar se o documento destina-se ao arquivamento;
2. Checar a classificação do documento, caso não haja, atribuir um código conforme o assunto;

3. Ordenar os documentos na ordem sequencial;

4. Ao arquivar o documento na pasta, verificar a existência de antecedentes na mesma pasta e agrupar aqueles que tratam do mesmo assunto, por consequência, o mesmo código;

5. Arquivar as pastas na sequência dos códigos atribuídos – usar uma pasta para cada código, evitando a classificação “diversos”;

6. Ordenar os documentos que não possuem antecedentes de acordo com a ordem estabelecida – cronológica, alfabética, geográfica, verificando a existência de cópias e eliminando-as. Caso não exista o original manter uma única cópia;

7. Arquivar o anexo do documento, quando volumoso, em caixa ou pasta apropriada, identificando externamente o seu conteúdo e registrando a sua localização no documento que o encaminhou.

8. Endereçamento - o endereço aponta para o local onde os documentos/processos estão armazenados.

Devemos considerar duas formas de arquivamento: A horizontal e a vertical.

- **Arquivamento Horizontal:** os documentos são dispostos uns sobre os outros, —deitados, dentro do mobiliário. É indicado para arquivos permanentes e para documentos de grandes dimensões, pois evitam marcas e dobras nos mesmos.

- **Arquivamento Vertical:** os documentos são dispostos uns atrás dos outros dentro do mobiliário. É indicado para arquivos correntes, pois facilita a busca pela mobilidade na disposição dos documentos.

Para o arquivamento e ordenação dos documentos no arquivo, devemos considerar tantos os métodos quanto os sistemas.

Os Sistemas de Arquivamento nada mais são do que a possibilidade ou não de recuperação da informação sem o uso de instrumentos.

Tudo o que isso quer dizer é apenas se precisa ou não de uma ferramenta (índice, tabela ou qualquer outro semelhante) para localizar um documento em um arquivo.

Quando NÃO HÁ essa necessidade, dizemos que é um sistema direto de busca e/ou recuperação, como por exemplo, os métodos alfabético e geográfico.

Quando HÁ essa necessidade, dizemos que é um sistema indireto de busca e/ou recuperação, como são os métodos numéricos.

A ORDENAÇÃO é a reunião dos documentos que foram classificados dentre de um mesmo assunto.

Sua finalidade é agilizar o arquivamento, de forma organizada e categorizada previamente para posterior arquivamento.

Para definir a forma da ordenação é considerada a natureza dos documentos, podendo ser:⁵

1. Arquivamento por assunto

Uma das técnicas mais utilizadas para a gestão de documentos é o arquivamento por assunto. Como o próprio nome já adianta, essa técnica consiste em realizar o arquivamento dos documentos de acordo com o assunto tratado neles.

Isso permite agrupar documentos que tratem de assuntos correlatos e permite encontrar informações completas sobre determinada matéria de forma simples e direta, sendo especialmente interessante para empresas que lidam com um grande volume de documentos de um mesmo tema.

2. Método alfabético

Uma das mais conhecidas técnicas de arquivamento de documentos é o método alfabético, que consiste em organizar os documentos arquivados de acordo com a ordem alfabética desses, permitindo uma consulta mais intuitiva e eficiente.

Como a própria denominação já indica, nesse esquema o elemento principal considerado é o nome. Estamos falando sobre um método muito usado nas empresas por apresentar a vantagem de ser rápido e simples.

No entanto, quando se armazena um número muito grande de informações, é comum que existam alguns erros. Isso acontece devido à grande variedade de grafia dos nomes e também ao cansaço visual do funcionário.

Para que a localização e o armazenamento dos documentos se tornem mais rápidos, é possível combinar esse método com a escolha de cores. Dessa forma, fica mais simples encontrar a letra procurada.

⁵Adaptado de www.agu.gov.br

Esse método é conhecido como Variadex e utiliza as cores como elementos auxiliares, com o objetivo de facilitar a localização e a recuperação dos documentos. Vale lembrar que essa é somente uma variação do método alfabético. É possível, ainda, combinar esse método ao de arquivamento por assunto, usando a ordem alfabética para subdividir a organização.

3. Método numérico

O método numérico é outra opção de arquivamento e uma ótima escolha para empresas que lidam com um grande volume de documentos. Ele consiste em determinar um número sequencial para cada documento, permitindo sua consulta de acordo com um índice numérico previamente determinado.

Como o próprio nome indica, esse método é aquele usado quando os documentos são ordenados por números. É possível escolher três formas distintas de utilizá-lo: numérico simples, cronológico ou dígito-terminal.

- Método numérico simples

Esse método é usado quando o modo de organizar é feito pelo número da pasta ou do documento em que ele foi arquivado. É muito utilizado na organização de prontuários médicos, filmes, processos e pastas de funcionários.

- Método numérico cronológico

Um método usado para fazer a organização dos documentos por data. É extremamente utilizado para organizar documentos financeiros, fotos e outros arquivos em que a data é o elemento essencial para buscar a informação.

- Método numérico dígito-terminal

A partir do momento em que se faz uso de números maiores, com diversos dígitos, o método simples não é eficiente. Isso ocorre porque ele acaba se tornando trabalhoso e lento. Por isso, nesse caso, o mais indicado é utilizar o método dígito-terminal.

Nesse método, a ordenação é realizada com base nos dois últimos dígitos. Quando esses são idênticos, a ordenação é dada a partir dos dois dígitos anteriores. Isso acaba tornando o arquivamento mais ágil e eficiente.

4. Método eletrônico

O método eletrônico consiste em arquivar os documentos de forma eletrônica, realizando sua digitalização — o que permite não só organizá-los de diversas formas distintas e de acordo com o método que mais se encaixa na organização e nas necessidades da empresa, mas fazer sua gestão online e até mesmo remota.

5. Método geográfico

Esse método é aquele usado quando os documentos apresentam a sua organização por meio do local, isto é, quando a empresa escolhe classificar os documentos a partir de seu local de origem.

No entanto, de acordo com a literatura arquivística, duas normas precisam ser empregadas para que o método geográfico seja utilizado de forma adequada. Confira!

- Norma do método geográfico 1

Quando os documentos são organizados por país ou por estado, eles precisam ser ordenados alfabeticamente. Dessa forma, fica mais fácil localizá-los depois. Isso vale também para as cidades de um mesmo país ou estado: sempre postas em ordem alfabética. Nesse caso, as capitais precisam aparecer no início da lista, uma vez que elas são, normalmente, as mais procuradas, tendo uma quantidade maior de documentos.

- Norma do método geográfico 2

Ao realizar um arquivamento por cidades, quando não existe separação por estado, não há a exigência de que as capitais fiquem no início. A ordem vai ser simplesmente alfabética. Entretanto, ao final de cada cidade, o estado a que ela corresponde precisa aparecer na identificação.

6. Método temático

Esse é um método que propõe a organização dos documentos por assunto. Assim, a classificação é elaborada pelos assuntos e temas básicos, que podem admitir diversas composições.

7. Índice onomástico (opcional)

Índice de nomes próprios que aparecem no texto. Deve ser utilizado quando o Coordenador da coleção assim o decidir. Deve ser organizado da mesma maneira que o índice remissivo.

Tabela de temporalidade

Instrumento de destinação, que determina **prazos e condições de guarda** tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte de documentos, com a finalidade de garantir o acesso à informação a quantos dela necessitem.

É um instrumento resultante da atividade de **avaliação de documentos**, que consiste em **identificar seus valores** (primário/administrativo ou secundário/histórico) e **definir prazos de guarda**, registrando dessa forma, o regista o ciclo de vida dos documentos.

Para que a tabela tenha validade precisa ser aprovada por autoridade competente e divulgada entre os funcionários na instituição.

Sua estrutura básica deve necessariamente contemplar os conjuntos documentais produzidos e recebidos por uma instituição no exercício de suas atividades, os prazos de guarda nas fases corrente e intermediária, a destinação final – eliminação ou guarda permanente, além de um campo para observações necessárias à sua compreensão e aplicação.

Apresentam-se a seguir diretrizes para a correta utilização do instrumento:

1. Assunto: Apresenta-se aqui os conjuntos documentais produzidos e recebidos, hierarquicamente distribuídos de acordo com as funções e atividades desempenhadas pela instituição.

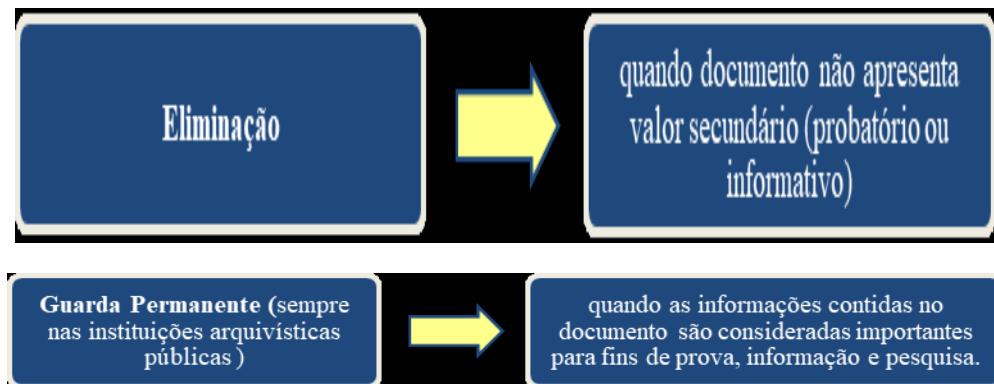
Como instrumento auxiliar, pode ser utilizado o índice, que contém os conjuntos documentais ordenados alfabeticamente para agilizar a sua localização na tabela.

2. Prazos de guarda: Trata-se do tempo necessário para arquivamento dos documentos nas fases corrente e intermediária, visando atender exclusivamente às necessidades da administração que os gerou.

Deve ser objetivo e direto na definição da ação – exemplos: até aprovação das contas; até homologação da aposentadoria; e até quitação da dívida.

- Os prazos são preferencialmente em ANOS
- Os prazos são determinados pelas:
 - Normas
 - Precaução
 - Informações recaptulativas
 - Frequência de uso

3. Destinação final: Registra-se a destinação estabelecida que pode ser:

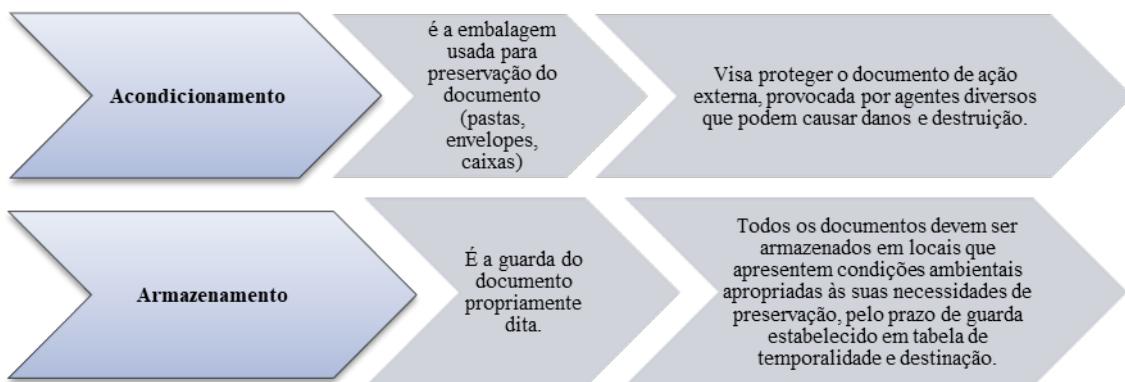


4. Observações: Neste campo são registradas informações complementares e justificativas, necessárias à correta aplicação da tabela. Incluem-se, ainda, orientações quanto à alteração do suporte da informação e aspectos elucidativos quanto à destinação dos documentos, segundo a particularidade dos conjuntos documentais avaliados.

A definição dos prazos de guarda devem ser definidos com base na legislação vigente e nas necessidades administrativas.

ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.

Nos processos de produção, tramitação, organização e acesso aos documentos, deverão ser observados procedimentos específicos, de acordo com os diferentes gêneros documentais, com vistas a assegurar sua preservação durante o prazo de guarda estabelecido na tabela de temporalidade e destinação.



Não podemos nos esquecer dos documentos eletrônicos, que hoje em dia está cada vez mais presente. As alternativas são diversas, como dispositivos externos de gravação, porém, o mais indicado hoje, é armazenar os dados em nuvem, que oferece além da segurança, a facilidade de acesso.

Armazenamento

Áreas de armazenamento

Áreas Externas

A localização de um depósito de arquivo deve prever facilidades de acesso e de segurança contra perigos iminentes, evitando-se, por exemplo:

- áreas de risco de vendavais e outras intempéries, e de inundações, como margens de rios e subsolos;
- áreas de risco de incêndios, próximas a postos de combustíveis, depósitos e distribuidoras de gases, e construções irregulares;
- áreas próximas a indústrias pesadas com altos índices de poluição atmosférica, como refinarias de petróleo;
- áreas próximas a instalações estratégicas, como indústrias e depósitos de munições, de material bélico e aeroportos.

Áreas Internas

As áreas de trabalho e de circulação de público deverão atender às necessidades de funcionalidade e conforto, enquanto as de armazenamento de documentos devem ser totalmente independentes das demais.

Condições Ambientais

Quanto às condições climáticas, as áreas de pesquisa e de trabalho devem receber tratamento diferenciado das áreas dos depósitos, as quais, por sua vez, também devem se diferenciar entre si, considerando-se as necessidades específicas de preservação para cada tipo de suporte.

A deterioração natural dos suportes dos documentos, ao longo do tempo, ocorre por reações químicas, que são aceleradas por flutuações e extremos de temperatura e umidade relativa do ar e pela exposição aos poluentes atmosféricos e às radiações luminosas, especialmente dos raios ultravioleta.

A adoção dos parâmetros recomendados por diferentes autores (de temperatura entre 15° e 22° C e de umidade relativa entre 45% e 60%) exige, nos climas quentes e úmidos, o emprego de meios mecânicos sofisticados, resultando em altos custos de investimento em equipamentos, manutenção e energia.

Os índices muito elevados de temperatura e umidade relativa do ar, as variações bruscas e a falta de ventilação promovem a ocorrência de infestações de insetos e o desenvolvimento de microorganismos, que aumentam as proporções dos danos.

Com base nessas constatações, recomenda-se:

- armazenar todos os documentos em condições ambientais que assegurem sua preservação, pelo prazo de guarda estabelecido, isto é, em temperatura e umidade relativa do ar adequadas a cada suporte documental;

- monitorar as condições de temperatura e umidade relativa do ar, utilizando pessoal treinado, a partir de metodologia previamente definida;

- utilizar preferencialmente soluções de baixo custo direcionadas à obtenção de níveis de temperatura e umidade relativa estabilizados na média, evitando variações súbitas;

- reavaliar a utilidade de condicionadores mecânicos quando os equipamentos de climatização não puderem ser mantidos em funcionamento sem interrupção;

- proteger os documentos e suas embalagens da incidência direta de luz solar, por meio de filtros, persianas ou cortinas;

- monitorar os níveis de luminosidade, em especial das radiações ultravioleta;

- reduzir ao máximo a radiação UV emitida por lâmpadas fluorescentes, aplicando filtros bloqueadores aos tubos ou às luminárias;

- promover regularmente a limpeza e o controle de insetos rasteiros nas áreas de armazenamento;

- manter um programa integrado de higienização do acervo e de prevenção de insetos;

- monitorar as condições do ar quanto à presença de poeira e poluentes, procurando reduzir ao máximo os contaminantes, utilizando cortinas, filtros, bem como realizando o fechamento e a abertura controlada de janelas;

- armazenar os acervos de fotografias, filmes, meios magnéticos e ópticos em condições climáticas especiais, de baixa temperatura e umidade relativa, obtidas por meio de equipamentos mecânicos bem dimensionados, sobretudo para a manutenção da estabilidade dessas condições, a saber: fotografias em preto e branco T 12°C ± 1°C e UR 35% ± 5% fotografias em cor T 5°C ± 1°C e UR 35% ± 5% filmes e registros magnéticos T 18°C ± 1°C e UR 40% ± 5%.

Acondicionamento

Os documentos devem ser acondicionados em mobiliário e invólucros apropriados, que assegurem sua preservação.

A escolha deverá ser feita observando-se as características físicas e a natureza de cada suporte. A confecção e a disposição do mobiliário deverão acatar as normas existentes sobre qualidade e resistência e sobre segurança no trabalho.

O mobiliário facilita o acesso seguro aos documentos, promove a proteção contra danos físicos, químicos e mecânicos. Os documentos devem ser guardados em arquivos, estantes, armários ou prateleiras, apropriados a cada suporte e formato.

Os documentos de valor permanente que apresentam grandes formatos, como mapas, plantas e cartazes, devem ser armazenados horizontalmente, em mapotecas adequadas às suas medidas, ou enrolados sobre tubos confeccionados em cartão alcalino e acondicionados em armários ou gavetas. Nenhum documento deve ser armazenado diretamente sobre o chão.

As mídias magnéticas, como fitas de vídeo, áudio e de computador, devem ser armazenadas longe de campos magnéticos que possam causar a distorção ou a perda de dados. O armazenamento será preferencialmente em mobiliário de aço tratado com pintura sintética, de efeito antiestático.

As embalagens protegem os documentos contra a poeira e danos accidentais, minimizam as variações externas de temperatura e umidade relativa e reduzem os riscos de danos por água e fogo em casos de desastre.

As caixas de arquivo devem ser resistentes ao manuseio, ao peso dos documentos e à pressão, caso tenham de ser empilhadas. Precisam ser mantidas em boas condições de conservação e limpeza, de forma a proteger os documentos.

As medidas de caixas, envelopes ou pastas devem respeitar formatos padronizados, e devem ser sempre iguais às dos documentos que irão abrigar, ou, caso haja espaço, esses devem ser preenchidos para proteger o documento.

Todos os materiais usados para o armazenamento de documentos permanentes devem manter-se quimicamente estáveis ao longo do tempo, não podendo provocar quaisquer reações que afetem a preservação dos documentos.

Os papéis e cartões empregados na produção de caixas e invólucros devem ser alcalinos e corresponder às expectativas de preservação dos documentos.

No caso de caixas não confeccionados em cartão alcalino, recomenda-se o uso de invólucros internos de papel alcalino, para evitar o contato direto de documentos com materiais instáveis.⁶

PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO

A manutenção dos documentos pelo prazo determinado na tabela de temporalidade dependem de três aspectos:

Fatores de deterioração em acervos de arquivos

Conhecendo-se a natureza dos materiais componentes dos acervos e seu comportamento diante dos fatores aos quais estão expostos, torna-se bastante fácil detectar elementos nocivos e traçar políticas de conservação para minimizá-los.

A grande maioria dos arquivos é constituída de documentos impressos, e o papel é basicamente composto por fibras de celulose, portanto, identificar os principais agentes nocivos da celulose e descobrir soluções para evitá-los é um grande passo na preservação e na conservação documental.

⁶Adaptado de CONARQ - Conselho Nacional de Arquivos/ www.eboxdigital.com.br

Essa degradação à qual os acervos estão sujeitos não se limita a um único fator, pelo contrário, são várias as formas dessa degradação ocorrer, como veremos a seguir:

1. Fatores ambientais

São os agentes encontrados no ambiente físico do acervo, como por exemplo, Temperatura, Umidade Relativa do Ar, Radiação da Luz, Qualidade do Ar.

- Temperatura e umidade relativa

O calor e a umidade contribuem significativamente para a destruição dos documentos, principalmente quando em suporte-papel. O desequilíbrio de um interfere no equilíbrio do outro. O calor acelera a deterioração. A velocidade de muitas reações químicas, é dobrada a cada aumento de 10°C. A alteração da umidade relativa proporciona as condições necessárias para desencadear intensas reações químicas nos materiais.

A circulação do ar ambiente representa um fator bastante importante para amenizar os efeitos da temperatura e umidade relativa elevada.

- Radiação da luz

Toda fonte de luz, emite radiação nociva aos materiais de acervos, provocando consideráveis danos através da oxidação.

Algumas medidas podem ser tomadas para proteção dos acervos:

- As janelas devem ser protegidas por cortinas ou persianas que bloqueiem totalmente o sol;
- Filtros feitos de filmes especiais também ajudam no controle da radiação UV, tanto nos vidros de janelas quanto em lâmpadas fluorescentes.

- Qualidades do ar

O controle da qualidade é muito importante porque os gases e as partículas sólidas contribuem muito para a deterioração de materiais de bibliotecas e arquivos, destacando que esses poluentes podem tanto vir do ambiente externo como podem ser gerados no próprio ambiente.

2. Agentes biológicos

Os agentes biológicos de deterioração de acervos são, entre outros, os insetos (baratas, brocas, cupins), os roedores e os fungos, cuja presença depende quase que exclusivamente das condições ambientais reinantes nas dependências onde se encontram os documentos.

- Fungos

Como qualquer outro ser vivo, necessitam de alimento e umidade para sobreviver e proliferar. O alimento provém dos papéis, amidos (colas), couros, pigmentos, tecidos etc. A umidade é fator indispensável para o metabolismo dos nutrientes e para sua proliferação. Essa umidade é encontrada na atmosfera local, nos materiais atacados e na própria colônia de fungos. Além da umidade e nutrientes, outras condições contribuem para o crescimento das colônias: temperatura elevada, falta de circulação de ar e falta de higiene.

As medidas para proteger o acervo de infestação de fungos são:

- estabelecer política de controle ambiental, principalmente temperatura, umidade relativa e ar circulante
- praticar a higienização tanto do local quanto dos documentos, com metodologia e técnicas adequadas;
- instruir o usuário e os funcionários com relação ao manuseio dos documentos e regras de higiene do local;

- manter vigilância constante dos documentos contra acidentes com água, secando-os imediatamente caso ocorram.

- Roedores

A presença de roedores em recintos de bibliotecas e arquivos ocorre pelos mesmos motivos citados acima. Tentar obstruir as possíveis entradas para os ambientes dos acervos é um começo. As iscas são válidas, mas para que surtam efeito devem ser definidas por especialistas em zoonose. O produto deve ser eficiente, desde que não provoque a morte dos roedores no recinto. A profilaxia se faz nos mesmos moldes citados acima: temperatura e umidade relativa controladas, além de higiene periódica.

- Ataques de insetos

Baratas – Esses insetos atacam tanto papel quanto revestimentos, provocam perdas de superfície e manchas de excrementos. As baratas se reproduzem no próprio local e se tornam infestação muito rapidamente, caso não sejam combatidas.

Brocas (Anobídios) – São insetos que causam danos imensos em acervos, principalmente em livros. A fase de ataque ao acervo é a de larva. Esse inseto se reproduz por acasalamento, que ocorre no próprio acervo. Uma vez instalado, ataca não só o papel e seus derivados, como também a madeira do mobiliário, portas, pisos e todos os materiais à base de celulose.

O ataque causa perda de suporte. A larva digere os materiais para chegar à fase adulta. Na fase adulta, acasala e põe ovos. Os ovos eclodem e o ciclo se repete.

Cupins (Térmitas) – Os cupins representam risco não só para as coleções como para o prédio em si. Os cupins percorrem áreas internas de alvenaria, tubulações, conduites de instalações elétricas, rodapés, batentes de portas e janelas etc., muitas vezes fora do alcance dos nossos olhos.

Chegam aos acervos em ataques massivos, através de estantes coladas às paredes, caixas de interruptores de luz, assoalhos etc.

3. Intervenções inadequadas nos acervos

Trata-se de procedimentos de conservação que realizamos em um conjunto de documentos com o objetivo de interromper ou melhorar seu estado de degradação e que as vezes, resultam em danos ainda maiores.

Por isso, qualquer tratamento que se queira aplicar exige um conhecimento das características individuais dos documentos e dos materiais a serem empregados no processo de conservação.

4. Problemas no manuseio de livros e documentos

O manuseio inadequado dos documentos é um fator de degradação muito frequente em qualquer tipo de acervo.

O manuseio abrange todas as ações de tocar no documento, sejam elas durante a higienização pelos funcionários da instituição, na remoção das estantes ou arquivos para uso do pesquisador, nas foto-reproduções, na pesquisa pelo usuário etc.

5. Fatores de deterioração

Como podemos ver, os danos são intensos e muitos são irreversíveis. Apesar de toda a problemática dos custos de uma política de conservação, existem medidas que podemos tomar sem despendar grandes somas de dinheiro, minimizando drasticamente os efeitos desses agentes. Alguns investimentos de baixo custo devem ser feitos, a começar por:

- treinamento dos profissionais na área da conservação e preservação;

- atualização desses profissionais (a conservação é uma ciência em desenvolvimento constante e a cada dia novas técnicas, materiais e equipamentos surgem para facilitar e melhorar a conservação dos documentos);

- monitoração do ambiente – temperatura e umidade relativa em níveis aceitáveis;

- uso de filtros e protetores contra a luz direta nos documentos;

- adoção de política de higienização do ambiente e dos acervos;

- contato com profissionais experientes que possam assessorar em caso de necessidade.

6. Características gerais dos materiais empregados em conservação

Nos projetos de conservação/preservação de acervos de bibliotecas, arquivos e museus, é recomendado apenas o uso de materiais de qualidade arquivística, isto é, daqueles materiais livres de quaisquer impurezas, quimicamente estáveis, resistentes, duráveis. Suas características, em relação aos documentos onde são aplicados, distinguem-se pela estabilidade, neutralidade, reversibilidade e inércia. Dentro das especificações positivas, encontramos vários materiais: os papéis e cartões alcalinos, os poliésteres inertes, os adesivos alcalinos e reversíveis, os papéis orientais, borrachas plásticas etc., usados tanto para pequenas intervenções sobre os documentos como para acondicionamento.

7. Critérios para a escolha de técnicas e de materiais para a conservação de acervos

Como já enfatizamos anteriormente, é muito importante ter conhecimentos básicos sobre os materiais que integram nossos acervos para que não corramos o risco de lhes causar mais danos.

Vários são os procedimentos que, apesar de simples, são de grande importância para a estabilização dos documentos.

8. Higienização

A sujidade é o agente de deterioração que mais afeta os documentos. A sujidade não é inócuá e, quando conjugada a condições ambientais inadequadas, provoca reações de destruição de todos os suportes num acervo. Portanto, a higienização das coleções deve ser um hábito de rotina na manutenção de bibliotecas ou arquivos, razão por que é considerada a conservação preventiva por excelência.

- Processos de higienização

- Limpeza de superfície - o processo de limpeza de acervos de bibliotecas e arquivos se restringe à limpeza de superfície e, portanto, é mecânica, feita a seco, com o objetivo de reduzir poeira, partículas sólidas, incrustações, resíduos de excrementos de insetos ou outros depósitos de superfície.

- Avaliação do objeto a ser limpo - cada objeto deve ser avaliado individualmente para determinar se a higienização é necessária e se pode ser realizada com segurança. No caso de termos as condições abaixo, provavelmente o tratamento não será possível:

- Fragilidade física do suporte

- Papéis de textura muito porosa

- Materiais usados para limpeza de superfície - a remoção da sujidade superficial (que está solta sobre o documento) é feita através de pincéis, flanela macia, aspirador e inúmeras outras ferramentas que se adaptam à técnica, como bisturi, pinça, espátula, agulha, cotonete;

- Limpeza de livros

- Encadernação (capa do livro) – limpar com trincha, pincel macio, aspirador, flanela macia, conforme o estado da encadernação;

- Miolo (livro em si) – segurar firmemente o livro pela lombada, apertando o miolo. Com uma trincha ou pincel, limpar os cortes, começando pela cabeça do livro, que é a área que está mais exposta à sujidade. Quando a sujeira está muito incrustada e intensa, utilizar, primeiramente, aspirador de pó de baixa potência ou ainda um pedaço de carpete sem uso;

- O miolo deve ser limpo com pincel folha a folha, numa primeira higienização;

- Oxigenar as folhas várias vezes.

- *Higienização de documentos de arquivo* - materiais arquivísticos têm os seus suportes geralmente quebradiços, frágeis, distorcidos ou fragmentados. Isso se deve principalmente ao alto índice de acidez resultante do uso de papéis de baixa qualidade. As más condições de armazenamento e o excesso de manuseio também contribuem para a degradação dos materiais. Tais documentos têm que ser higienizados com muito critério e cuidado.

- *Documentos manuscritos* - os mesmos cuidados para com os livros devem ser tomados em relação aos manuscritos. O exame dos documentos, testes de estabilidade de seus componentes para o uso dos materiais de limpeza mecânica e critérios de intervenção devem ser cuidadosamente realizados.

- Documentos em grande formato

- Desenhos de Arquitetura – Os papéis de arquitetura (no geral em papel vegetal) podem ser limpos com pó de borracha, após testes. Pode-se também usar um cotonete - bem enxuto e embebido em álcool. Muito sensíveis à água, esses papéis podem ter distorções causadas pela umidade que são irreversíveis ou de difícil remoção.

- Posters (Cartazes) – As tintas e suportes de posters são muito frágeis. Não se recomenda limpar a área pictórica. Todo cuidado é pouco, até mesmo na escolha de seu acondicionamento.

- Mapas – Os mapas coloridos à mão merecem uma atenção especial na limpeza. Em mapas impressos, desde que em boas condições, o pó de borracha pode ser aplicado para tratar grandes áreas.

9. Pequenos reparos

Os pequenos reparos são diminutas intervenções que podemos executar visando interromper um processo de deterioração em andamento. Essas pequenas intervenções devem obedecer a critérios rigorosos de ética e técnica e têm a função de melhorar o estado de conservação dos documentos. Caso esses critérios não sejam obedecidos, o risco de aumentar os danos é muito grande e muitas vezes de caráter irreversível.

Os livros raros e os documentos de arquivo mais antigos devem ser tratados por especialistas da área. Os demais documentos permitem algumas intervenções, de simples a moderadas. Os materiais utilizados para esse fim devem ser de qualidade arquivística e de caráter reversível. Da mesma forma, toda a intervenção deve obedecer a técnicas e procedimentos reversíveis. Isso significa que, caso seja necessário reverter o processo, não pode existir nenhum obstáculo na técnica e nos materiais utilizados.

Toda e qualquer procedimento acima citada obrigatoriamente deve ser feito com o uso dos EPIs – Equipamentos de Proteção Individual – tais como avental, luva, máscara, toucas, óculos de proteção e pró-pé/bota, a fim de evitar diversas manifestações alérgicas, como rinite, irritação ocular, problemas respiratórios, protegendo assim a saúde do profissional.⁷

⁷Adaptado de Norma Cianfone Cassares

COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS: REDAÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA E DOCUMENTOS OFICIAIS

A terceira edição do Manual de Redação da Presidência da República foi lançado no final de 2018 e apresenta algumas mudanças quanto ao formato anterior. Para contextualizar, o manual foi criado em 1991 e surgiu de uma necessidade de padronizar os protocolos à moderna administração pública. Assim, ele é referência quando se trata de Redação Oficial em todas as esferas administrativas.

O Decreto de nº 9.758 de 11 de abril de 2019 veio alterar regras importantes, quanto aos substantivos de tratamento. Expressões usadas antes (como: Vossa Excelência ou Excentíssimo, Vossa Senhoria, Vossa Magnificência, doutor, ilustre ou ilustríssimo, digno ou digníssimo e respeitável) foram retiradas e substituídas apenas por: Senhor(a). Excepciona a nova regra quando o agente público entender que não foi atendido pelo decreto e exigir o tratamento diferenciado.

A redação oficial é

A maneira pela qual o Poder Público redige comunicações oficiais e atos normativos e deve caracterizar-se pela: clareza e precisão, objetividade, concisão, coesão e coerência, impessoalidade, formalidade e padronização e uso da norma padrão da língua portuguesa.

SINAIS E ABREVIATURAS EMPREGADOS	
•	Indica forma (em geral sintática) inaceitável ou agramatical
§	Parágrafo
adj. adv.	Adjunto adverbial
arc.	Arcaico
art.; arts.	Artigo; artigos
cf.	Confronte
CN	Congresso Nacional
Cp.	Compare
EM	Exposição de Motivos
f.v.	Forma verbal
fem.	Feminino
ind.	Indicativo
ICP - Brasil	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira
masc.	Masculino
obj. dir.	Objeto direto
obj. ind.	Objeto indireto
p.	Página
p. us.	Pouco usado
pess.	Pessoa
pl.	Plural
pref.	Prefixo
pres.	Presente
Res.	Resolução do Congresso Nacional
RICD	Regimento Interno da Câmara dos Deputados
RISF	Regimento Interno do Senado Federal

s.	Substantivo
s.f.	Substantivo feminino
s.m.	Substantivo masculino
SEI!	Sistema Eletrônico de Informações
sing.	Singular
tb.	Também
v.	Ver ou verbo
v.g.	verbi gratia
var. pop.	Variante popular

A finalidade da língua é comunicar, quer pela fala, quer pela escrita. Para que haja comunicação, são necessários:

- alguém que comunique: o serviço público.
- algo a ser comunicado: assunto relativo às atribuições do órgão que comunica.
- algum que receba essa comunicação: o público, uma instituição privada ou outro órgão ou entidade pública, do Poder Executivo ou dos outros Poderes.

Além disso, deve-se considerar a intenção do emissor e a finalidade do documento, para que o texto esteja adequado à situação comunicativa. Os atos oficiais (atos de caráter normativo) estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, regulam o funcionamento dos órgãos e entidades públicos. Para alcançar tais objetivos, em sua elaboração, precisa ser empregada a linguagem adequada. O mesmo ocorre com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade.

Atributos da redação oficial:

- clareza e precisão;
- objetividade;
- concisão;
- coesão e coerência;
- impessoalidade;
- formalidade e padronização; e
- uso da norma padrão da língua portuguesa.

CLAREZA	PRECISÃO
<p>Para a obtenção de clareza, sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) utilizar palavras e expressões simples, em seu sentido comum, salvo quando o texto versar sobre assunto técnico, hipótese em que se utilizará nomenclatura própria da área; b) usar frases curtas, bem estruturadas; apresentar as orações na ordem direta e evitar intercalações excessivas. Em certas ocasiões, para evitar ambiguidade, sugere-se a adoção da ordem inversa da oração; c) buscar a uniformidade do tempo verbal em todo o texto; d) não utilizar regionalismos e neologismos; e) pontuar adequadamente o texto; f) explicitar o significado da sigla na primeira referência a ela; e g) utilizar palavras e expressões em outro idioma apenas quando indispensáveis, em razão de serem designações ou expressões de uso já consagrado ou de não terem exata tradução. Nesse caso, grafe-as em itálico. 	<p>O atributo da precisão complementa a clareza e caracteriza-se por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) articulação da linguagem comum ou técnica para a perfeita compreensão da ideia veiculada no texto; b) manifestação do pensamento ou da ideia com as mesmas palavras, evitando o emprego de sinônimia com propósito meramente estilístico; e c) escolha de expressão ou palavra que não confira duplo sentido ao texto.

Por sua vez, ser **objetivo** é ir diretamente ao assunto que se deseja abordar, sem voltas e sem redundâncias. Para conseguir isso, é fundamental que o redator saiba de antemão qual é a ideia principal e quais são as secundárias. A objetividade conduz o leitor ao contato mais direto com o assunto e com as informações, sem subterfúgios, sem excessos de palavras e de ideias. É errado supor que a objetividade suprime a delicadeza de expressão ou torna o texto rude e grosseiro.

Conciso é o texto que consegue transmitir o máximo de informações com o mínimo de palavras. Não se deve de forma alguma entendê-la como economia de pensamento, isto é, não se deve eliminar passagens substanciais do texto com o único objetivo de reduzi-lo em tamanho. Trata-se, exclusivamente, de excluir palavras inúteis, redundâncias e passagens que nada acrescentem ao que já foi dito.

É indispensável que o texto tenha coesão e coerência. Tais atributos favorecem a conexão, a ligação, a harmonia entre os elementos de um texto. Percebe-se que o texto tem coesão e coerência quando se lê um texto e se verifica que as palavras, as frases e os parágrafos estão entrelaçados, dando continuidade uns aos outros. Alguns mecanismos que estabelecem a coesão e a coerência de um texto são:

- Referência (termos que se relacionam a outros necessários à sua interpretação);
- Substituição (colocação de um item lexical no lugar de outro ou no lugar de uma oração);
- Elipse (omissão de um termo recuperável pelo contexto);
- Uso de conjunção (estabelecer ligação entre orações, períodos ou parágrafos).

A redação oficial é elaborada **sempre** em nome do serviço público e sempre em atendimento ao interesse geral dos cidadãos. Sendo assim, os assuntos objetos dos expedientes oficiais não devem ser tratados de outra forma que não a estritamente impessoal.

As comunicações administrativas devem ser sempre formais, isto é, obedecer a certas regras de forma. Isso é válido tanto para as comunicações feitas em meio eletrônico, quanto para os eventuais documentos impressos. Recomendações:

- A língua culta é contra a pobreza de expressão e não contra a sua simplicidade;

- O uso do padrão culto não significa empregar a língua de modo rebuscado ou utilizar figuras de linguagem próprias do estilo literário;
- A consulta ao dicionário e à gramática é imperativa na redação de um bom texto.

O único pronome de tratamento utilizado na comunicação com agentes públicos federais é “senhor”, independentemente do nível hierárquico, da natureza do cargo ou da função ou da ocasião.

Obs. *O pronome de tratamento é flexionado para o feminino e para o plural.*

São formas de tratamento vedadas:

- I - Vossa Excelência ou Excelentíssimo;
- II - Vossa Senhoria;
- III - Vossa Magnificência;
- IV - doutor;
- V - ilustre ou ilustríssimo;
- VI - digno ou digníssimo; e
- VII - respeitável.

Todavia, o agente público federal que exigir o uso dos pronomes de tratamento, mediante invocação de normas especiais referentes ao cargo ou carreira, deverá tratar o interlocutor do mesmo modo. Ademais, é vedado negar a realização de ato administrativo ou admoestar o interlocutor nos autos do expediente caso haja erro na forma de tratamento empregada.

O endereçamento das comunicações dirigidas a agentes públicos federais não conterá pronome de tratamento ou o nome do agente público. Poderão constar o pronome de tratamento e o nome do destinatário nas hipóteses de:

- I – A mera indicação do cargo ou da função e do setor da administração ser insuficiente para a identificação do destinatário; ou
- II - A correspondência ser dirigida à pessoa de agente público específico.

Até a segunda edição deste Manual, havia três tipos de expedientes que se diferenciavam antes pela finalidade do que pela forma: o ofício, o aviso e o memorando. Com o objetivo de uniformizá-los, deve-se adotar nomenclatura e diagramação únicas, que sigam o que chamamos de padrão ofício.

Consistem em partes do documento no padrão ofício:

• **Cabeçalho:** O cabeçalho é utilizado apenas na primeira página do documento, centralizado na área determinada pela formatação. No cabeçalho deve constar o Brasão de Armas da República no topo da página; nome do órgão principal; nomes dos órgãos secundários, quando necessários, da maior para a menor hierarquia; espaçamento entre linhas simples (1,0). Os dados do órgão, tais como endereço, telefone, endereço de correspondência eletrônica, sítio eletrônico oficial da instituição, podem ser informados no rodapé do documento, centralizados.

• **Identificação do expediente:**

- a) nome do documento: tipo de expediente por extenso, com todas as letras maiúsculas;
- b) indicação de numeração: abreviatura da palavra “número”, padronizada como Nº;
- c) informações do documento: número, ano (com quatro dígitos) e siglas usuais do setor que expede o documento, da menor para a maior hierarquia, separados por barra (/);
- d) alinhamento: à margem esquerda da página.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

• Local e data:

- a) composição: local e data do documento;
- b) informação de local: nome da cidade onde foi expedido o documento, seguido de vírgula. Não se deve utilizar a sigla da unidade da federação depois do nome da cidade;
- c) dia do mês: em numeração ordinal se for o primeiro dia do mês e em numeração cardinal para os demais dias do mês. Não se deve utilizar zero à esquerda do número que indica o dia do mês;
- d) nome do mês: deve ser escrito com inicial minúscula;
- e) pontuação: coloca-se ponto-final depois da data;
- f) alinhamento: o texto da data deve ser alinhado à margem direita da página.

• Endereçamento: O endereçamento é a parte do documento que informa quem receberá o expediente. Nele deverão constar :

- a) vocativo;
- b) nome: nome do destinatário do expediente;
- c) cargo: cargo do destinatário do expediente;
- d) endereço: endereço postal de quem receberá o expediente, dividido em duas linhas: primeira linha: informação de localidade/logradouro do destinatário ou, no caso de ofício ao mesmo órgão, informação do setor; segunda linha: CEP e cidade/unidade da federação, separados por espaço simples. Na separação entre cidade e unidade da federação pode ser substituída a barra pelo ponto ou pelo travessão. No caso de ofício ao mesmo órgão, não é obrigatória a informação do CEP, podendo ficar apenas a informação da cidade/unidade da federação;
- e) alinhamento: à margem esquerda da página.

• Assunto: O assunto deve dar uma ideia geral do que trata o documento, de forma sucinta. Ele deve ser grafado da seguinte maneira:

- a) título: a palavra Assunto deve anteceder a frase que define o conteúdo do documento, seguida de dois-pontos;
- b) descrição do assunto: a frase que descreve o conteúdo do documento deve ser escrita com inicial maiúscula, não se deve utilizar verbos e sugere-se utilizar de quatro a cinco palavras;
- c) destaque: todo o texto referente ao assunto, inclusive o título, deve ser destacado em negrito;
- d) pontuação: coloca-se ponto-final depois do assunto;
- e) alinhamento: à margem esquerda da página.

• Texto:

NOS CASOS EM QUE NÃO SEJA USADO PARA ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS, O EXPEDIENTE DEVE CONTER A SEGUINTE ESTRUTURA:	QUANDO FOREM USADOS PARA ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS, A ESTRUTURA É MODIFICADA:
--	---

- a) introdução: em que é apresentado o objetivo da comunicação. Evite o uso das formas: Tenho a honra de, Tenho o prazer de, Cumpre-me informar que. Prefira empregar a forma direta: Informo, Solicito, Comunico;
- b) desenvolvimento: em que o assunto é detalhado; se o texto contiver mais de uma ideia sobre o assunto, elas devem ser tratadas em parágrafos distintos, o que confere maior clareza à exposição;
- c) conclusão: em que é afirmada a posição sobre o assunto.

- a) introdução: deve iniciar com referência ao expediente que solicitou o encaminhamento. Se a remessa do documento não tiver sido solicitada, deve iniciar com a informação do motivo da comunicação, que é encaminhar, indicando a seguir os dados completos do documento encaminhado (tipo, data, origem ou signatário e assunto de que se trata) e a razão pela qual está sendo encaminhado;
- b) desenvolvimento: se o autor da comunicação desejar fazer algum comentário a respeito do documento que encaminha, poderá acrescentar parágrafos de desenvolvimento. Caso contrário, não há parágrafos de desenvolvimento em expediente usado para encaminhamento de documentos.

Em qualquer uma das duas estruturas, o texto do documento deve ser formatado da seguinte maneira:

- a) alinhamento: justificado;
- b) espaçamento entre linhas: simples;
- c) parágrafos: espaçamento entre parágrafos: de 6 pontos após cada parágrafo; recuo de parágrafo: 2,5 cm de distância da margem esquerda; numeração dos parágrafos: apenas quando o documento tiver três ou mais parágrafos, desde o primeiro parágrafo. Não se numeram o vocativo e o fecho;
- d) fonte: Calibri ou Carlito; corpo do texto: tamanho 12 pontos; citações recuadas: tamanho 11 pontos; notas de Rodapé: tamanho 10 pontos.
- e) símbolos: para símbolos não existentes nas fontes indicadas, pode-se utilizar as fontes Symbol e Wingdings.

• Fechos para comunicações: O fecho das comunicações oficiais objetiva, além da finalidade óbvia de arrematar o texto, saudar o destinatário.

- a) Para autoridades de hierarquia superior a do remetente, inclusive o Presidente da República: Respeitosamente,
- b) Para autoridades de mesma hierarquia, de hierarquia inferior ou demais casos: Atenciosamente,

• Identificação do signatário: Excluídas as comunicações assinadas pelo Presidente da República, todas as demais comunicações oficiais devem informar o signatário segundo o padrão:

- a) nome: nome da autoridade que as expede, grafado em letras maiúsculas, sem negrito. Não se usa linha acima do nome do signatário;
- b) cargo: cargo da autoridade que expede o documento, redigido apenas com as iniciais maiúsculas. As preposições que liguem as palavras do cargo devem ser grafadas em minúsculas; e
- c) alinhamento: a identificação do signatário deve ser centralizada na página. Para evitar equívocos, recomenda-se não deixar a assinatura em página isolada do expediente. Transfira para essa página ao menos a última frase anterior ao fecho.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

• Numeração de páginas: A numeração das páginas é obrigatória apenas a partir da segunda página da comunicação. Ela deve ser centralizada na página e obedecer à seguinte formatação:

a) posição: no rodapé do documento, ou acima da área de 2 cm da margem inferior;

b) fonte: Calibri ou Carlito.

Quanto a formatação e apresentação, os documentos do padrão ofício devem obedecer à seguinte forma:

a) tamanho do papel: A4 (29,7 cm x 21 cm);

b) margem lateral esquerda: no mínimo, 3 cm de largura;

c) margem lateral direita: 1,5 cm;

d) margens superior e inferior: 2 cm;

e) área de cabeçalho: na primeira página, 5 cm a partir da margem superior do papel;

f) área de rodapé: nos 2 cm da margem inferior do documento;

g) impressão: na correspondência oficial, a impressão pode ocorrer em ambas as faces do papel. Nesse caso, as margens esquerda e direita terão as distâncias invertidas nas páginas pares (margem espelho);

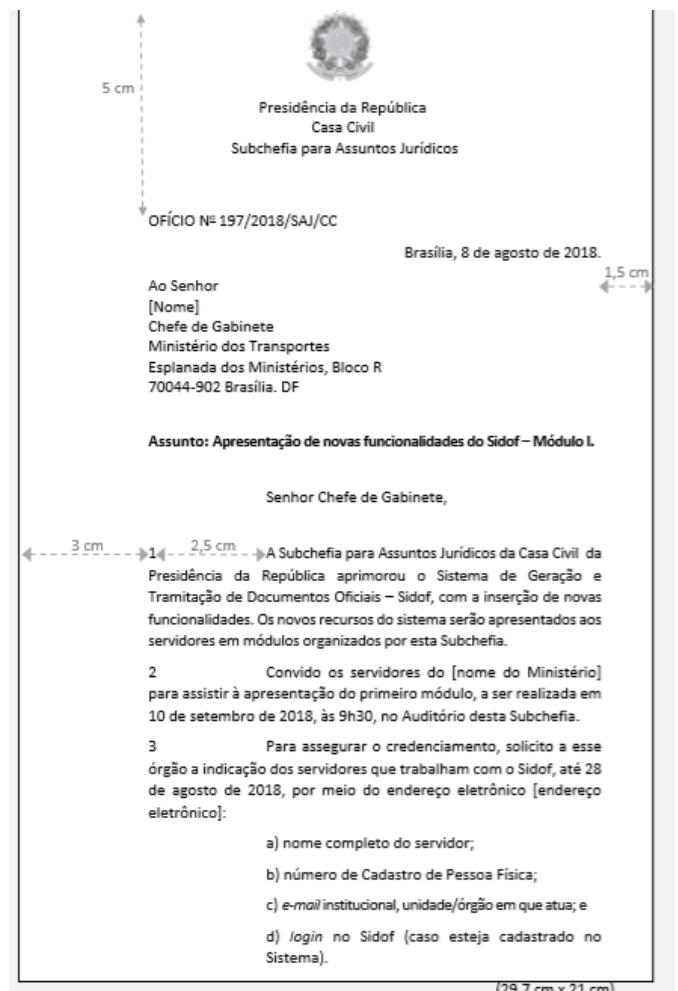
h) cores: os textos devem ser impressos na cor preta em papel branco, reservando-se, se necessário, a impressão colorida para gráficos e ilustrações;

i) destaque: para destaque deve-se utilizar, sem abuso, o negrito. Deve-se evitar destaque com uso de itálico, sublinhado, letras maiúsculas, sombreado, sombra, relevo, bordas ou qualquer outra forma de formatação que afete a sobriedade e a padronização do documento;

j) palavras estrangeiras: palavras estrangeiras devem ser grafadas em itálico;

k) arquivamento: dentro do possível, todos os documentos elaborados devem ter o arquivo de texto preservado para consulta posterior ou aproveitamento de trechos para casos análogos. Deve ser utilizado, preferencialmente, formato de arquivo que possa ser lido e editado pela maioria dos editores de texto utilizados no serviço público, tais como DOCX, ODT ou RTF.

l) nome do arquivo: para facilitar a localização, os nomes dos arquivos devem ser formados da seguinte maneira: tipo do documento + número do documento + ano do documento (com 4 dígitos) + palavras-chaves do conteúdo.



2 cm
↓
4 Caso o servidor ainda não seja cadastrado no Sistema, será necessário o envio de autorização da chefia imediata. O envio das informações solicitadas acima é fundamental para garantir a inscrição do servidor no evento.

Atenciosamente,

(espaço para assinatura)

[NOME DO SIGNATÁRIO]
[Cargo do Signatário]

2 cm
↑
2 [Endereço] – Telefone: (xx) xxxx-xxxx
CEP 00000-000 Cidade/UF – <http://wwwxxxxxxxxxxxxxxxxxx.gov.br>

Os documentos oficiais podem ser identificados de acordo com algumas possíveis variações:

a) [NOME DO EXPEDIENTE] + CIRCULAR: Quando um órgão envia o mesmo expediente para mais de um órgão receptor. A sigla na epígrafe será apenas do órgão remetente.

b) [NOME DO EXPEDIENTE] + CONJUNTO: Quando mais de um órgão envia, conjuntamente, o mesmo expediente para um único órgão receptor. As siglas dos órgãos remetentes constarão na epígrafe.

c) [NOME DO EXPEDIENTE] + CONJUNTO CIRCULAR: Quando mais de um órgão envia, conjuntamente, o mesmo expediente para mais de um órgão receptor. As siglas dos órgãos remetentes constarão na epígrafe.

Nos expedientes circulares, por haver mais de um receptor, o órgão remetente poderá inserir no rodapé as siglas ou nomes dos órgãos que receberão o expediente.

Exposição de motivos (EM)

É o expediente dirigido ao Presidente da República ou ao Vice-Presidente para:

- a) propor alguma medida;
- b) submeter projeto de ato normativo à sua consideração; ou
- c) informá-lo de determinado assunto.

A exposição de motivos é dirigida ao Presidente da República por um Ministro de Estado. Nos casos em que o assunto tratado envolva mais de um ministério, a exposição de motivos será assinada por todos os ministros envolvidos, sendo, por essa razão, chamada de interministerial. Independentemente de ser uma EM com apenas um autor ou uma EM interministerial, a sequência numérica das exposições de motivos é única. A numeração começa e termina dentro de um mesmo ano civil.

A exposição de motivos é a principal modalidade de comunicação dirigida ao Presidente da República pelos ministros. Além disso, pode, em certos casos, ser encaminhada cópia ao Congresso Nacional ou ao Poder Judiciário.

O **Sistema de Geração e Tramitação de Documentos Oficiais (Sidof)** é a ferramenta eletrônica utilizada para a elaboração, a redação, a alteração, o controle, a tramitação, a administração e a gerência das exposições de motivos com as propostas de atos a serem encaminhadas pelos Ministérios à Presidência da República.

Ao se utilizar o Sidof, a assinatura, o nome e o cargo do signatário são substituídos pela assinatura eletrônica que informa o nome do ministro que assinou a exposição de motivos e do consultor jurídico que assinou o parecer jurídico da Pasta.

A Mensagem é o instrumento de comunicação oficial entre os Chefes dos Poderes Públicos, notadamente as mensagens enviadas pelo Chefe do Poder Executivo ao Poder Legislativo para informar sobre fato da administração pública; para expor o plano de governo por ocasião da abertura de sessão legislativa; para submeter ao Congresso Nacional matérias que dependem de deliberação de suas Casas; para apresentar veto; enfim, fazer comunicações do que seja de interesse dos Poderes Públicos e da Nação.

Minuta de mensagem pode ser encaminhada pelos ministérios à Presidência da República, a cujas assessorias caberá a redação final. As mensagens mais usuais do Poder Executivo ao Congresso Nacional têm as seguintes finalidades:

- a) Encaminhamento de proposta de emenda constitucional, de projeto de lei ordinária, de projeto de lei complementar e os que compreendem plano plurianual, diretrizes orçamentárias, orçamentos anuais e créditos adicionais.

- b) Encaminhamento de medida provisória.

- c) Indicação de autoridades.

- d) Pedido de autorização para o Presidente ou o Vice-Presidente da República se ausentarem do país por mais de 15 dias.

- e) Encaminhamento de atos de concessão e de renovação de concessão de emissoras de rádio e TV.

- f) Encaminhamento das contas referentes ao exercício anterior.

- g) Mensagem de abertura da sessão legislativa.

- h) Comunicação de sanção (com restituição de autógrafos).

- i) Comunicação de voto.

j) Outras mensagens remetidas ao Legislativo, ex. Apreciação de intervenção federal.

As mensagens contêm:

- a) brasão: timbre em relevo branco;

- b) identificação do expediente: MENSAGEM Nº, alinhada à margem esquerda, no início do texto;

- c) vocativo: alinhado à margem esquerda, de acordo com o pronome de tratamento e o cargo do destinatário, com o recuo de parágrafo dado ao texto;

- d) texto: iniciado a 2 cm do vocativo;

- e) local e data: posicionados a 2 cm do final do texto, alinhados à margem direita. A mensagem, como os demais atos assinados pelo Presidente da República, não traz identificação de seu signatário.

A utilização do e-mail para a comunicação tornou-se prática comum, não só em âmbito privado, mas também na administração pública. O termo e-mail pode ser empregado com três sentidos. Dependendo do contexto, pode significar gênero textual, endereço eletrônico ou sistema de transmissão de mensagem eletrônica. Como gênero textual, o e-mail pode ser considerado um documento oficial, assim como o ofício. Portanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial. Como endereço eletrônico utilizado pelos servidores públicos, o e-mail deve ser oficial, utilizando-se a extensão ".gov.br", por exemplo. Como sistema de transmissão de mensagens eletrônicas, por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de envio e recebimento de documentos na administração pública.

Nos termos da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, para que o e-mail tenha valor documental, isto é, para que possa ser aceito como documento original, é necessário existir certificação digital que ateste a identidade do remetente, segundo os parâmetros de integridade, autenticidade e validade jurídica da **Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICPBrasil**.

O destinatário poderá reconhecer como válido o e-mail sem certificação digital ou com certificação digital fora ICP-Brasil; contudo, caso haja questionamento, será obrigatório a repetição do ato por meio documento físico assinado ou por meio eletrônico reconhecido pela ICP-Brasil. Salvo lei específica, não é dado ao ente público impor a aceitação de documento eletrônico que não atenda os parâmetros da ICP-Brasil.

Um dos atrativos de comunicação por correio eletrônico é sua flexibilidade. Assim, não interessa definir padronização da mensagem comunicada. O assunto deve ser o mais claro e específico possível, relacionado ao conteúdo global da mensagem. Assim, quem irá receber a mensagem identificará rapidamente do que se trata; quem a envia poderá, posteriormente, localizar a mensagem na caixa do correio eletrônico.

O texto dos correios eletrônicos deve ser iniciado por uma saudação. Quando endereçado para outras instituições, para receptores desconhecidos ou para particulares, deve-se utilizar o vocativo conforme os demais documentos oficiais, ou seja, "Senhor" ou "Senhora", seguido do cargo respectivo, ou "Prezado Senhor", "Prezada Senhora".

Atenciosamente é o fecho padrão em comunicações oficiais. Com o uso do e-mail, popularizou-se o uso de abreviações como "Att.", e de outros fechos, como "Abraços", "Saudações", que, apesar de amplamente usados, não são fechos oficiais e, portanto, não devem ser utilizados em e-mails profissionais.

Sugere-se que todas as instituições da administração pública adotem um padrão de texto de assinatura. A assinatura do e-mail deve conter o nome completo, o cargo, a unidade, o órgão e o telefone do remetente.

A possibilidade de anexar documentos, planilhas e imagens de diversos formatos é uma das vantagens do e-mail. A mensagem que encaminha algum arquivo deve trazer informações mínimas sobre o conteúdo do anexo.

Os arquivos anexados devem estar em formatos usuais e que apresentem poucos riscos de segurança. Quando se tratar de documento ainda em discussão, os arquivos devem, necessariamente, ser enviados, em formato que possa ser editado.

A **correção ortográfica** é requisito elementar de qualquer texto, e ainda mais importante quando se trata de textos oficiais. Muitas vezes, uma simples troca de letras pode alterar não só o sentido da palavra, mas de toda uma frase. O que na correspondência particular seria apenas um lapso na digitação pode ter repercussões indesejáveis quando ocorre no texto de uma comunicação oficial ou de um ato normativo. Assim, toda revisão que se faça em determinado documento ou expediente deve sempre levar em conta também a correção ortográfica.

HÍFEN	ASPAS	ITÁLICO	NEGRITO E SUBLINHADO
O hífen é um sinal usado para: a) ligar os elementos de palavras compostas: vice-ministro; b) para unir pronomes átonos a verbos: agradeceu-lhe; e c) para, no final de uma linha, indicar a separação das sílabas de uma palavra em duas partes (a chamada translineação): com-/parar, gover-/no.	As aspas têm os seguintes empregos: a) antes e depois de uma citação textual direta, quando esta tem até três linhas, sem utilizar itálico; b) quando necessário, para diferenciar títulos, termos técnicos, expressões fixas, definições, exemplificações e assemelhados.	Emprega-se itálico em: a) títulos de publicações (livros, revistas, jornais, periódicos etc.) ou títulos de congressos, conferências, slogans, lemas sem o uso de aspas (com inicial maiúscula em todas as palavras, exceto nas de ligação); b) palavras e as expressões em latim ou em outras línguas estrangeiras não incorporadas ao uso comum na língua portuguesa ou não aportuguesadas.	Usa-se o negrito para realce de palavras e trechos. Deve-se evitar o uso de sublinhado para realçar palavras e trechos em comunicações oficiais.

PARÊNTESES E TRAVESSÃO	USO DE SIGLAS E ACRÔNIMOS
Os parênteses são empregados para intercalar, em um texto, explicações, indicações, comentários, observações, como por exemplo, indicar uma data, uma referência bibliográfica, uma sigla. O travessão, que é representado graficamente por um hífen prolongado (-), substitui parênteses, vírgulas, dois-pontos.	Para padronizar o uso de siglas e acrônimos nos atos normativos, serão adotados os conceitos sugeridos pelo Manual de Elaboração de Textos da Consultoria Legislativa do Senado Federal (1999), em que: a) sigla: constitui-se do resultado das somas das iniciais de um título; e b) acrônimo: constitui-se do resultado da soma de algumas sílabas ou partes dos vocábulos de um título.

Sintaxe é a parte da Gramática que estuda a palavra, não em si, mas em relação às outras, que, com ela, se unem para exprimir o pensamento. Temos, assim, a seguinte ordem de colocação dos elementos que compõem uma oração:

SUJEITO + VERBO + COMPLEMENTO + ADJUNTO ADVERBIAL

O sujeito é o ser de quem se fala ou que executa a ação enunciada na oração. De acordo com a gramática normativa, o sujeito da oração não pode ser preposicionado. Ele pode ter complemento, mas não ser complemento.

Embora seja usada como recurso estilístico na literatura, a fragmentação de frases deve ser evitada nos textos oficiais, pois muitas vezes dificulta a compreensão.

A omissão de certos termos, ao fazermos uma comparação, omissão própria da língua falada, deve ser evitada na língua escrita, pois compromete a clareza do texto: nem sempre é possível identificar, pelo contexto, o termo omitido. A ausência indevida de um termo pode impossibilitar o entendimento do sentido que se quer dar a uma frase.

Ambígua é a frase ou oração que pode ser tomada em mais de um sentido. Como a clareza é requisito básico de todo texto oficial, deve-se atentar para as construções que possam gerar equívocos de compreensão. A ambiguidade decorre, em geral, da dificuldade de identificar-se a que palavra se refere um pronome que possui mais de um antecedente na terceira pessoa.

A **concordância** é o processo sintático segundo o qual certas palavras se acomodam, na sua forma, às palavras de que dependem. Essa acomodação formal se chama flexão e se dá quanto a gênero e número (nos adjetivos – nomes ou pronomes), números e pessoa (nos verbos). Daí, a divisão: concordância nominal e concordância verbal.

CONCORDÂNCIA VERBAL	CONCORDÂNCIA NOMINAL
O verbo concorda com seu sujeito em pessoa e número.	Adjetivos (nomes ou pronomes), artigos e numerais concordam em gênero e número com os substantivos de que dependem.

Regência é, em gramática, sinônimo de dependência, subordinação. Assim, a sintaxe de regência trata das relações de dependência que as palavras mantêm na frase. Dizemos que um termo rege o outro que o complementa. Numa frase, os termos regentes ou subordinantes (substantivos, adjetivos, verbos) regem os termos regidos ou subordinados (substantivos, adjetivos, preposições) que lhes completam o sentido.

Os sinais de pontuação, ligados à estrutura sintática, têm as seguintes finalidades:

- a) assinalar as pausas e as inflexões da voz (a entoação) na leitura;
- b) separar palavras, expressões e orações que, segundo o autor, devem merecer destaque; e
- c) esclarecer o sentido da frase, eliminando ambiguidades.

A vírgula serve para marcar as separações breves de sentido entre termos vizinhos, as inversões e as intercalações, quer na oração, quer no período. O ponto e vírgula, em princípio, separa estruturas coordenadas já portadoras de vírgulas internas. É também usado em lugar da vírgula para dar ênfase ao que se quer dizer.

Emprega-se este sinal de pontuação para introduzir citações, marcar enunciados de diálogo e indicar um esclarecimento, um resumo ou uma consequência do que se afirmou.

O ponto de interrogação, como se depreende de seu nome, é utilizado para marcar o final de uma frase interrogativa direta. O ponto de exclamação é utilizado para indicar surpresa, espanto, admiração, súplica etc. Seu uso na redação oficial fica geralmente restrito aos discursos e às peças de retórica.

O uso do pronome demonstrativo obedece às seguintes circunstâncias:

- a) Emprega-se este(a)/isto quando o termo referente estiver próximo ao emissor, ou seja, de quem fala ou redige.
- b) Emprega-se esse(a)/isso quando o termo referente estiver próximo ao receptor, ou seja, a quem se fala ou para quem se redige.
- c) Emprega-se aquele(a)/aquilo quando o termo referente estiver distante tanto do emissor quanto do receptor da mensagem.
- d) Emprega-se este(a) para referir-se ao tempo presente;
- e) Emprega-se esse(a) para se referir ao tempo passado;
- f) Emprega-se aquele(a)/aquilo em relação a um tempo passado mais longínquo, ou histórico.
- g) Usa-se este(a)/isto para introduzir referência que, no texto, ainda será mencionado;
- h) Usa-se este(a) para se referir ao próprio texto;
- i) Emprega-se esse(a)/isso quando a informação já foi mencionada no texto.

A Semântica estuda o sentido das palavras, expressões, frases e unidades maiores da comunicação verbal, os significados que lhe são atribuídos. Ao considerarmos o significado de determinada palavra, levamos em conta sua história, sua estrutura (radical, prefixos, sufixos que participam da sua forma) e, por fim, o contexto em que se apresenta.

Sendo a clareza um dos requisitos fundamentais de todo texto oficial, deve-se atentar para a tradição no emprego de determinada expressão com determinado sentido. O emprego de expressões ditas de uso consagrado confere uniformidade e transparência ao sentido do texto. Mas isso não quer dizer que os textos oficiais devam limitar-se à repetição de chavões e de clichês.

Verifique sempre o contexto em que as palavras estão sendo utilizadas. Certifique-se de que não há repetições desnecessárias ou redundâncias. Procure sinônimos ou termos mais precisos para as palavras repetidas; mas se sua substituição for comprometer o sentido do texto, tornando-o ambíguo ou menos claro, não hesite em deixar o texto como está.

É importante lembrar que o idioma está em constante mutação. A própria evolução dos costumes, das ideias, das ciências, da política, enfim da vida social em geral, impõe a criação de novas palavras e de formas de dizer.

A redação oficial não pode alhear-se dessas transformações, nem incorporá-las acriticamente. Quanto às novidades vocabulares, por um lado, elas devem sempre ser usadas com critério, evitando-se aquelas que podem ser substituídas por vocábulos já de uso consolidado sem prejuízo do sentido que se lhes quer dar.

De outro lado, não se concebe que, em nome de suposto purismo, a linguagem das comunicações oficiais fique imune às criações vocabulares ou a empréstimos de outras línguas. A rapidez do desenvolvimento tecnológico, por exemplo, impõe a criação de inúmeros novos conceitos e termos, ditando de certa forma a velocidade com que a língua deve incorporá-los. O importante é usar o estrangeirismo de forma consciente, buscar o equivalente português quando houver ou conformar a palavra estrangeira ao espírito da Língua Portuguesa.

O problema do abuso de estrangeirismos inúteis ou empregados em contextos em que não cabem, é em geral causado ou pelo desconhecimento da riqueza vocabular de nossa língua, ou pela incorporação acrítica do estrangeirismo.

- A homonímia é a designação geral para os casos em que palavras de sentidos diferentes têm a mesma grafia (os homônimos homógrafos) ou a mesma pronúncia (os homônimos homófonos).

- Os homógrafos podem coincidir ou não na pronúncia, como nos exemplos: quarto (aposento) e quarto (ordinal), manga (fruta) e manga (de camisa), em que temos pronúncia idêntica; e apelo (pedido) e apelo (com e aberto, 1ª pess. Do sing. Do pres. Do ind. Do verbo apelar), consolo (alívio) e consolo (com o aberto, 1ª pess. Do sing. Do pres. Do ind. Do verbo consolar), com pronúncia diferente. Os homógrafos de idêntica pronúncia diferenciam-se pelo contexto em que são empregados.

- Já o termo paronímia designa o fenômeno que ocorre com palavras semelhantes (mas não idênticas) quanto à grafia ou à pronúncia. É fonte de muitas dúvidas, como entre descrição (ato de descrever) e descrição (qualidade do que é discreto), retificar (corrigir) e ratificar (confirmar).

No Estado de Direito, as normas jurídicas cumprem a tarefa de concretizar a Constituição. Elas devem criar os fundamentos de justiça e de segurança que assegurem um desenvolvimento social harmônico em um contexto de paz e de liberdade. Esses complexos objetivos da norma jurídica são expressos nas funções:

- I) de integração: a lei cumpre função de integração ao compensar as diferenças jurídico-políticas no quadro de formação da vontade do Estado (desigualdades sociais, regionais);

- II) de planificação: a lei é o instrumento básico de organização, de definição e de distribuição de competências;

- III) de proteção: a lei cumpre função de proteção contra o arbítrio ao vincular os próprios órgãos do Estado;

IV) de regulação: a lei cumpre função reguladora ao direcionar condutas por meio de modelos;

V) de inovação: a lei cumpre função de inovação na ordem jurídica e no plano social.

Requisitos da elaboração normativa:

- Clareza e determinação da norma;
- Princípio da reserva legal;
- Reserva legal qualificada (algumas providências sejam precedidas de específica autorização legislativa, vinculada à determinada situação ou destinada a atingir determinado objetivo);
- Princípio da legalidade nos âmbitos penal, tributário e administrativo;
- Princípio da proporcionalidade;
- Densidade da norma (a previsão legal contenha uma disciplina suficientemente concreta);
- Respeito ao direito adquirido, ao ato jurídico perfeito e à coisa julgada;
- Remissões legislativas (se as remissões forem inevitáveis, sejam elas formuladas de tal modo que permitam ao intérprete apreender o seu sentido sem ter de compulsar o texto referido).

Além do processo legislativo disciplinado na Constituição (processo legislativo externo), a doutrina identifica o chamado processo legislativo interno, que se refere à forma de fazer adotada para a tomada da decisão legislativa.

Antes de decidir sobre as providências a serem tomadas, é essencial identificar o problema a ser enfrentado. Realizada a identificação do problema em decorrência de impulsos externos (manifestações de órgãos de opinião pública, críticas de segmentos especializados) ou graças à atuação dos mecanismos próprios de controle, o problema deve ser delimitado de forma precisa.

A análise da situação questionada deve contemplar as causas ou o complexo de causas que eventualmente determinaram ou contribuíram para o seu desenvolvimento. Essas causas podem ter influências diversas, tais como condutas humanas, desenvolvimentos sociais ou econômicos, influências da política nacional ou internacional, consequências de novos problemas técnicos, efeitos de leis antigas, mudanças de concepção etc.

Para verificar a adequação dos meios a serem utilizados, deve-se realizar uma análise dos objetivos que se esperam com a aprovação da proposta. A ação do legislador, nesse âmbito, não difere, fundamentalmente, da atuação do homem comum, que se caracteriza mais por saber exatamente o que não quer, sem precisar o que efetivamente pretende.

A avaliação emocional dos problemas, a crítica generalizada e, às vezes, irrefletida sobre o estado de coisas dominante acabam por permitir que predominem as soluções negativistas, que têm por escopo, fundamentalmente, suprimir a situação questionada sem contemplar, de forma detida e racional, as alternativas possíveis ou as causas determinantes desse estado de coisas negativo. Outras vezes, deixa-se orientar por sentimento inverso, buscando, pura e simplesmente, a preservação do status quo.

Essas duas posições podem levar, nos seus extremos, a uma imprecisa definição dos objetivos. A definição da decisão legislativa deve ser precedida de uma rigorosa avaliação das alternativas existentes, seus prós e contras. A existência de diversas alternativas para a solução do problema não só amplia a liberdade do legislador, como também permite a melhoria da qualidade da decisão legislativa.

Antes de decidir sobre a alternativa a ser positivada, devem-se avaliar e contrapor as alternativas existentes sob dois pontos de vista: a) De uma perspectiva puramente objetiva: verificar se a análise sobre os dados fáticos e prognósticos se mostra consistente; b) De uma perspectiva axiológica: aferir, com a utilização de critérios de probabilidade (prognósticos), se os meios a serem empregados mostram-se adequados a produzir as consequências desejadas. Devem-se contemplar, igualmente, as suas deficiências e os eventuais efeitos colaterais negativos.

O processo de decisão normativa estará incompleto caso se entenda que a tarefa do legislador se encerre com a edição do ato normativo. Uma planificação mais rigorosa do processo de elaboração normativa exige um cuidadoso controle das diversas consequências produzidas pelo novo ato normativo.

É recomendável que o legislador redija as leis dentro de um espírito de sistema, tendo em vista não só a coerência e a harmonia interna de suas disposições, mas também a sua adequada inserção no sistema jurídico como um todo. Essa sistematização expressa uma característica da científicidade do Direito e corresponde às exigências mínimas de segurança jurídica, à medida que impedem uma ruptura arbitrária com a sistemática adotada na aplicação do Direito. Costuma-se distinguir a sistemática da lei em sistemática interna (compatibilidade teleológica e ausência de contradição lógica) e sistemática externa (estrutura da lei).

Regras básicas a serem observadas para a sistematização do texto do ato normativo, com o objetivo de facilitar sua estruturação:

- a) matérias que guardem afinidade objetiva devem ser tratadas em um mesmo contexto ou agrupamento;
- b) os procedimentos devem ser disciplinados segundo a ordem cronológica, se possível;
- c) a sistemática da lei deve ser concebida de modo a permitir que ela forneça resposta à questão jurídica a ser disciplinada; e
- d) institutos diversos devem ser tratados separadamente.

- O artigo de alteração da norma deve fazer menção expressa ao ato normativo que está sendo alterado.

- Na hipótese de alteração parcial de artigo, os dispositivos que não terão o seu texto alterado serão substituídos por linha pontilhada, cujo uso é obrigatório para indicar a manutenção e a não alteração do trecho do artigo.

O termo “republicação” é utilizado para designar apenas a hipótese de o texto publicado não corresponder ao original assinado pela autoridade. Não se pode cogitar essa hipótese por motivo de erro já constante do documento subscrito pela autoridade ou, muito menos, por motivo de alteração na opinião da autoridade. Considerando que os atos normativos somente produzem efeitos após a publicação no Diário Oficial da União, mesmo no caso de republicação, não se poderá cogitar a existência de efeitos retroativos com a publicação do texto corrigido. Contudo, o texto publicado sem correspondência com aquele subscrito pela autoridade poderá ser considerado inválido com efeitos retroativos.

Já a retificação se refere aos casos em que texto publicado corresponde ao texto subscrito pela autoridade, mas que continha lapso manifesto. A retificação requer nova assinatura pelas autoridades envolvidas e, em muitos casos, é menos conveniente do que a mera alteração da norma.

A correção de erro material que não afete a substância do ato singular de caráter pessoal e as retificações ou alterações da denominação de cargos, funções ou órgãos que tenham tido a denominação modificada em decorrência de lei ou de decreto superveniente à expedição do ato pessoal a ser apostilado são realizadas por meio de apostila. O apostilamento é de competência do setor de recurso humanos do órgão, autarquia ou fundação, e dispensa nova assinatura da autoridade que subscreveu o ato originário.

Atenção: Deve-se ter especial atenção quando do uso do apostilamento para os atos relativos à vacância ou ao provimento decorrente de alteração de estrutura de órgão, autarquia ou fundação pública. O apostilamento não se aplica aos casos nos quais a essência do cargo em comissão ou da função de confiança tenham sido alterados, tais como nos casos de alteração do nível hierárquico, transformação de atribuição de assessoramento em atribuição de chefia (ou vice-versa) ou transferência de cargo para unidade com outras competências. Também deve-se alertar para o fato que a praxe atual tem sido exigir que o apostilamento decorrente de alteração em estrutura regimental seja realizado na mesma data da entrada em vigor de seu decreto.

A estrutura dos atos normativos é composta por dois elementos básicos: a ordem legislativa e a matéria legislada. A ordem legislativa compreende a parte preliminar e o fecho da lei ou do decreto; a matéria legislada diz respeito ao texto ou ao corpo do ato.

A lei ordinária é ato normativo primário e contém, em regra, normas gerais e abstratas. Embora as leis sejam definidas, normalmente, pela generalidade e pela abstração (lei material), estas contêm, não raramente, normas singulares (lei formal ou ato normativo de efeitos concretos).

As leis complementares são um tipo de lei que não têm a rigidez dos preceitos constitucionais, e tampouco comportam a revogação por força de qualquer lei ordinária superveniente. Com a instituição de lei complementar, o constituinte buscou resguardar determinadas matérias contra mudanças céleres ou apressadas, sem deixá-las exageradamente rígidas, o que dificultaria sua modificação. A lei complementar deve ser aprovada pela maioria absoluta de cada uma das Casas do Congresso Nacional.

Lei delegada é o ato normativo elaborado e editado pelo Presidente da República em decorrência de autorização do Poder Legislativo, expedida por meio de resolução do Congresso Nacional e dentro dos limites nela traçados. Medida provisória é ato normativo com força de lei que pode ser editado pelo Presidente da República em caso de relevância e urgência. Decretos são atos administrativos de competência exclusiva do Chefe do Executivo, destinados a prover as situações gerais ou individuais, abstratamente previstas, de modo expresso ou implícito, na lei.

- Decretos singulares ou de efeitos concretos: Os decretos podem conter regras singulares ou concretas (por exemplo, decretos referentes à questão de pessoal, de abertura de crédito, de desapropriação, de cessão de uso de imóvel, de indulto, de perda de nacionalidade, etc.).

- Decretos regulamentares: Os decretos regulamentares são atos normativos subordinados ou secundários.

- Decretos autônomos: Limita-se às hipóteses de organização e funcionamento da administração pública federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos, e de extinção de funções ou cargos públicos, quando vagos.

Portaria é o instrumento pelo qual Ministros ou outras autoridades expedem instruções sobre a organização e o funcionamento de serviço, sobre questões de pessoal e outros atos de sua competência.

O processo legislativo abrange não só a elaboração das leis propriamente ditas (leis ordinárias, leis complementares, leis delegadas), mas também a elaboração das emendas constitucionais, das medidas provisórias, dos decretos legislativos e das resoluções.

A iniciativa é a proposta de edição de direito novo. A iniciativa comum ou concorrente compete ao Presidente da República, a qualquer Deputado ou Senador, a qualquer comissão de qualquer das Casas do Congresso, e aos cidadãos – iniciativa popular. A Constituição confere a iniciativa da legislação sobre certas matérias, privativamente, a determinados órgãos, denominada de iniciativa reservada. A Constituição prevê, ainda, sistema de iniciativa vinculada, na qual a apresentação do projeto é obrigatória. Nesse caso, o Chefe do Executivo Federal deve encaminhar ao Congresso Nacional os projetos referentes às leis orçamentárias (plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e o orçamento anual).

A disciplina sobre a discussão e a instrução do projeto de lei é confiada, fundamentalmente, aos Regimentos das Casas Legislativas.

Emenda é a proposição apresentada como acessória de outra proposição. Nem todo titular de iniciativa tem poder de emenda. Essa faculdade é reservada aos parlamentares. Se, entretanto, for de iniciativa do Poder Executivo ou do Poder Judiciário, o seu titular também pode apresentar modificações, acréscimos, o que fará por meio de mensagem aditiva, dirigida ao Presidente da Câmara dos Deputados, que justifique a necessidade do acréscimo. A apresentação de emendas a qualquer projeto de lei oriundo de iniciativa reservada é autorizada, desde que não implique aumento de despesa e que tenha estrita pertinência temática.

A Constituição não impede a apresentação de emendas ao projeto de lei orçamentária. Elas devem ser, todavia, compatíveis com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias e devem indicar os recursos necessários, sendo admitidos apenas aqueles provenientes de anulação de despesa. A Constituição veda a propositura de emendas ao projeto de lei de diretrizes orçamentárias que não guardem compatibilidade com o plano plurianual.

A votação da matéria legislativa constitui ato coletivo das Casas do Congresso. Realiza-se, normalmente, após a instrução do projeto nas comissões e dos debates no plenário. A sanção é o ato pelo qual o Chefe do Executivo manifesta a sua anuência ao projeto de lei aprovado pelo Poder Legislativo. Verifica-se aqui a fusão da vontade do Congresso Nacional com a do Presidente, da qual resulta a formação da lei.

O voto é o ato pelo qual o Chefe do Poder Executivo nega sanção ao projeto – ou a parte dele –, obstando à sua conversão em lei. Dois são os fundamentos para a recusa de sanção:

- a) **inconstitucionalidade; ou**
- b) **contrariedade ao interesse público.**

O voto deve ser expresso e motivado, e oposto no prazo de 15 dias úteis, contado da data do recebimento do projeto, e comunicado ao Congresso Nacional nas 48 horas subsequentes à sua oposição. O voto não impede a conversão do projeto em lei, podendo ser superado por deliberação do Congresso Nacional.

A promulgação e a publicação constituem fases essenciais da eficácia da lei. A promulgação das leis compete ao Presidente da República. Ela deverá ocorrer dentro do prazo de 48 horas, decorrido da sanção ou da superação do voto. Nesse último caso, se o Presidente não promulgar a lei, competirá a promulgação ao Presidente do Senado Federal, que disporá, igualmente, de 48 horas para fazê-lo; se este não o fizer, deverá fazê-lo o Vice-Presidente do Senado Federal, em prazo idêntico.

O período entre a publicação da lei e a sua entrada em vigor é chamado de período de vacância ou *vacatio legis*. Na falta de disposição especial, vigora o princípio que reconhece o decurso de um lapso de tempo entre a data da publicação e o termo inicial da obrigatoriedade (45 dias).

Podem-se distinguir seis tipos de procedimento legislativo:

a) procedimento legislativo normal: Trata da elaboração das leis ordinárias (excluídas as leis financeiras e os códigos) e complementares.

b) procedimento legislativo abreviado: Este procedimento dispensa a competência do Plenário, ocorrendo, por isso, a deliberação terminativa sobre o projeto de lei nas próprias Comissões Permanentes.

c) procedimento legislativo sumário: Entre as prerrogativas regimentais das Casas do Congresso Nacional existe a de conferir urgência a certas proposições.

d) procedimento legislativo sumaríssimo: Existe nas duas Casas do Congresso Nacional mecanismo que assegura deliberação instantânea sobre matérias submetidas à sua apreciação.

e) procedimento legislativo concentrado: O procedimento legislativo concentrado tipifica-se, basicamente, pela apresentação das matérias em reuniões conjuntas de deputados e senadores. Ex. para leis financeiras e delegadas.

f) procedimento legislativo especial: Nesse procedimento, englobam-se dois ritos distintos com características próprias, um destinado à elaboração de emendas à Constituição; outro, à de códigos.

O PAPEL DO SERVIDOR

Nos últimos anos, o funcionalismo público vem ganhando uma maior visibilidade através de lutas para a melhoria salarial, tornando-se parte fundamental para o funcionamento de um país. Mesmo com cargos que não são muito privilegiados na questão remuneração, a sociedade ainda rotula o servidor como o vilão do desenvolvimento.

Sabemos que há pessoas que pouco contribuem para o bem comum, mas existem muitas exceções, e a despeito do descaso reinante, há funcionários que honram seu ofício, aplicando-se com todo seu empenho em seus deveres diários.

O papel do servidor, diante dos cofres do estado, sempre será de espelho de confiança para os contribuintes. Como o Código de Ética do Servidor preceitua: “não basta distinguir entre o bem e o mal, mas acrescer a isto a ideia de que o fim é sempre o bem comum”.

Todos os seus atos deverão ser pautados na moralidade administrativa, integrada no Direito, uma vez que se identifica com seu patronato na sociedade, incluindo a si próprio como contribuinte, ajudando a custear com pagamento de seus tributos a sua remuneração mensal.

Se a função pública é tida como exercício profissional, está ela vinculada à sua vida particular. Fatos e atos de sua vida poderão acrescer ou diminuir seu bom conceito.

Reconhecemos que há dificuldades para servir bem à população: baixa remuneração, condições de trabalho em níveis críticos, valorização de natureza política e não profissional, absoluta falta de motivação. Porém, mais do que nunca o funcionário público deve mostrar zelo e empenho no exercício de suas atividades. Quanto mais serviços prestar à sua comunidade, mais essa o valorizará. Ceder às pressões com desânimo só poderá apressar sua desvalorização e fundamentar a teoria de seu descarte.

O Código de Ética do Servidor Público, através do Decreto nº. 1.171 de 22 de junho de 1994, é considerado um dos mais rigorosos no estabelecimento dos limites comportamentais. Vamos destacar abaixo alguns incisos deste decreto:

Inciso III – A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.

Inciso VIII – Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

Inciso X – Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerce suas funções, permitindo a formação de longas filas ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

Inciso XI – O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

Inciso XII – Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

É importante que todo servidor público esteja ciente do conteúdo do Código de Ética, contribuindo assim para o melhor desempenho de suas funções.

A importância do servidor público

Quando um servidor público menciona a sua função, logo desperta uma série de reações diversas nas pessoas.

Enquanto algumas ficam admiradas, pois para ser um servidor público a pessoa precisou submeter-se a prévio e concorrido concurso; outras enxergam o servidor com certa desconsideração, acreditando que este trabalha menos e recebe mais, tornando-se, assim, oneroso aos cofres públicos.

O servidor público, qualquer que seja sua formação ou função desempenhada, é um importante agente na construção social. Ao contrário das pessoas que desempenham cargos políticos, cargos de confiança ou que são servidores temporários, o servidor público permanece desempenhando sua função, anos e anos a fundo, tornando-se profundo conhecedor da gerência de prestação de serviços ao cidadão.

Na Roma Antiga, os senadores, ocupando o mais nobre cargo do funcionalismo público, eram consultores do imperador e governantes das principais províncias. Quer pelo reconhecimento social conquistado, quer pelos inerentes privilégios decorrentes do cargo, instigavam certa avidez dos não eleitos.

No Brasil, o funcionalismo público fez-se presente desde a chegada da frota de navios portugueses comandada por Pedro Álvares Cabral, em 22 de abril de 1500. O receio de invasões estrangeiras e a necessidade de desenvolver a economia luso-americana tornaram urgente a ampliação da máquina burocrática metropolitana atuante na colônia, a partir de 1530.

Em 1808, ao lado de D. João VI, quase 15 mil portugueses, dentre membros da realeza, funcionários, criados, assessores e pessoas ligadas à corte, se instalaram na cidade do RJ. A partir deste momento, diante da necessidade de reger-se a colônia conforme a diplomacia real, tomou-se maior consciência da importância do trabalho administrativo.

Proclamou-se a independência, aboliu-se a escravatura, o Brasil virou República e, durante toda a história política, lá estavam presentes os funcionários públicos, impulsionando o desenvolvimento do País.

Um dos primeiros documentos consolidando as normas relativas ao funcionalismo público foi o decreto 1.713, de 28/10/39. Razão pela qual, no ano de 1943, o então Presidente da República Getúlio Vargas institui o dia 28 de outubro como o Dia do Funcionário Público.

Hodiernamente, os direitos e deveres dos servidores públicos estão definidos e estabelecidos na Constituição Federal, a partir de seu artigo 39.

A Constituição do Estado de SP dispõe acerca do tema nos artigos 124 e seguintes, assim como o próprio Estatuto dos Funcionários Públicos (Lei Estadual 10.261/68).

Obviamente, o papel do servidor público não é apenas o de ser estável. É muito mais do que isso, pois a sua atuação está necessariamente voltada para os anseios da sociedade.

A estabilidade dos servidores somente se justifica se ela assegura, de um lado, a continuidade e a eficiência da Administração e, de outro, a legalidade e imparcialidade da gestão da coisa pública.

Com efeito, a responsabilidade do servidor público é muito maior do que se imagina, tornando-se um privilégio por tratar-se de agente transformador do Estado.

Ao longo destes meus quase cinquenta anos de advocacia pública, tive a oportunidade de conhecer e conviver, dia após dia, com muitos servidores públicos. Sua grande e avassaladora maioria exerce com zelo as atribuições do cargo, observando todas as normas legais e regulamentares.

Costumo dizer que, com a Constituição Federal de 1988, nasceu a figura de um novo servidor público que, mais liberto de estereótipos do passado, possui plena consciência da dimensão de sua tarefa.

A prestação do serviço público é das mais importantes atividades de um corpo social. Nenhum País, Estado ou Município funciona sem seu quadro de servidores públicos, responsáveis pelos diversos serviços fornecidos ao cidadão.

CIDADANIA: DIREITOS E DEVERES DO CIDADÃO

Cidadania é termo que advém do latim (com raiz em civitatis, de civitas, que significa cidade, palavra da qual deriva cidadão e cidadania) (CUNHA, 200:182) e possui vários sentidos, que vão desde o técnico-jurídico, isto é, qualidade daquele que “usufrui de direitos civis e políticos garantidos pelo Estado e desempenha deveres que, nesta condição, lhe são atribuídos” (HOUAIS, 2001:714), passando pela associação ao ato de fazer valer os direitos, e havendo inclusivo, no Estado Contemporâneo, quem fale em cidadania universal[1] (BENEVIDES, 1998): exercitada pelo “cidadão do mundo”, ou seja, pelo indivíduo “que coloca suas obrigações para com a humanidade acima dos interesses de seu país” (BENEVIDES, 1998).

A polissemia ou ambiguidade do termo ao mesmo tempo que aponta para um potencial ou riqueza de sentidos faz com que ele, de certa forma, perca sua força originária, que deixa raízes na Antiguidade greco-romana, conforme se exporá.

Atualmente, do ponto de vista estrito do Direito, costuma-se dizer que cidadão é o nacional que está no gozo dos direitos políticos. Trata-se, portanto, de quem possui título de eleitor e, por conseguinte, pode participar diretamente dos assuntos do Estado, via de regra, por meio de eleição, plebiscito, referendo ou iniciativa popular.

Tal sentido, entretanto, enfraquece as potencialidades da noção de cidadania em um Estado Democrático de Direito. Cidadania é um conceito em construção e não algo dado ou acabado. Ademais, a construção da amplitude da noção de cidadania não se deu de forma tranquila e pacífica, mas foi produto de lutas travadas contra privilégios infundados rumo à afirmação de direitos relacionados com a igualdade e consequentemente à universalização de seu exercício.

Neste contexto, deve-se ressaltar que, no Brasil, a Constituição de 1988 representou um marco na transição de um regime autoritário para um Estado Democrático de Direito, o que implicou na necessidade de implementação de várias formas de participação da sociedade nos assuntos coletivos, que não se restringem às três expressões de democracia direta positivadas na Constituição (art. 14).

A cidadania, conforme especifica o artigo 1º, II, da Constituição Federal, é um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito. Na realidade, rigorosamente falando, nem haveria necessidade de tal alusão, uma vez que as noções de democracia e cidadania são intrinsecamente indissociáveis.

A tendência, conforme o País avance no processo de consolidação da democracia, será a ampliação das formas de participação da coletividade nos assuntos de interesse geral, mediante o desenvolvimento de diversos expedientes, como audiências e consultas públicas, conselhos de gestão e de fiscalização de serviços públicos, incremento dos espaços públicos de reivindicação e pelo fortalecimento dos movimentos populares e das organizações criadas no seio da sociedade civil.

Tal fenômeno resultará na ampliação dos estreitos limites da definição jurídica do conceito de cidadania de uma noção relativamente passiva, onde o cidadão é visto da perspectiva de mero portador de direitos e deveres para com o Estado, para uma concepção mais ativa, na qual “os cidadãos participantes da esfera pública” (BENEVIDES, 1998) serão potenciais agentes da exigência do respeito aos direitos assegurados e, ainda, da criação de mais espaços públicos e quiçá de novos direitos não enunciados.

Sentido originário greco-romano de cidadania

Segundo expõe MARILENA CHAUÍ (2001, p. 371), o termo *civitas* (raiz etimológica de cidadania) é tradução latina da palavra grega *polis*, que indica cidade como ente público e coletivo. Também *res publica*, por exemplo, é tradução latina de *ta politika*, “significando, portanto, os negócios públicos dirigidos pelo *populus romanus*, isto é, os patrícios ou cidadãos livres e iguais, nascidos no solo de Roma”. *Polis* e *civitas* correspondem ao conjunto de instituições públicas, incluindo leis, erário público, serviços públicos e sua administração pelos cidadãos.

Em Roma, cidadania designava uma situação política detida por alguns, com exclusão, por exemplo, dos escravos, das mulheres e das crianças, em relação à possibilidade de participação dos assuntos relativos ao Estado Romano. Segundo expõe DALMO DE ABREU DALLARI:

“a cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do grupo social” (DALLARI, 1998:14).

Foi, contudo, na Grécia do auge da democracia, que a questão da participação dos cidadãos na condução dos assuntos coletivos assumiu uma dimensão mais pronunciada. Neste período, houve a cisão entre as concepções de esfera privada, na qual as pessoas desempenhavam atividades ligadas à sobrevivência, num espaço de sujeição (dos escravos, das mulheres e dos menores), e de esfera pública, considerada como espaço de igualdade, no qual homens livres exerciam a cidadania.

Os cidadãos gregos desta época eram iguais em dois sentidos: (a) o da isonomia, que implicava a igualdade perante a lei; e (b) o da isegoria, a qual atribuía idêntico direito a todos de expor e discutir em público sobre as ações que a polis deveria ou não realizar. Como os gregos conferiam elevado valor à noção de igualdade, o sorteio foi considerado a mais justa forma de distribuição de encargos estatais, uma vez que assim todos os cidadãos seriam, de fato, tratados com isonomia[2].

Assevera-se que, para os gregos, o espaço público era um referencial valorativo que apontava para a finalidade superior da vida dos homens livres, entendida como racional e justa. Nesta perspectiva, o desenvolvimento das virtudes políticas fazia parte do ideal de educação (JAEGER, 2001:1098) do homem grego, para a garantia de uma existência livre e ativa em face dos serviços públicos desenvolvidos para a coletividade.

Barreiras históricas e culturais à vivência da cidadania plena no Brasil

Cidadania, conforme visto é conceito relacionado com a atuação dos indivíduos na condução dos negócios públicos. Trata-se, portanto, de circunstância relacionada com a democracia, que, quando transformada em realidade, exige e incentiva que o indivíduo tenha uma postura ativa, no sentido de integrar-se, discutir e fazer-se ouvir perante o organismo político.

O exercício pleno da cidadania é conquista social, relacionada com a afirmação e respeito aos Direitos Humanos. Mesmo que quase todos os ordenamentos jurídicos nacionais tenham incorporado em seus preceitos normas que enunciam valores favoráveis ao desempenho da cidadania, a sua prática (práxis) varia muito de Estado para Estado e de período para período no mesmo local.

É pressuposto do pleno exercício da cidadania o desenvolvimento de relações sociais mais igualitárias, por isso que incomoda tanto a formulação feita por FRIEDRICH MÜLLER (2000, p.5-60): que grau de exclusão social ainda pode ser tolerado por um sistema democrático? Tende-se-a responder cinicamente que em uma democracia material nenhum grau de exclusão social pode ser tolerado, contudo, a problemática denuncia que as pessoas, no geral, como cidadãs que são, tendem a retirar de suas costas a responsabilidade de promover ações no sentido da inclusão social, procurando não se fazer essa verdadeira e, por isso mesmo, incômoda questão. Também é pressuposto do pleno exercício da cidadania: a consciência da diferenciação que existe entre vida privada e espaço público. Estes são aspectos que esbarram em problemas históricos e, consequentemente, culturais no Brasil.

Sabe-se que o Brasil foi tratado ab ovo, como um local para ser explorado para o enriquecimento de interesses de fora de seu território. Diferentemente do que ocorreu em colônias de povoamento, o objetivo precípua de grande parte dos colonizadores que aqui se fixaram foi o enriquecimento rápido mediante a produção extrativista (agrícola ou de mineração) baseada, via de regra, no latifúndio, no trabalho escravo e no suprimento de carências do mercado externo.

Mesmo com a abolição da escravatura e a adoção do trabalho assalariado, que se deu no País na divisa dos séculos XIX e XX, predominou, a partir da Proclamação da República, com a progressiva expansão dos direitos políticos no Brasil, o que se denominou de “coronelismo”. Este é fenômeno cuja análise é imprescindível para que se entenda o nascimento distorcido da noção de espaço público no Brasil.

O coronelismo, segundo VICTOR NUNES LEAL, representou a decadência do poder privado e a ascensão do poder público, com a emergência do sufrágio universal a partir da Constituição de 1891, que transformou grande contingente de trabalhadores rurais (em um país que era, à época, essencialmente agrário) em eleitores.

O poder privado, que existia relativamente inconteste desde as grandes divisões do território pelo sistema das sesmarias (que foi fonte de origem dos grandes latifúndios no País), enfrentou acentuada decadência em função de vários aspectos, dentre os quais se ressaltam: o êxodo rural, produto da industrialização, e a afirmação e garantia dos direitos trabalhistas somente aos trabalhadores urbanos, que transformou o campo em instância menos atraente. Também houve a ascensão progressiva do poder público, advinda da consolidação do modelo federativo de Estado.

Enfraquecidos diante de seus dependentes e rivais, os coronéis se viram na necessidade de fazer alianças políticas com o Estado, que expandia sua influência na proporção em que diminuía a dos donos de terra. A essência do compromisso coronelista repousou, portanto, no acordo firmado entre o poder privado decadente e o poder público em ascensão, e este complicado arranjo, denominado por NUNES LEAL de “sistema de reciprocidade”, envolveu:

“de um lado, os chefes municipais e os coronéis, que conduzem magotes de eleitores como que toca tropa de burros; de outro lado, a situação política dominante do Estado, que dispõe do erário, dos empregos, dos favores e da força policial, que possui, em suma, o cofre das graças e o poder da desgraça” (LEAL, 1975:43).

O coronelismo caracterizou-se como sistema político baseado na “troca de favores”. O Estado, de um lado, negociava a nomeação dos cargos públicos, o erário e o controle da polícia e, de outro lado, o coronel oferecia a liderança em relação aos trabalhadores de sua circunscrição rural, que com a República foram transformados em eleitores. A ideia era buscar um compromisso no qual haveria a garantia de eleição dos governadores e simultaneamente a manutenção do poder privado dos coronéis, mesmo que em decadência.

O governo estadual, em troca do apoio político, concedia uma autonomia “extralegal” aos coronéis que compreendia: (1) o poder para a nomeação de cargos públicos, permitindo o surgimento do denominado “filhotismo”, pois o coronel nomeava pessoas com as quais mantinha relações; (2) o apoio do poder de polícia estadual para a perseguição dos opositores do coronel, o que deu ensejo ao chamado “mandonismo”; e (3) o poder de administração dos recursos financeiros do município, que eram utilizados para fins pessoais, ocasionando o que o autor denominou de “desorganização dos serviços públicos locais”.

Assim, os coronéis falseavam os votos dos seus “rebanhos eleitorais”, isto é, direcionavam os votos para o resultado pactuado com os governantes, utilizando-se dos votos de cabresto e de elementos coercitivos, como a ação de pistoleiros, geralmente capangas de sua confiança, ou grupo de jagunços, ou seja, de um “bando de caboclos dedicados ao ofício das armas, que viviam à sombra de sua autoridade”.

Entretanto, após a Revolução de 30, com a promulgação do Código Eleitoral, houve a instauração do voto secreto, que acabrou com o sistema coronelista, porém, não foi suficiente para solapá-lo, haja vista que a sua base de sustentação era a estrutura agrária do País, e não o voto em si.

Portanto, segundo NUNES LEAL, a estrutura agrária, aliada à falta de autonomia municipal, e ao sistema representativo, cuja universalização fez surgir no cenário local um novo ator político com amplos poderes, isto é, o governador, são fatores que contribuíram para a manifestação plena do coronelismo em seu período auge, que foi o da República Velha (de 1889 a 1930).

Contudo, mesmo com as mudanças que foram sentidas no Brasil a partir da década de trinta, a reflexão acerca do fenômeno é indispensável na medida em que provoca inferências que transcendem aos estreitos limites de contextualização de sua ocorrência mais evidente, fornecendo uma importante explicação sobre as origens distorcidas das relações entre o espaço público e privado no Brasil, ao contrário do que ocorreu, por exemplo, na Grécia no período auge da democracia, onde artesãos e comerciantes não foram considerados cidadãos, à medida que não dispunham de “tempo livre” para se dedicarem às tarefas efetivamente públicas.

Ademais, a análise evidencia que diante da miséria e da ausência de informação da população, ela acaba sendo mais facilmente manipulada pelos detentores de poder que, por este motivo, preocupam-se menos em promover um projeto efetivo de emancipação social do que com a sua permanência no poder.

Portanto, apesar de todo avanço que as instituições públicas foram objeto no Brasil, ao longo do século XX, com a industrialização e a formação de uma classe média sustentadora de uma nova base de relações sociais, o coronelismo explica as origens da propensão cultural brasileira à privatização de espaços públicos, o que surte efeitos até os dias atuais, prejudicando o livre exercício da cidadania.

A partir de sua análise, entende-se parcela da razão pela qual o povo brasileiro ainda prefere sofrer calado e aguentar a opressão[6] sem levar a sério as instituições públicas e as leis garantidoras de direitos, em vez de se unir para romper com a idéia distorcida de que os direitos sejam mera concessão dos “donos do poder” aos que estão abaixo (ou mais próximos) deles.

Não se pode ignorar, todavia, que a partir da década de trinta, apesar de todo desenvolvimento ocorrido, o Brasil vivenciou longos períodos de autoritarismo, com Getúlio Vargas e, posteriormente, com o golpe militar, que durou de 1964 até meados da década de oitenta. Assim, pode-se dizer que apenas a partir da Constituição de 1988 surgiu um cenário institucional mais favorável ao desabrochar pleno da cidadania no País.

Todavia, mesmo com todas as instituições e mecanismos de participação assegurados no ordenamento e diante do avanço que deve ser comemorado, ainda existem muitas barreiras à plena vivência da cidadania no Brasil, pois esta pressupõe, inicialmente, relações sociais mais igualitárias e, sobretudo, a predisposição do povo em fazer valer os direitos assegurados, para que eles saiam do papel e transformem a realidade.

Os direitos e deveres do cidadão são relacionados ao conceito de cidadania. Ser um cidadão consciente e exercer a cidadania é saber quais são os seus direitos e deveres para participar ativamente das decisões políticas e sociais que têm consequências na vida de todos.

É preciso conhecer os direitos que são garantidos para poder fiscalizar o cumprimento deles e cobrar do Estado que eles sejam prioridade nos governos. Ao mesmo tempo é preciso saber quais são os seus deveres para contribuir com desenvolvimento do país e com o bem comum.

Direitos do cidadão

Os direitos garantidos são muitos e estão definidos na Constituição, na Declaração Universal dos Direitos do Homem e em outras leis. Os direitos podem ser classificados em civis, sociais e políticos.

Direitos civis

Os direitos civis são os que têm o objetivo de garantir a liberdade individual e a igualdade entre as pessoas. São os principais:

- direito à vida;
- direito à liberdade de expressão;
- liberdade de ir e vir;
- igualdade entre homens e mulheres;
- proteção da intimidade e da vida privada;
- liberdade para exercer sua profissão;
- direito à propriedade.

Direitos sociais

Os direitos sociais são os direitos que garantem e protegem a qualidade de vida e dignidade do cidadão. Estão previstos no art. 6º da Constituição Federal:

- educação;
- saúde;
- alimentação;
- trabalho;
- moradia;
- transporte;
- lazer;
- segurança;
- previdência social;
- proteção à infância e à maternidade;
- assistência aos desamparados.

Direitos políticos

Os direitos políticos são os que se referem à participação nas decisões políticas do país. São os seguintes:

- garantia de voto direto e secreto, com igual valor para todos;
- direito a ser candidato a um cargo nas eleições.

Deveres do cidadão

Além de poder cobrar do Estado o cumprimento dos direitos, é preciso ser um cidadão que cumpre com os seus deveres.

São os principais deveres do cidadão brasileiro:

participar das eleições, escolhendo e votando nos seus candidatos;

- estar atento ao cumprimento das leis do país;
- pagar os impostos devidos;
- participar da escolha das políticas públicas;
- respeitar os direitos dos outros cidadãos;
- proteger o patrimônio público;
- proteger o meio ambiente.

O CIDADÃO COMO USUÁRIO E CONTRIBUINTE

Cidadão ou usuário: novos dilemas da globalização frente à ordem econômica

Usuário, assim como cidadão, também é expressão que tem vários sentidos. No Direito, geralmente indica o indivíduo que faz uso de determinado serviço. Se o serviço for prestado no desenvolvimento de atividade econômica, livre à iniciativa privada, o usuário é, via de regra, protegido pelo Código de Defesa do Consumidor; contudo, se houver um serviço público, o usuário passa da categoria de simples consumidor de determinado serviço e é alcçado ao status de cidadão, o que lhe confere mais direitos, entre os quais, menciona ODETE MEDAUAR, o de “exercer controle sobre a organização geral do serviço, exigindo o funcionamento em seu benefício” (MEDAUAR, 2005:152).

Enfatiza, portanto, a autora (MEDAUAR, 2005:152), que à medida que o serviço público é atividade de interesse geral, indispensável à coesão social e à democracia, atendendo às necessidades coletivas essenciais, o usuário do serviço emerge com vários direitos, não podendo ser equiparado a simples cliente ou consumidor. As relações de mercado não se compatibilizam com a noção de solidariedade e, consequentemente, de igual acesso ao serviço público, pois este é instrumento que tem por finalidade objetivos sociais, como a redução das desigualdades sociais, econômicas e culturais.

Contudo, nota-se que o Estado passou, a partir da década de 80, tendo por epicentro os choques do petróleo da década anterior, e, no Brasil, a partir da década de 90, por um processo de globalização e contenção da expansão do modelo de Bem-Estar Social, o que se deu por uma gama variável de fatores.

Entre os vários fatores que se relacionam com a globalização e a privação do poder intervintivo do Estado nacional, menciona HABERMAS[8]: (a) a perda da capacidade de controle estatal, pois o Estado isolado não concentrava forças para defender seus cidadãos contra efeitos de decisões de atores externos ou contra os efeitos em cadeia de processos que tinham origem fora de suas fronteiras; (b) crescentes déficits de legitimidade no processo decisórios, pois com a globalização muitas decisões políticas foram subtraídas das arenas nacionais e passaram a ser discutidas em decisões interestatais; e (c) progressiva incapacidade de o Estado dar provas de ações de comando e organização em face de mercados globalmente ilimitados e de fluxos acelerados de capital que, isentos do dever de presença nacional, retiravam-se de uma economia tão logo sentiam-se ameaçados, onerando, sem possibilidade de intervenção estatal, a garantia de empregos e, portanto, os padrões econômicos e sociais de uma nação.

A América Latina sofreu na década de 90 os efeitos da pressão internacional para que ocorresse um movimento de privatização e de liberalização de diversos setores de atividades que antes eram consideradas serviços públicos para o domínio do livre mercado, para que o Estado ajustasse suas contas externas.

Mesmo aqueles serviços públicos que não foram diretamente privatizados, em face do déficit estatal e da pressão internacional, passaram a ser alvo de delegação para empresas privadas, via de regra, mediante concessão de serviços públicos. Assim, nota-se que, paulatinamente, o caráter de gratuidade da prestação de serviços públicos à população passou a ser tratada no direito público como princípio da modicidade das tarifas, para que se resguardasse ao prestador o caráter lucrativo de seu contrato, o que significou em termos sociais mais ônus e encargos e maior restrição no acesso ao serviço para grande parte da população pobre.

Atualmente, no início do século XXI, os cidadãos brasileiros se deparam com inúmeras perplexidades: ao mesmo tempo em que houve um significativo avanço proporcionado pelos instrumentos de caráter democrático, previstos direta ou indiretamente pela Constituição de 1988, o mundo se deparou com uma crise financeira iminente que ameaça de desemprego inúmeros setores, o que se refletirá sobre o desenvolvimento econômico e sobre a acessibilidade dos cidadãos aos serviços oferecidos, seja pelo regime de mercado ou mesmo através da delegação de serviços público.

Por outro lado, a América Latina, diante da crise financeira que afeta economias centrais, se viu na necessidade de repensar a adoção indiscriminada, defendida pelo neoliberalismo, de modelos de desenvolvimento econômico totalmente dependentes de processos transfronteiriços, tendo em vista, entre outros fatores, a timidez da consolidação de uma noção de cidadania universal, pautada no respeito à igualdade entre nações. Houve a percepção generalizada

de que a utilização da força bélica não foi arma descartada do cenário internacional, sobrepondo-se, lamentavelmente, em diversos casos, à desejada busca de solidariedade entre nações, que justificaria maior integração.

Entretanto, nota-se que mesmo diante de tal percepção, os Estados nacionais de países em desenvolvimento continuaram, em sua maioria, incapazes de suprir adequadamente a demanda por serviços públicos que atendessem às necessidades básicas de sua população, e buscam na iniciativa privada parcerias capazes de preencher essa carência.

CONCEITOS DE CIDADÃO E SUAS E ATRIBUIÇÕES

No contexto de reforma do Estado e gerencialismo, o objetivo de aproximar o Estado do cidadão faz surgir diversos termos para se referir ao cidadão enquanto receptor dos serviços públicos: usuário-cidadão (NASSUNO, 2000); cidadão-usuário (PECI; CAVALCANTI, 2001), cliente-cidadão (BRESSER PEREIRA, 1999), cidadão-consumidor (Citizen's Charter), cidadão-cliente (BRASIL, 1995; OSBORNE; GAEBLER, 1995), cidadão-proprietário (SCHACHTER, 1995), cidadão virtuoso (HART, 1984) e cidadão-parceiro (PRATA, 1998). Portanto, nessa seção, procura-se apresentar a origem do conceito de cliente ou consumidor na administração pública e explorar alguns dos termos utilizados para se referir ao cidadão.

O surgimento do cliente/consumidor na administração pública

Em 1992, na Inglaterra, foi lançada a Carta ao Cidadão (Citizen's Charter). Nesta, o governo assume a posição de defensor dos direitos do cidadão frente a serviços públicos monopolistas e define seus padrões mínimos de desempenho (RICHARDS, 1994). Esse documento inspirou iniciativas em muitos países como os Estados Unidos, Canadá, França, Bélgica, Austrália e Itália (COUTINHO, 2000, p. 13).

Com base nas recomendações da Carta ao Cidadão, as organizações públicas passam a ter obrigação de:

1) identificar quem são os seus usuários; 2) realizar pesquisas junto a esses usuários para determinar suas expectativas quanto ao tipo e qualidade dos serviços; 3) estabelecer padrões de qualidade e compará-los à situação atual;

4) buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada (benchmark); 5) realizar pesquisa junto aos funcionários públicos para detectar obstáculos e outros problemas para melhorar os serviços; 6) possibilitar opções de fontes de serviços aos usuários; 7) tornar as informações, serviços e sistemas de queixas facilmente acessíveis aos cidadãos-usuários; e 8) providenciar retornos rápidos e eficazes às reclamações dos usuários (OSBORNE e PLASTRIK, 1997, apud COUTINHO, 2000, p. 13).

Ao seguir as recomendações da Carta ao Cidadão, a gestão pública aproxima-se da gestão privada e, consequentemente, surge a figura do cliente, ou o paradigma do cliente conforme aponta Richards (1994).

Como lembra Abrucio (2005), a associação entre sociedade e mercado chega a atingir um ponto extremo no New Public Management – o consumerism, segundo o qual se firmava, entre Estado e sociedade, uma relação de prestação de serviços públicos. Esta consumia os serviços prestados por aquele, que, por sua vez, incorporava práticas comuns da administração privada, como o foco na qualidade, competição, flexibilidade e demanda.

Para Prata (1998), não há dúvida de que a introdução do conceito de cliente representou uma mudança importante e positiva na cultura organizacional do setor público. A adoção do consumerism, contudo, suscita algumas questões importantes. A primeira e mais lógica delas é “quem é o cliente no setor público?”. Para a autora,

esse problema, facilmente equacionado e resolvido para as empresas privadas, se traduz em matéria bastante controversa na órbita estatal.

Para Beltramini (1981), a questão é bem simples: o cliente no setor privado é a pessoa que compra e usa os produtos e/ou os serviços oferecidos por determinada empresa. O cliente no setor público é também a pessoa que usa os serviços oferecidos por órgão ou instituição governamental. O cliente de uma agência de combate à pobreza, por exemplo, são os pobres; os clientes de um parque industrial são todas as pessoas que usam o parque. Os produtores de uma agência de combate à pobreza e de um parque industrial são os administradores públicos e os legisladores que projetam os serviços oferecidos para resolver os problemas dos pobres e dos usuários do parque.

Para Prata (1998), contudo, ao examinar a questão de uma forma mais ampla, tem-se o dilema de contrabalançar os interesses do contribuinte, aquele que efetivamente fornece os recursos para que os serviços sejam prestados, com as reivindicações dos beneficiários diretos destes serviços. A autora explica que nem sempre aquele que recebe serviços públicos é realmente um contribuinte; ou ainda, aqueles que mais contribuem com impostos são geralmente os que menos necessitam dos serviços públicos oferecidos individualmente, mesmo que também precisem daqueles prestados de forma coletiva, como segurança e construção de estradas.

Richards (1994) denuncia a suspeita de que, por trás do aparente fortalecimento do cliente para fazer escolhas individuais que influem no serviço recebido no nível micro, estaria um enfraquecimento de sua capacidade de influenciar, no nível macro, a política pública em questão. Assim, os clientes podem influenciar a maneira como o serviço deve ser prestado, mas não lhes é facultado definir o objetivo público a alcançar. E é aí que reside a ameaça à estrutura de poder vigente: investido desse novo status, surge a possibilidade de que o cidadão venha a dividir com os políticos eleitos e os funcionários públicos o poder de decisão, ao invés de se contentarem em receber passivamente os serviços. Segundo Potter (1988, p. 155), “é preciso somente um pequeno, lógico passo para o progresso do princípio de representação para o de participação, mas isso marca um salto gigantesco na maneira como a maioria dos serviços públicos são atualmente realizados”. Não é por acaso, como explica Gray (1994, p. 53 apud Prata, 1998), que defender o envolvimento dos consumidores não gera resistência desde que as estruturas políticas não sejam tocadas: “...a tentação é deixar a participação dos usuários num nível que as organizações possam acomodar sem demasiado transtorno estrutural ou político”.

Uma das maiores críticas ao conceito de cliente é que ele apresenta o risco de levar à esfera pública o fortalecimento da perspectiva individualista, já comum no mundo das escolhas privadas. Isto seria particularmente prejudicial, devido ao papel de redistribuição do Estado. Num mundo formado por indivíduos voltados para a consecução dos próprios objetivos, considerações sobre ética, bem maior e interesse público seriam pouco significantes. Nesse contexto, seria provavelmente considerado natural que os menos privilegiados e os incapazes de fazer ouvir suas reivindicações fossem abandonados à própria sorte (PRATA, 1998).

Peci et al. (2008) afirmam que é justamente na lógica do mercado que o cliente está inserido, ao contrário do cidadão. Os autores argumentam, que não é que mercado e sociedade sejam incompatíveis, nem tampouco cidadãos e clientes, porém a associação dos dois implica em uma dupla interpretação: em primeiro lugar, significa um retrocesso no que tange a dimensão pública, visto que representa a supressão da ampla perspectiva dos direitos; em segundo, e originando-se a partir do primeiro ponto, essa associação

à lógica privada das relações de mercado sobrepõe-se à pública, perpetuando, no Brasil, a confusão entre as duas dimensões, tão presente na história brasileira.

O próprio desenvolvimento de serviços públicos na base de uma relação meramente contratual, aos moldes do mercado, conduziria a uma transação privada entre aqueles que prestam os serviços e aqueles que os recebem. Richards (1994) ressalta que, o serviço prestado às crianças nas escolas, por exemplo, sob essa visão, seria assunto somente das escolas, dos alunos e de seus pais. Por isso, questiona se essa maneira de conduzir o serviço leva em consideração as solicitações de uma sociedade mais ampla.

Nessa mesma ótica, Gray (1994 apud Prata, 1998) afirma que o termo cliente e o tipo de transações a ele relacionado não levam em conta as dimensões de equidade, responsabilidade e bem público. Na verdade, este autor concebe que o conceito é claramente insuficiente para representar o papel do cidadão.

A despeito dos reconhecidos benefícios do foco no cliente e das críticas à aparente superficialidade com que vem sendo desenvolvida essa perspectiva, Richards (1994) faz restrições à metáfora do cliente no serviço público e defende o enriquecimento do conceito de cliente com o de cidadão, que é muito mais abrangente, abrigando uma série de conotações diferentes, que se deslocam do nível individual para o coletivo. É o que se pretende abordar na próxima seção.

O cidadão

Cidadania é um conceito ativo e dinâmico que envolve direitos e deveres. O fato de ser cidadão dá ao indivíduo o direito de exigir bons serviços, e não recebê-los como uma dádiva, um favor pelos quais deve ser muito agradecido. É dever do Estado proporcionar-lhe tais serviços de forma apropriada. Em contrapartida, cidadãos têm muito mais responsabilidades e obrigações. Eles representam também o papel de “súditos” de seus governos, tendo que pagar impostos e taxas, prestarem serviço militar, e respeitar as determinações do governo, em benefício da ordem coletiva. Nas palavras de Mintzberg (1996, p. 77), “somos na verdade cidadãos, com direitos que vão muito além dos direitos dos consumidores”.

A cidadania como conceito está em constante construção e associada a elementos da vida em sociedade e a relação com o Estado, no que diz respeito aos direitos e aos deveres, a liberdade, a igualdade, a participação, a coletividade e o bem comum. Costa (2006) chama a atenção para os diferentes direitos abrangidos pelo conceito de cidadania: direitos civis, políticos, sociais e difusos, reunindo aqueles que não se encaixam nas categorias anteriores. Com a redemocratização brasileira na década de 1980, foram alcançados os direitos políticos, sem que os civis já estivessem garantidos. A fragilidade destes prejudica a existência daqueles e, por extensão, a própria democracia em um sentido que ultrapassa o simples processo eleitoral. Já os direitos sociais e difusos, na opinião de Costa (2006), estão longe de serem assegurados. A construção da cidadania no Brasil, assim, mostra-se incompleta, na medida em que os indivíduos não dispõem ainda, de fato, das quatro categorias de direito.

A cidadania, no sentido “cívico”, enfatiza as dimensões de universalidade, generalidade, igualdade de direitos, responsabilidades e deveres. A dimensão cívica articula-se à ideia de deveres e responsabilidades, à propensão ao comportamento solidário, inclusive relativamente àqueles que, pelas condições econômico-sociais, encontram-se excluídos do exercício dos direitos, do “direito a ter direitos” (TEIXEIRA, 2001).

Cerchiaro e Ayrosa (2007) criticam a prática de a Nova Administração Pública tratar os cidadãos como consumidores esquecendo-se do seu papel maior dentro do contexto político. Os autores

ressaltam que, apesar de a maior parte dos serviços públicos ser de natureza profissional, o cidadão é mais do que um mero consumidor.

Na concepção de Mintzberg (1996, p. 77), existe uma grande diferença entre as atividades governamentais voltadas para o consumidor e as voltadas para o cidadão: “a frequência da ocorrência”. Existem poucas atividades do governo voltadas puramente para o consumidor, em compensação, muitas das atividades do governo são voltadas para o cidadão, na forma de infraestrutura: social (como museus), física (estradas e portos), econômica (políticas monetárias), mediadora (tribunais cíveis), estrangeira (embaixadas e consulados) e de apoio ao próprio governo (como a máquina eleitoral).

Sob essa ótica, o processo de reestruturação do Estado brasileiro pode terminar por confundir estas duas entidades políticas: o cidadão e o consumidor (MENDES, 2001). A troca da cidadania por um modelo voltado para o consumidor no novo paradigma representa uma fundamental degradação moral na relação das instituições para a governança (MINTZBERG, 1996; DOBEL, 2001).

Visando ressaltar a dimensão cidadão, Denhardt e Denhardt (2003) propõem uma abordagem, denominada de Novo Serviço Público. Na concepção desses autores, o Novo Serviço Público apresenta-se como uma resposta aos modelos de gestão pública burocrática e gerencial, e está centrado em valores de cidadania e de participação e na crença de que o cidadão saberá tomar as decisões corretas, se, para isso, for-lhe dada oportunidade. Assim, o cidadão é tido como um indivíduo que anseia não apenas pela satisfação de suas necessidades e de seus interesses privados, mas que busca também a construção de um bem comum.

Essa abordagem procura resgatar a epistemologia da administração pública que reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem na comunidade para construção do bem comum (PARADA et al., 2008). Portanto, a eficiência não deve ser utilizada como o único critério para uma perfeita gestão pública, mas que esta se paute, sobretudo, por ideais como justiça, equidade, responsividade e respeito ao cidadão.

Nesse sentido, a administração pública deve ser compreendida como um conjunto de ações voltadas à produção dos serviços públicos – para o bem comum – considerando as múltiplas dimensões e a capacidade dos cidadãos de participar de uma sociedade politicamente articulada (SANTOS et al., 2006).

A proposta do Novo Serviço Público, enquanto modelo de gestão para o bem comum, propõe que os serviços públicos sejam exercidos de forma compartilhada pelo Estado, organizações de interesse público e não estatais e pelos cidadãos, lembrando que esses últimos assumem um duplo papel, ou seja, são produtores e beneficiários dos resultados desse processo. Tal estratégia, chamada de co-produção, parte do princípio de que a participação conjunta gera maior responsabilidade (accountability) entre os co-produtores e desenvolve a cidadania.

Por outro lado, convém destacar que o Novo Serviço Público não extingue o pensar estratégico. Pressupõe, sim, que esse seja orientado por dois tipos de racionalidade: a substantiva e a instrumental (PARADA et al., 2008). A substantiva como forma de sustentar as práticas nas bases da inteligência, de um conhecimento autônomo gerado da análise das relações entre os fatos da realidade, resguardando a liberdade das instâncias que produzem e que usufruem o bem público. Já a instrumental é permeada pela funcionalidade, que deve ser vista como referência a um objetivo específico e pressupõe que ações sejam realizadas para se atingir o máximo rendimento, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Portanto, o Novo Serviço Público não exime a prática técnica da racionalidade instrumental presente no gerencialismo da reforma administrativa.

Fleury (2003) destaca a existência da dimensão cívica da cidadania que pressupõe a inclusão ativa dos cidadãos na comunidade política, ou seja, eles passam a se relacionar com os poderes legalmente constituídos e com a sociedade, compondo um cenário de novos direitos e deveres. Nessa dimensão pública dos indivíduos, a cidadania está inserida em um modelo de integração e sociabilidade e “transcede os interesses egoístas do indivíduo no mercado, na direção de uma atitude generosa e solidária” (FLEURY, 2003, p. 9).

Sob essa mesma ótica, Prata (1998) argumenta que compreender o cidadão a partir do conceito substantivo é uma forma de acrescentar solidariedade ao individualismo. Para a autora, a cidadania tem também as fundamentais características do altruísmo e da solidariedade. O cidadão deve levar em conta as preferências e o bem de outros, não só os seus. Conforme afirma também Richards (1994), como cidadãos, podemos chegar a aceitar decisões que vão contra nossos interesses, uma vez que essas decisões tenham sido tomadas de forma correta ou em benefício da sociedade. A cidadania envolve, portanto, o desenvolvimento de um nível mais alto de consciência.

A cidadania efetiva assume que os cidadãos agem: monitoram órgãos públicos e fazem com que suas preferências sejam conhecidas. Sob esse ponto de vista, a reforma do Estado requer o empowerment do público através de educação para a cidadania e constante troca de informações entre governo e cidadãos. Schachter (1995) conclui que a tarefa mais difícil é reinventar o nosso próprio papel como cidadãos ativos: a natureza humana e as complexidades de nossa sociedade nos impedem de aceitar o papel de proprietários do governo, o qual, sem nossa participação, poderia, no máximo, obter sucesso parcial em suas reformas.

A partir do exposto, percebe que o conceito de cidadão-proprietário é utilizado como uma forma de aprimorar a noção de cidadania, bem como as concepções de cidadão virtuoso e cidadão-parceiro.

Cidadão virtuoso

O termo cidadão virtuoso é incorporado no debate sobre o papel do cidadão a partir da descrição feita por Hart (1984) discutida por Frederickson (1991). Este autor, defendendo uma noção aprimorada de cidadania destaca que “um governo não pode ser melhor que as pessoas que ele representa” (p. 409-410). O cidadão virtuoso é o indivíduo dotado de responsabilidade moral individual, tem o dever de agir em defesa dos valores vigentes, opondo-se ao racismo, à discriminação sexual ou à invasão de privacidade, por exemplo.

Essa perspectiva conduz a uma responsabilidade individual pelos direitos naturais ou fundamentais de cada um. Portanto, o cidadão virtuoso necessita também ter conhecimento da Constituição e estar apto a realizar julgamentos morais e filosóficos; deve acreditar que os valores vigentes de seu país são verdadeiros e corretos e não apenas ideias aceitas pela maioria ou psicologicamente gratificantes; deve ter civilidade, o que inclui tolerância com a expressão de ideias, e indulgência para perceber que as regras devem ser mantidas num nível mínimo – de forma a não prejudicar a liberdade (PRATA, 1998, p. 11-12).

A partir do exposto, evidencia-se que o conceito de cidadão virtuoso está em consonância com a afirmação de Fleury (2003, p. 9), para quem, conforme já exposto, a cidadania “transcede os interesses egoístas do indivíduo no mercado, na direção de uma atitude generosa e solidária”.

O cidadão-parceiro

É no contexto do terceiro setor que surge a figura do cidadão-parceiro. A denominação terceiro setor abarca uma enorme variedade de entidades privadas sem fins lucrativos ou não governamentais (ONGs): associações de desenvolvimento comunitário, cooperativas, grupos de mulheres, associações de moradores, organizações de proteção ambiental e muitas outras.

Muito em razão da generalizada falta de confiança na capacidade do Estado para resolver as necessidades humanas, agravada pela crise do Estado do Bem-Estar, pessoas no mundo todo estão se organizando em grupos formais ou informais, tendo por objetivo prestar serviços sociais, incentivar o desenvolvimento local, impedir a degradação ambiental, assegurar direitos civis e atender às necessidades de segmentos carentes da população.

Prata (1998) vê o crescimento do terceiro setor como uma possibilidade de alterar de maneira substancial as relações do cidadão com o Estado. Para a autora, o terceiro setor representa uma verdadeira revolução global silenciosa em meio a uma grande maioria de indivíduos indiferentes a causas públicas.

Embora uma filosofia política conservadora possa ver um inerente conflito entre o Estado e as instituições voluntárias, o relacionamento entre o Estado e o Terceiro Setor caracteriza-se mais pela cooperação.

No caso do Brasil, por exemplo, Fischer e Falconer (1998) assinalam que a atuação das organizações desse setor, principalmente a partir do início da década de 90, longe de se colocarem em confrontação, buscam com maior frequência estabelecer relações de complementaridade e parceria com o governo.

Assim, surge a possibilidade de os cidadãos, organizados em associações, estabeleçam uma parceria com seu Estado para atender a importantes necessidades humanas. Pode-se estar, então, assistindo ao que seria a emergência de uma nova metáfora: a do cidadão-parceiro, um conceito que corresponderia a uma representação mais justa e adequada da relação cidadão-Estado, conferindo-lhe um caráter de igualdade, respeito e identidade de interesses (PRATA, 1998).

Essa concepção de cidadão como parceiro ou co-produtor é defendida na abordagem do Novo Serviço Público. Para Parada et al. (2008) e Santos et al. (2006), por exemplo, o cidadão é um co-produtor do bem-público e possui duplo papel, ou seja, ao mesmo tempo, que é beneficiário também deve participar do processo de prestação de serviço público.

O Cidadão-consumidor

Os termos cidadão-consumidor ou cliente-cidadão surgem no contexto da Reforma do Aparelho de Estado de 1995. Bresser Pereira (1999, p. 8) na tentativa de elucidar o conceito, afirma:

“Pode-se descentralizar, controlar por resultados, incentivar a competição administrada, colocar o foco no cliente, mas a descentralização envolve o controle democrático, os resultados desejados devem ser decididos politicamente, quase-mercados não são mercados, o cliente não é apenas cliente mas um cliente-cidadão revestido de poderes que vão além dos direitos do cliente ou do consumidor” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 8).

Peci et al. (2008) discutem o significado dessas expressões afirmando que se trata de uma dicotomia. Os autores argumentam que Bresser Pereira, nos seus trabalhos, ao se referir aos indivíduos, fez uso indistinto dos termos “cidadãos-clientes”, “clientes-cidadãos”, somente “clientes” ou, raras vezes, “cidadãos”.

Para Peci et al. (2008), a proposição é confusa no que se refere aos limites da separação entre as esferas pública e privada. No que diz respeito ao papel dos indivíduos e ao seu reconhecimento como clientes, cidadãos ou uma figura híbrida envolvendo os dois, prevalece a mistura de conceitos com um enfoque distorcido. Para

os autores, a preocupação de uma reforma não deve se concentrar no “poder além dos direitos do consumidor” conforme propôs Bresser Pereira; deve, sim, preocupar-se com os direitos inerentes à cidadania.

Contudo, na concepção de Trevisan et al. (2008), para que o Estado passe de uma gestão burocrática para gerencial é fundamental que os cidadãos sejam vistos como clientes. Pereira (1999) destaca que olhar do cidadão como um cliente significa dar-lhe a devida atenção, dedicando-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática. Nesse sentido, Conzatti (2003, p. 12) assegura que “a administração pública, ao longo das décadas, se distanciou em muito da iniciativa privada, no tocante à qualidade, à eficiência e à eficácia”. Esse distanciamento é reforçado por Campello (2003), que expõe que, com exceção das ilhas de excelência, formou-se um imenso abismo teórico e prático entre os setores organizacionais público e privados, indo contra as expectativas da sociedade.

Sobre esse aspecto, Vieira e Madruga (2007) afirmam que a insatisfação da sociedade com os serviços públicos e a cobrança de uma estrutura administrativa mais ágil exige do Estado uma forma de gestão diferente, voltada para a qualidade com ênfase no cidadão. Diante disso as organizações públicas, na busca de excelência na prestação de serviços, estão inovando ao focar suas ações para as necessidades e expectativas dos cidadãos, tratando-os como um cliente/usuário de seus serviços.

Apoiando nas pressuposições da administração pública gerencial, Nassuno (2000) apresenta algumas experiências concretas que ocorreram na prestação de serviços públicos após a Reforma do Estado e a adoção do foco usuário-cidadão². Ao avaliar algumas instituições públicas que estão direta ou indiretamente relacionadas ao Estado e outras de caráter público, porém, não estatal, esta autora destaca que as experiências observadas apontam que a orientação usuário-cidadão tem sido desenvolvida com o intuito de: i) obter informações sobre os serviços públicos; ii) o aperfeiçoamento do processo de prestação de serviços públicos; iii) a melhoria da qualidade do serviço com a incorporação de requisitos relativos a atendimento ao usuário-cidadão, iv) aumentar o acesso dos cidadãos a informações e serviços públicos, embora em alguns casos com um caráter relativamente excluente.

Por outro lado, Prata (1998) afirma que as reformas de Estado tenderam a priorizar a dimensão do cliente, deixando para o cidadão um papel apenas reativo, cuja participação se limita a ter as suas preferências pesquisadas e sua satisfação como medida de avaliação de desempenho dos serviços públicos. Portanto, a autora avalia o conceito de cliente como insuficiente para representar os cidadãos nas suas várias dimensões e defende o enriquecimento do conceito de cliente com o conceito substantivo de cidadão.

A crítica da autora é a de que, embora o conceito de cliente tenha representado um avanço considerável nas relações do cidadão com o Estado, a abordagem até agora parece ter sido apenas superficial. Por isso, Prata (1998) defende ainda o aprimoramento do conceito fazendo uso das metáforas do cidadão-proprietário e do cidadão virtuoso para mostrar que seria aconselhável dotá-lo de uma postura mais ativa e de um maior refinamento moral. Contudo, para a autora, é a metáfora cidadão-parceiro a mais adequada para que realmente haja uma representação mais justa e adequada para o cidadão, imprimindo à relação cidadão-Estado o respeito mútuo e a identidade de interesses que caracterizam as parcerias.

Diante desse contexto no qual se configuraram os diversos termos utilizados para se referir ao cidadão e ao seu papel na relação com o Estado, questiona-se a necessidade de utilização de tantos termos. Por isso, na próxima seção, procura-se clarear o conceito

de cidadão-consumidor defendendo o mesmo como um conceito apropriado para tratar o indivíduo nas suas duas dimensões: cidadão (Estado) e consumidor (mercado).

CIDADÃO-CONSUMIDOR: UM SER DE MERCADO OU DE ESTADO?

Com base nos diversos conceitos e papéis atribuídos ao cidadão diante do Estado, duas orientações principais podem ser delineadas: i) uma que defende a categoria cidadão e seus adjetivos proprietário, virtuoso e parceiro como a mais adequada para ser utilizada no contexto da administração pública e, considera que são limitadas ou até mesmo equivocadas as referências de conjugar cidadão como consumidor ou cliente; ii) uma outra que se posiciona a favor de que haja uma dinamicidade entre os termos cidadão e consumidor, em prol de que administração pública alcance a tríade eficiência-eficácia-efetividade³ e supere as vicissitudes da burocracia.

Na primeira concepção foram típicas as críticas que relatam que conjugar o cidadão como um consumidor ou um cliente consiste em uma falha, visto que estes termos são oriundos do setor privado, que por serem expostos a um mercado diversificado, isto lhes proporcionam uma infinidade de alternativas de consumo, diferentemente do que ocorre no setor público, onde muitos serviços são prestados em forma de monopólio. Essa primeira orientação faz ressalvas no sentido de que ao carregar princípios de mercado pouco adaptados ao setor público, corre-se o risco de que a igualdade - como um princípio essencial da cidadania - seja suprimida por tentar segmentar os cidadãos ou reconhecer as suas diferenças no desenvolvimento das estratégias de prestação de serviços (NAS-SUNO, 2000).

Já a segunda concepção se desenvolve no contexto da Reforma do Estado, cujos desafios concentram em incorporar à administração pública mecanismos gerenciais, provenientes da iniciativa privada. Todo este movimento concentra-se na busca do trinômio eficácia-eficiência-efetividade e se pauta por ações que visem transformar as estruturas burocráticas rígidas em organizações mais flexíveis que atendam a esse trinômio ao mesmo tempo em que promovam crescente transparéncia administrativa e convivam com controles e interesses públicos, políticos e interinstitucionais cada vez mais complexos e diversificados.

Vale destacar ainda que entre os objetivos do gerencialismo na administração pública está a redução dos gastos e a obtenção de maiores retornos, ou seja, aumentar a produtividade e a eficiência do setor público. Isto vem de encontro aos anseios do cidadão como contribuinte. Por outro lado, para que se alcance este objetivo e o nível de serviço não deteriore, a dimensão qualidade deve ser também incorporada ao modelo gerencial, de modo que não se satisfaça somente a eficiência, mas, sobretudo a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços. Visto agora como um prestador de serviços, que tem de utilizar-se de instrumentos de mercado para garantir a eficiência de suas organizações, o Estado está sendo gradualmente forçado a enfatizar o atendimento das necessidades tanto de regulação quanto dos serviços dos seus clientes/cidadãos, através de incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornando sua máquina administrativa mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial e à autonomia administrativa (SILVA, 1994).

Para as organizações públicas, as regras das organizações privadas na busca pela qualidade são bastante válidas, contudo, se percebe que elas estão um pouco longe da realidade, uma vez que as características que envolvem a qualidade de serviços têm sido assimiladas de forma lenta pelo setor público. Esse fato é observado através das frequentes reclamações e cobranças com relação

à necessidade de quantitativo e qualitativo dos serviços por elas oferecidos. Segundo Osborne e Gaebl (1995), no setor público, diferentemente da iniciativa privada, a maioria das instituições atendem a um conjunto muito diversificado de clientes, que na sua grande maioria saem descontentes com os serviços em função de que a administração pública vem trabalhando com processos burocráticos que ocasionam trâmites vagarosos, sistemas de protocolos arcaicos e ineficientes. Além disso, seus órgãos ou setores trabalham de forma isolada, não existindo integração entre os diversos setores, sem falar que seus servidores, na sua grande maioria, não possuem motivação para exercer suas funções, quer seja por falta de perspectivas de crescimento profissional, capacitação e aprimoramento, subutilização, ou por questões salariais, além da morosidade de absorção de inovações tecnológicas e a inexistência de políticas públicas definidas que sejam coerentes ao pensamento voltado ao bem comum. Pode-se afirmar que essa realidade se configura também no Brasil porque ainda estamos longe de alcançar a excelência na prestação de serviços públicos. Essa poderia ser traduzida por serviço de qualidade, atendimento cortês e personalizado, atendimento das reais necessidades, entre outros.

Portanto, se tratar o indivíduo como cliente/consumidor implica, prestar-lhe um serviço de excelência como tem sido almejado pelo setor privado, pode-se afirmar que ainda falta muito para que a figura do cliente se concretize na prática na administração pública brasileira contemporânea. Se por um lado, há críticas de que o cidadão tem sido tratado apenas como cliente, por outro lado, também se pode criticar se ele for tratado apenas como cidadão, principalmente, considerando o contexto brasileiro, onde é comum a ocorrência de situações que suprime os direitos dos cidadãos (COSTA, 2006) e que consequentemente não eximem reflexos na prestação dos serviços. Talvez seja exatamente por isso que a orientação ou foco no cidadão-consumidor tenha sido acusada de ser superficial. Por isso, acredita-se que ao enfatizar e operacionalizar a dimensão consumidor, a administração pública possa propiciar ao cidadão a excelência nos serviços públicos. Reis (1990) corrobora com esta colocação, mostrando que a prestação de serviços públicos não pode desconsiderar a situação de que: "temos de fazer clientes reais para que possamos esperar ter cidadãos em sentido pleno, capazes não só de expressar a autonomia que diz respeito especialmente aos direitos civis e políticos da cidadania, mas também de eventualmente exibir virtudes cívicas e exercer as responsabilidades que a concepção normativa da cidadania vê como o anverso daqueles direitos" (p. 188)

Diante do exposto, defende-se a utilização do conceito de cidadão-consumidor na administração pública por acreditar que esse conceito abrange dois aspectos fundamentais não excludentes: (i) entender o indivíduo, acima de tudo, como cidadão com todos os direitos e deveres implicados no conceito de cidadania, ou seja, indivíduo ativo, parceiro do Estado, co-produtor dos serviços públicos; (ii) entender o indivíduo também como consumidor/cliente que tem o direito (implícito no conceito de cidadania) de exigir o atendimento de suas necessidades e, consequentemente, a excelência na prestação de serviços públicos.

Por outro lado, vale destacar que ao reconhecer o cidadão como um consumidor ou cliente, isto não elimina a necessidade de realizar uma reflexão sobre as especificidades da natureza do setor público. Portanto, cidadão não pode ser visto apenas como um consumidor, visto que este escolhe o que, onde e como quer adquirir o produto diferentemente do que ocorre no setor público. Em alguns casos, esse problema é mais acentuado, pois apenas um prestador de serviços tem a concessão durante um longo período. Portanto, é necessária uma visão de um cidadão-consumidor que participe dos sistemas de controle das operações concedidas. Não apenas consumidor, não apenas cidadão, mas sim cidadão-consumidor.

Conforme escreve Vale (2004), a administração Pública deve desempenhar melhor o seu papel de provedora de serviços públicos e, assim, dinamizar o atendimento ao cidadão. Nesse sentido, uma administração pública deve relacionar-se não com o que se denomina cliente ou consumidor, mas ter como beneficiário o cidadão. Deve-se pensar na administração pública não numa perspectiva de quem paga o serviço (cliente) e quem recebe por ele (o funcionário), mas quem tem o direito de receber (o cidadão) e quem tem o dever de fornecer (a administração). Portanto, tem que se lutar pelos direitos do cidadão tanto quanto pelos direitos do consumidor uma vez que ambos não estão sendo plenamente atendidos.

Mesmo que autores como Bueno (2006) ainda interpretem o conceito de cidadão-consumidor como um termo que está mais imbuído de princípios de mercado, não se identifica problemas maiores desde que este princípio venha contribuir com a excelência na prestação de serviços públicos. Acredita-se que este não extingue a importância da cidadania e seu contexto de democracia. Concorda-se com Cerchiaro e Ayrosa (2007) que, nesse conceito, a dimensão cidadão é bem mais ampla do que a dimensão consumidor. Portanto, tratar o indivíduo também como consumidor não implica retirar-lhe os direitos, mas sim considerá-lo como merecedor de serviços de qualidade.

A cidadania, no sentido “cívico” articula-se à ideia de deveres e responsabilidades, à propensão ao comportamento solidário conforme expôs Teixeira (2001). Portanto, entende-se que o próprio conceito de cidadania já abarca a ideia de solidariedade, generosidade, participação e parceria, não necessitando, portanto, da utilização de novos conceitos (cidadão virtuoso, cidadão-parceiro, cidadão-proprietário) para se referir a um mesmo objeto: relação cidadão-Estado. Além disso, vale ressaltar que o significado dos adjetivos virtuoso, parceiro e proprietário também estão contidos na orientação cidadão-consumidor, ou seja, reconhece-se a necessidade de que haja participação e controle social por parte dos cidadãos na gestão pública, conforme está expresso no Plano Diretor de Reforma de Estado (1995).

Dessa forma, entende-se que, no bojo do conceito de cidadão-consumidor, o cidadão não se transforma em consumidor no sentido de deixar de ser cidadão. “Tratar o cidadão como consumidor é abordá-lo exclusivamente sob a perspectiva do indivíduo que tem uma posição no consumo do mercado de serviços” (FLEURY, 2002, p. 82). Portanto, não se deve tratar de uma única dimensão. O que ocorre é o acréscimo do status também de consumidor/cliente, ou seja, aquele que, assim como no setor privado, pode exigir a excelência na prestação de serviços públicos.

Conforme bem explicitado por Olenscki e Coelho (2005), em um primeiro momento da reforma do Estado, os serviços públicos foram vistos como adaptação da iniciativa privada ao setor estatal, vislumbrando-se a prestação de serviços como forma de atender quantitativa e qualitativamente as necessidades e desejos de consumidores, portanto, no seu aspecto mercadológico; na acepção de prestação de serviços, se necessário e possível, personalizado. Desse forma, a orientação estava circunscrita à eficácia.

Em um segundo momento ocorre a incorporação substantiva dos aspectos de participação política com transparência administrativa e equidade na prestação de serviços públicos, ou seja, uma preocupação com as demandas sociais, originadas de um ambiente de formulações e de tomada de decisões a partir não só da burocracia estatal e dos mandatos políticos como de outros atores sociais, que se tornam copartícipes de todo o processo, repercutindo no longo prazo na transformação do aparelho de Estado e na criação de uma legitimidade ampliada à ação estatal, visando reduzir as relações assimétricas entre indivíduos-cidadãos, e proporcionan-

do valor público. Essa corrente do gerencialismo se convencionou denominar Public Service Orientation cuja preocupação principal é guiar-se pelos princípios de equidade e justiça sociais; do ponto de vista da prestação de serviços, a atenção se volta à orientação de efetividade da ação do Estado (OLENSCKI; COELHO, 2005).

Assim, essa segunda perspectiva extrapola a orientação de mercado, incorporando a orientação para valor, no caso, voltada para a criação de valor público. Tal perspectiva aproxima-se da orientação de valor na iniciativa privada na medida em que o setor privado volta-se para a criação de valor não somente para consumidores, mas para os stakeholders, tal como empresas que prezam pela ética, pelo desenvolvimento sustentável e pela responsabilidade social (OLENSCKI; COELHO, 2005).

Dentro dessa discussão sobre interesse público e interesse privado, a abordagem do Novo Serviço Público pode prestar uma grande contribuição. Denhardt e Denhardt (2003) buscam resgatar a epistemologia da administração pública que reconhece as pessoas como seres políticos que, devidamente articulados, agem na comunidade para construção do bem comum, propósito que deve preceder os interesses privados (SALM; MENEGASSO, 2006).

No Novo Serviço Público busca-se o desempenho da administração pública não mais na direção da eficiência e da eficácia apregoadas pela iniciativa privada, tampouco com base em interesses próprios que muitas vezes não representam os interesses da coletividade. Nele, ideais como justiça, equidade, responsividade, respeito, empowerment e compromisso não são negados; pelo contrário, tendem a superar o valor da eficiência como único critério para o perfeito desempenho dos órgãos públicos (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

A base do Novo Serviço Público configura-se como complementar e não substitutiva aos outros modelos de Administração Pública. Nessa perspectiva, a administração pública precisa ser reconhecida pelo conjunto de ações voltadas à produção dos serviços públicos – para o bem comum – considerando as múltiplas dimensões e a capacidade dos cidadãos de participar de uma sociedade politicamente articulada (SALM; MENEGASSO, 2006). Esse modelo aponta a participação direta dos cidadãos como uma alternativa para se desenvolver uma sociedade genuinamente democrática; defende, ainda, que, via atividades de co-produção entre comunidades, órgãos públicos, privados e não governamentais, é possível desenvolver maior participação, cidadania e accountability na sociedade.

É justamente na busca coletiva que o indivíduo reflete e atua politicamente, deixando aflorar sua condição humana de ser ativo, com poder de ação, ao invés de ser apenas reativo, comportando-se de acordo com os estímulos que recebe. Santos et al. (2006), enfatizam a dimensão cidadão mostrando que esse é um co-produtor do bem-público, ou seja, não basta tratar o cidadão como um consumidor, tem que ter espaços para que ele delibre e participe.

Embora Bueno (2006, p. 8) critique a reforma administrativa afirmando que o seu foco está em “melhorar a eficiência do ponto de vista da produção de serviços, para um ser de mercado, o cidadão-consumidor”, ele reconhece que ao menos em relação à eficiência na provisão dos serviços a reforma administrativa de 1995 foi positiva. Peci et al. (2008) também reconhecem aspectos positivos. Para eles, na perspectiva da Nova Administração Pública, a relação entre público e privado pode ganhar contornos positivos uma vez que é nas práticas das empresas privadas que a administração pública busca inspiração para corrigir suas falhas. O pluralismo dos modelos de governança, por exemplo, faz com que o cidadão possa ser considerado e incluído, quando for o caso, em redes de políticas públicas enquanto cliente e enquanto cidadão (PECI et al., 2008).

Sob a ótica positiva, Olenscki e Coelho (2005) oferecem exemplos de reestruturação organizacional que prezaram pela orientação da eficiência, da eficácia e até mesmo pela orientação da efe-

titividade. Com relação à reestruturação do INSS, evidenciam que esta foi feita com foco no cliente e o usuário foi entendido como consumidor de serviços dessa autarquia. Os autores concluem que, nesse programa prevaleceu o modelo gerencial orientado pela eficácia, em que o Estado, embora fazendo valer um direito do cidadão, provê serviços a um consumidor, tal como se observa no varejo de serviços privados. Os exemplos fornecidos por Olenski e Coelho (2005) conduzem ao entendimento de que cidadãos e consumidores não são atores políticos excludentes e que lógica de mercado e interesse público caminham juntos no gerencialismo presente nos serviços públicos na atualidade. Contudo, não se deve perder de vista que a administração pública tem de ter senso público, tem que estar sensível ao interesse público, deve procurar sempre o equilíbrio entre os novos mecanismos geradores de eficiência sem jamais perder de vista as questões relativas à cidadania.

Necessidades do cidadão

Novamente estamos no limiar de uma nova gestão pública municipal, quando renovam-se os ocupantes dos cargos de Prefeito, Vice-Prefeito, Vereadores, Secretários, Diretores, encarregados e cargos técnicos de confiança; e mais uma vez, temos a oportunidade de assistir uma verdadeira transformação no serviço público, que poderá, acompanhando a onda de modernidade pela qual passa o mundo privado, alavancar as relações entre governantes e governados e dar uma nova dimensão à administração pública, voltando toda sua atenção ao contribuinte e usuário, ou seja ao cidadão.

Como tese, iremos então, traçar um paralelo entre o cliente -> principal motivo da existência das empresas de uma forma geral, e o público (desde o mais humilde cidadão) -> principal e único motivo da existência da denominada burocracia (funcionalismo público) de uma forma específica.

No caso da economia privada, assistimos uma verdadeira revolução no item atendimento ao cliente, provocada em um primeiro momento apenas por uma questão de marketing, onde cada empresa procurou diferenciar-se das outras e conquistar seu cliente, e em segundo lugar, por uma questão de conceitual e da própria sobrevivência do negócio, onde à cada dia, procuram conquistar e manter os seus clientes, oferecendo vantagens e benefícios palpáveis e reais.

Quanto aos serviços públicos, esta mudança ainda é lenta e incipiente, estando restrita apenas às grandes empresas públicas e em alguns órgãos governamentais, mas a grande massa de público, cidadãos eleitores e portadores de direitos constitucionais, ainda está desprotegida das benesses que poderão advir da adoção de uma nova postura, por parte dos dirigentes públicos, com respeito ao atendimento cotidiano ao cidadão comum.

Definidas as bases da tese, iniciemos então uma análise comparativa entre o atendimento privado e o público:

O cliente da economia privada, adquire um bem, sabendo quanto vale, quanto pesa, quais as suas características, qual o seu diferencial em relação aos bens concorrentes, e depende somente dele - consumidor - qual será a destinação. Por outro lado, na economia pública, o contribuinte nem sempre sabe onde será empregado o produto da arrecadação, nem se será beneficiado de forma direta, ou mesmo indireta por tal arrecadação. Basta que nos lembremos da arrecadação individual à Previdência e Assistência Social, daquelas pessoas que apenas para fugir das longas filas, buscam a medicina particular, ou ainda contribuem para os planos de previdência privada, e arcem com o ônus financeiro de tal decisão.

Se para a empresa privada, o cliente é parte essencial do negócio, para os dirigentes públicos, o cidadão é a razão de ser da existência do governo, e o seu atendimento é o item mais importante em qualquer atividade pública.

Na economia privada, o cliente, se não for convenientemente atendido, sempre pode optar por um outro fornecedor, enquanto que o contribuinte e usuário do serviço público ou atividade monopolizada, sempre deverá retornar ao mesmo balcão de atendimento, e interagir com as mesmas pessoas, nem sempre motivadas para proporcionar o melhor e mais rápido atendimento.

Face à este panorama, consideramos que os dirigentes que irão se empossar neste próximo primeiro de janeiro, tem um grande desafio pela frente, qual seja de transformar a máquina administrativa e a própria síntese da burocracia, rumo à modernidade no ato de administrar, sendo que esse desafio representa uma maravilhosa tarefa, onde terão a oportunidade de mudar a postura de todos os cargos funcionais equiparando o serviço público à economia privada, dentro do conceito de que o cliente sempre tem razão. Assim sendo, descreveremos de forma resumida, as principais teses representativas do grande desafio de transformação:

A autoridade no setor público, deriva de um consentimento da população, e fundamenta-se apenas na delegação de poderes, concedidos pela comunidade, por um determinado tempo, e condicionado à prestação de bons serviços à coletividade.

O público (usuário/contribuinte) nunca interrompe o trabalho do funcionalismo, pois ele é a própria essência e o único propósito deste trabalho, pois sem público, não há funcionalismo; haja vista que ele não é uma parte descartável do processo, mas sim a parte essencial na continuidade dos cargos burocráticos.

Solucionar problemas e descascar abacaxis, em uma incansável fila que nunca se interrompe, é apenas parte de "um dia perfeitamente normal", pois é para exercer tais atividades é que existe a burocracia.

Quem paga a conta, é somente o público, o usuário, o contribuinte, e assim, o salário e os vencimentos de todos participantes na pirâmide hierárquica depende tão somente do público, aquele mesmo que em um momento antes, elegeu os dirigentes majoritários, que assim puderam contratar suas assessorias e manter os demais partícipes do meio burocrático.

Da mesma forma que a empresa privada pesquisa o mercado para verificar o grau de aceitação que está tendo seus bens e serviços, assim também o serviço público deve pesquisar e ouvir seus cidadãos, no sentido de fazer os ajustes necessários na máquina administrativa.

Finalmente, a famosa cortesia e o pronto atendimento, não é apenas uma atitude pessoal, nem deve ser reservada para os protegidos pela sorte, mas antes de tudo, é uma obrigação de todo servidor público.

Cidadão-Contribuinte

Os brasileiros tentam encontrar outro fundamento para a cidadania que não envolva o pagamento de impostos. Supõem que qualquer indivíduo seria cidadão, naturalmente, apenas por nascer ou viver no território nacional. Tal condição não estaria ligada a uma contrapartida sob a forma de pagamento de impostos ao Tesouro Nacional.

O problema dessa concepção, aparentemente generosa, é que ela não pensa que aos direitos correspondem obrigações, entre as quais os pagamentos de impostos. O sustento do Estado depende dos cidadãos! Os diálogos entre Mario Sergio Cortella e Renato Janine Ribeiro no livro "Política: para não ser idiota" advertem que "daí muitos pensam que o dinheiro público pode ser gasto a rodo, como se não tivesse dono, como se não tivesse custo".

Desde a era neoliberal, todas as vezes em que se falou em reforma tributária, no Brasil, a intenção foi a de diminuir a tributação e não de ordená-la para que se alcance maior justiça social. Associações patronais, ligadas às elites, chegaram a argumentar que o "ca-

xa dois” é obrigatório! Empresários afirmam que, se o imposto for totalmente pago, não conseguirão obter lucratividade justa! Então, honestamente, o negócio é inviável e o mais correto é fechá-lo.

É raciocínio similar ao do consumidor que imagina que poderia comprar um automóvel de luxo importado caso não tivesse de pagar impostos. Autoengano. Na nação sem Estado predominaria a selvageria e ele não poderia trafegar com esse carro atraente...

Formam a opinião pública com a ilusória ideia de que a presença do Estado como um arrecadador de tributos é ofensiva, pois seria uma espoliação. E ainda juntam o argumento que “há pouco retorno pelos impostos pagos, pois se paga ainda por serviços privados”, opção de quem deseja distinção social. Ora, esse “retorno” sempre estará abaixo das imensas expectativas de que “o Estado tudo pode, mesmo sem a arrecadação de impostos”. Esse discurso inconsequente completa-se afirmando que “se trata apenas de (má) vontade política e/ou carência de competência”.

Muitos cidadãos desavisados confundem ineficiência da máquina estatal com delinquência estatal. Eventual delinquência estatal não está necessariamente ligada à capacidade de ação pública. Ela, geralmente, é consequência de má-fé por parte de corruptores e corruptos. Quanto a isso, cabe investigação de órgãos públicos como a Polícia Federal, MP e o TCU, para o que também necessita de orçamento com arrecadação de impostos.

Vale lembrar que o Brasil não é um dos países de maior nível de tributação, ele está no pelotão intermediário, abaixo dos nórdicos que têm o maior IDH. Mesmo que fosse, ainda assim é muito questionável essa ideia que “os cidadãos não têm um retorno correspondente ao que pagaram”. Basta imaginar a insegurança que teria a sociedade brasileira sem a saúde pública, a educação pública, a segurança pública, a construção de habitações populares, os programas de transferência de renda, a previdência social, etc. O cidadão brasileiro deve ter consciência que tem um retorno na proporção inversa do que se sonega.

Esse mesmo cidadão supõe que pode cobrar uma eficácia que não ele próprio não sustenta como um cidadão, em última análise, responsável pelo Estado. É como se o Estado fosse uma coisa e o cidadão comum fosse outra, com uma separação completa entre a sociedade política e a sociedade civil.

Empresário costuma afirmar que a eliminação da corrupção no Brasil é uma questão de educação, isto é, “caberia à escola formar os jovens para não serem corruptos”. A resposta é: “há um jeito mais fácil de extinguir a corrupção. Como, para existir corrupção, tem de haver um corrupto e um corruptor, e como o corruptor, de maneira geral, é aquele que tem dinheiro para corromper, basta então que este indivíduo rico não corrompa aos mais pobres...”

Os impostos diretos recaem sobre a propriedade (IPVA, ITCMD, IPTU, ITR) e a renda (IRPF). Os impostos indiretos recaem sobre o consumo: ICMS, IPI, etc. IOF tributa operações financeiras. Daí é comum alegar que, embora a maioria da população tenha renda isenta, ela a gasta em consumo, “logo, fica evidente que ela é gravada com uma tributação proporcionalmente maior que sustenta a máquina estatal”. Menos, menos...

Rozane Bezerra de Siqueira, José Ricardo Bezerra Nogueira e Evaldo Santana de Souza, pesquisadores da UFPE, argumentam que a visão comum de que o sistema tributário brasileiro é regressivo é reforçada por estudos que:

- de um lado, subestimam a renda informal dos mais pobres, e,
- de outro, subestimam os tributos pagos pelos mais ricos.

Buscando corrigir esses vieses, um artigo deles estima a distribuição da carga tributária com base na POF 2008-09 e na PNAD 2009. Os resultados indicam que o sistema tributário brasileiro incide de forma quase proporcional sobre as famílias em diferentes classes de renda, e, portanto, é aproximadamente neutro do ponto de vista distributivo.

A parcela de contribuição para a receita tributária é muito próxima da parcela de participação na renda para todos os décimos, mas vale notar (veja tabela 8 acima) que apenas no caso do último décimo a contribuição para arrecadação (41,7%) é maior do que a participação na renda ajustada (35,7%). Esse décimo superior paga 28,6% dos tributos indiretos, mas paga 67,6% dos tributos diretos, entre eles, 40,7% da contribuição previdenciária e 91,6% do IRPF. Esses resultados sugerem que o sistema tributário brasileiro não tem um efeito significativo sobre a distribuição de renda entre as famílias.

Consolidou-se no país, na era neoliberal, a ideia de que de um lado existe a sociedade, “um pelotão homogêneo de gente”, e, de outro lado, o Estado “que a extorque e não teria nada a ver com ela”. Ora, quem elege o governo e o parlamento não é responsável?!

A sociedade não tem essa homogeneidade, ela é composta por antagonismo, sendo importantes as disputas que dizem respeito:

- aos impostos que cada qual paga e
- a quem se beneficia do dinheiro público.

Os brasileiros necessitam ter a consciência de que foram eles próprios que escolheram o governo e os parlamentares. Só então eles sentirão ser responsáveis pela escolha que elegeram. E a defenderão contra aqueles ilusionistas que desejam o desmanche do Estado social-desenvolvimentista.

TÉCNICAS SECRETARIAIS: RELAÇÕES PESSOAIS E INTERPESSOAIS

Personalidade e relacionamento

Os tipos de personalidade podem contribuir ou não para o desempenho das equipes. Cada personalidade possui características definidas com seus respectivos focos de atenção, que, todavia, se interagem, definindo indivíduos com certas características mais salientes e que incorporam características de um outro estilo.

Vistos de maneira objetiva, nenhum dos tipos de personalidade é bom ou mau, certo ou errado. Cada um é uma combinação distinta de força e fraqueza, beleza e feiura. Nenhum padrão é melhor ou o melhor, pior ou o pior. Às vezes, determinada pessoa pode achar que o seu padrão é o melhor, outras vezes, que é o pior. Mas é possível, num momento, encontrar força em um padrão e, num outro, encontrar uma fraqueza.

O que se observa é que as pessoas acabam ficando perplexasumas com as outras quando começam a perceber os segredos que as outras pessoas ocultam das suas personalidades.

Na análise das personalidades, nada é estanque e tudo pode se ajustar, desde que se esteja disposto a fazê-lo. Nunca um protetor, por exemplo, carrega somente as características da sua tipologia. Uma pessoa com o centro emocional predominante não será necessariamente uma boa artista. Talvez brilhe mais como administradora, quem sabe? Todos os tipos são interligados e se movimentam fazendo contrapontos e complementos.

Cada tipo de personalidade é formado por três aspectos: o predominante, que vigora na maior parte do tempo, quando as coisas transcorrem normalmente e que é chamado de seu tipo; o aspecto que vigora quando se é colocado em ação, gerando situações de estresse; e o terceiro, que surge nos momentos em que não se sente em plena segurança.

Exemplificando, ao ver-se numa situação de estresse, o observador (em geral, quieto e retraído) torna-se repentinamente extrovertido e amistoso, características típicas do epicurista, num esforço de reduzir o estresse. Sentindo-se em segurança, o observador tende a se tornar o patrão, direcionando os outros e controlando o espaço pessoal.

Todos têm virtudes e aspectos negativos. Então, vivem-se os aspectos mais positivos de cada tipo. Essas qualidades pode se somar a outras de outro tipo, promovendo integração.

Se o tipo empreendedor se integra com o sonhador, ele pode passar a ter autoestima apurada e a saber levar a vida sem dramas. Ficará mais otimista, espontâneo e criativo também. Não se prende a fazer coisas que não satisfazem seus desejos e os dos outros. Se o tipo individualista integra-se com o empreendedor, provavelmente ele poderá ser capaz de agir no presente e com objetividade, aceitando a realidade e vivendo suas emoções como são, sem tentar ampliá-las. Já se o sonhador integrar-se com o observador, sua capacidade de introspecção será imensa e saberá como ninguém apreciar o silêncio e a reflexão.

Para o sucesso das equipes, se faz necessário que os seus integrantes utilizem-se de empatia, coloquem-se no lugar dos outros, estejam receptivos ao processo de integração e, dessa forma, permitam-se amoldar. Se não houver esse tipo de abertura, em que cada um dos elementos ceda, a equipe será composta de pessoas que competem entre si, o que traz o retrocesso da equipe ao conceito simplista de grupo, ou seja, apenas um agrupamento de indivíduos que dividem o mesmo espaço físico, mas que possuem objetivos e metas diferentes, bem como não buscam o aprimoramento e crescimento dos outros.⁸

Em todo processo onde haja interação entre as pessoas vamos desenvolver relações interpessoais.

Ao pensarmos em ambiente de trabalho, onde as atividades são predeterminadas, alguns comportamentos são precisam ser alinhados a outros, e isso sofre influência do aspecto emocional de cada envolvido tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo “atividade-interação-sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam **valores, atitudes, conhecimentos, informações, preconceitos, experiência anterior, gostos, crenças e estilo comportamental**, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a ideia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando ideias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. A maneira de lidar com diferenças individuais criam certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Valores: Representa a convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.

Atitudes: As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados e envolve três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.

A convicção que “discriminar é errado” é uma afirmativa avaliadora. Essa opinião é o componente cognitivo de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu componente afetivo. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação “Não gosto de João porque ele discrimina os outros”. Finalmente, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O componente comportamental de uma atitude se refere à intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar no exemplo, posso decidir evitar a presença de João por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar a atitude como composta por três componentes – cognição, afeto e comportamento – é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis.

Eficácia no relacionamento interpessoal

A competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Segundo C. Argyris (1968) é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva interrelação.

Habilidade de resolver realmente os problemas de tal modo que não haja regressões.

Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal.

A percepção seletiva é um processo que aparece na comunicação, pois os receptores vêm e ouvem seletivamente com base em suas necessidades, experiências, formação, interesses, valores, etc.

A percepção social: É o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de comprehendê-la.

Empatia

Colocar-se no lugar do outro, mediante sentimentos e situações vivenciadas.

“Sentir com o outro é envolver-se”. A empatia leva ao envolvimento, ao altruísmo e a piedade. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos tendenciosos e assim leva a tolerância e a aceitação das diferenças. A empatia é um ato de compreensão tão seguro quanto à apreensão do sentido das palavras contidas numa página impressa.

A empatia é o primeiro inibidor da crueldade humana: reprimir a inclinação natural de sentir com o outro nos faz tratar o outro como um objeto.

⁸Fonte: www.metodologiacientifica-rosilda.blogspot.com

O ser humano é capaz de encobrir intencionalmente a empatia, é capaz de fechar os olhos e os ouvidos aos apelos dos outros. Suprimir essa inclinação natural de sentir com outro desencadeia a crueldade.

Empatia implica certo grau de compartilhamento emocional - um pré-requisito para realmente compreender o mundo interior do outro.

A empatia nas empresas

Qual a relação entre empatia e produtividade?

"O conceito de empatia está relacionado à capacidade de ouvir o outro de tal forma a compreender o mundo a partir de seu ponto de vista. Não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento da forma de pensar, sentir e agir do interlocutor. No momento em que isso ocorre de forma coletiva, a organização dialoga e conhece saltos de produtividade e de satisfação das pessoas".

"A empatia é primordial para o desenvolvimento das organizações pois, ela é que define no comportamento individual a preocupação de cada indivíduo no equilíbrio comportamental de todos os envolvidos no processo, pois, empatia pressupõe o respeito ao outro."

É quando desenvolvemos a compreensão mútua, ou seja, um tipo de relacionamento onde as partes compreendem bem os valores, deficiências e virtudes do outro. No contexto das relações humanas, pode-se afirmar que o sucesso dos relacionamentos interpessoais depende do grau de compreensão entre os indivíduos. Quando há compreensão mútua as pessoas comunicam-se melhor e conseguem resolver conflitos de modo saudável.

Empoderamento

Para Chiavenato, o *empowerment* ou *empoderamento*, é uma ação que permite melhorar a qualidade e a produtividade dos colaboradores, fazendo com que o resultado do serviço prestado seja satisfatoriamente melhor. Estas melhorias acontecem através de delegação de autoridade e de responsabilidade, fomentando a colaboração sistêmica entre diferentes níveis hierárquicos e a propagação de confiança entre os liderados e os líderes.

Ele simboliza a estratégia da organização e de seus gestores de delegar a tomada de decisão para seus colaboradores, promovendo a flexibilidade, rapidez e melhoria no processo de tomada de decisão da empresa.

O empowerment permite aos funcionários da empresa tomarem decisões com base em informações fornecidas pelos gestores, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa. Geralmente é utilizado em organizações com cultura participativa, que utilizam equipes de trabalho autodirigidas e que compartilham o poder com todos os seus funcionários.

O empowerment está diretamente ligado ao conceito de liderança e, também, cultura organizacional. Uma vez que não se pode criar uma cultura de delegação de poder aos funcionários em uma empresa engessada e burocrática, sem uma estrutura de hábitos e pensamentos preparada para isso. A empresa que pretende se utilizar de uma prática como o empowerment não pode ter uma cultura de tomada de decisões centralizada, por exemplo.

O empowerment possui quatro bases principais, que são:

- Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.

- Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.

- Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

- Liderança – proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

Alguns gestores pensam que o ato de delegar a tomada de decisão para um funcionário é sinônimo de perda de controle ou liderança. Este é um ponto que merece uma discussão maior, uma vez que abrange diversos aspectos, mas o mais importante de se destacar é que o empowerment valoriza os funcionários e melhora a condução dos processos internos à empresa.

Vantagens do empowerment

Com mencionado anteriormente, a adoção do empowerment por parte das empresas traz diversos benefícios para elas, como por exemplo: o aumento da motivação e da satisfação dos funcionários, aumentando assim a taxa de retenção dos talentos da empresa, o compartilhamento das responsabilidades e tarefas, maior agilidade e flexibilidade no processo de tomada de decisão, etc. Além, claro, de estimular o aparecimento de novos líderes dentro das empresas.

Por este motivo, é cada vez maior o número de gestores que preparam suas organizações para a prática do empowerment, treinando e doutrinando seus funcionários para que possam receber tais responsabilidades de forma correta.

Para Carlos Hilsdorf, o empowerment corresponde a uma relação que envolve poder e responsabilidade, como duas faces de uma mesma moeda. Para promovê-lo, não basta transferir verbalmente poder às pessoas; elas precisam ter reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, desenvolvendo o que chamamos de "ownership", ou seja, agirem como intraempreendedores e como se fossem "proprietários" do negócio, pensando como empresários.

Aplicação do empowerment

Segundo Hilsdorf, para uma correta implantação do empowerment é necessário:

1. **Um profundo compartilhamento das informações com todos os envolvidos.** A informação é o objeto que destrói a incerteza. Ela é fundamental para a correta tomada de decisões. A informação deve circular, de maneira clara, transparente e adaptada à condição e necessidade de cada equipe em particular. Algumas informações gerais para o bom entendimento do negócio e do cenário devem ser compartilhadas com todas as pessoas, outras mais restritas e sigilosas, apenas com as pessoas-chave.

2. **A abertura para uma real autonomia** dando às pessoas não somente as informações, mas o apoio e a liberdade necessária para agirem. É preciso confiar nestes profissionais e incentivá-los a liderar os processos em que estão envolvidos, e sob os quais assumiram responsabilidades. Uma cultura punitiva impede a autonomia; erros devem ser corrigidos, não punidos. A autonomia deve guiar-se pela visão, missão e valores da empresa, assim como por seus objetivos e metas, dentro do contexto dos sistemas e processos em vigor na organização.

3. **Redução dos níveis hierárquicos e da burocracia** que tornam as empresas lentas e rígidas. Através da prática de empowerment, equipes auto-gerenciadas podem atingir alta performance e buscar a excelência em níveis muito superiores aos de empresas centralizadoras.

Seguindo estes 3 passos básicos, a empresa torna sua adaptação mais fácil e menos traumática. Gerando um ambiente apropriado para o aprendizado dos funcionários a fim de torná-los tomadores de decisão dentro da empresa.⁹

Eficácia no comportamento interpessoal.

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

A importância da qualidade

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

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

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

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

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

As novas exigências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Há, ainda, outras características que certamente podem contar pontos positivos na hora da contratação ou mesmo na convivência diária no ambiente de trabalho: uma boa rede de contatos; persistência (uma vez que a vontade, por si só, às vezes não basta); cuidado com a aparência; assiduidade e pontualidade.

A Conexão Profissional, na terceira edição da série Desafios para se tornar um bom profissional, trata de mais um dos desafios dos recém-chegados ao mundo corporativo: a atenção aos processos e às rotinas nas organizações.

Ao integrar uma equipe de trabalho, um dos primeiros passos a serem dados é procurar compreender a rotina da organização. Ter uma visão global das atividades que a organização desenvolve é indispensável para um bom desempenho e, principalmente, para a conquista da autonomia. Para tanto, é fundamental atenção contínua aos processos. Com isso, você pode compreender o seu papel na equipe e na organização, além de entender como os setores interagem e qual a função e inter-relação de cada um, considerando o conjunto.

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

9Texto adaptado de Gustavo Periard

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

Portanto, para satisfazer às exigências do mercado, é cada vez mais importante possuir uma visão global do ambiente de trabalho. Conhecer a rotina da organização e manter atenção aos processos só trazem ganhos para ambas as partes: para o profissional, maior competitividade e possibilidade de agilizar soluções e, para a empresa, equipes mais integradas e que falam a mesma língua. Para o conjunto, melhores resultados.¹⁰

A competência interpessoal é habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Segundo C. Argyris (1968) é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- ✓ Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- ✓ Habilidade de resolver realmente os problemas de tal modo que não haja regressões.
- ✓ Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal.

A percepção seletiva é um processo que aparece na comunicação, pois os receptores vêm e ouvem seletivamente com base em suas necessidades, experiências, formação, interesses, valores, etc.

A percepção social: É o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de comprehendê-la.

Novas **COMPETÊNCIAS** começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores. Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho tem sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Chamamos de competência a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.

C – conhecimento - SABER

H – habilidade – SABER FAZER

A - atitude - QUERER FAZER

A **COMPETÊNCIA TÉCNICA** envolve o C.H.A em áreas técnicas específicas.

A **COMPETÊNCIA INTERPESSOAL** envolve o C.H.A nas relações interpessoais.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil.

Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil. Aristóteles

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

A inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem afogar-se nos recifes das paixões e dos impulsos desenfreados, pessoas com alto nível de QI pode ser pilotos incompetentes de sua vida particular.

A aptidão emocional é uma capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto.

Influência emocional: É a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e as exigências da situação, observando as emoções e reações evidenciadas no comportamento do outro e no seu próprio comportamento.

Influência intrapessoal: É a habilidade de lidar com o seu próprio comportamento. Exige autoconhecimento, controle emocional, automotivação e saber reconhecer os sentimentos quando eles ocorrem.

Influência interpessoal: É a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada.

ELEMENTOS BÁSICOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- Autoconhecimento: Conhecer a si próprio, gerar autoconfiança, conhecer pontos positivos e negativos.
- Controle Emocional: Capacidade de gerenciar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação: Capacidade de gerenciar as próprias emoções com vistas a uma meta a ser alcançada. Persistir diante de fracassos e dificuldades.
- Reconhecer emoções nos outros: Empatia.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais: aptidão social

Fatores positivos do relacionamento

Chamamos de fatores positivos todos aqueles que, num somatório geral, irão contribuir para uma boa qualidade no atendimento interno e externo. Assim, desde que cumpridos ou atendidos requisitos básicos de valorização do outro, estaremos falando de um bom relacionamento. Os níveis de relacionamento aqui devem ser elevados, tendo em vista sempre odireito de cada indivíduo receber com qualidade a supressão de suas necessidades.

O relacionamento entre pessoas é afirmação como eles se tratam e se comunicam. Quando os indivíduos se comunicam bem, e o gostam de fazer, se diz que há um bom relacionamento entre as partes. Quando se tratam mal, e pelo menos um deles não gosta de entrar em contato com os outros, é um mau relacionamento.

Fatores que interferem no trabalho em equipe

- Estrelismo;
- Ausência de comunicação e de liderança;
- Posturas autoritárias;
- Incapacidade de ouvir;
- Falta de treinamento e de objetivos;
- Não saber “quem é quem” na equipe.

Fatores positivos do relacionamento

Comunicabilidade

- habilidade de expor as ideias;
- clareza na comunicação verbal;
- é a qualidade do ato comunicativo otimizado, no qual a mensagem é transferida integral, correta, rápida e economicamente e sem “ruídos”.

Objetividade

- relacionada com a clareza na informação prestada ao usuário.
- é importante ser claro e direto nas informações prestadas, sem rodeios, dispensando informações desnecessárias à situação.

Eficiência

- A Administração Pública deve atender o cidadão com agilidade, com adequada organização interna e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis.

Presteza

- Manifestação do interesse em atender às necessidades do usuário.

Interesse

- É importante mostrar-se interessado pelo problema/situação do cidadão-usuário.
- Mostrar empenho para lhe apresentar as soluções.
- O interesse na prestação do serviço está diretamente relacionado à presteza, à eficiência e à empatia.

Não apenas nas relações humanas assim como nas relações de trabalho, colocar-se no lugar do outro (empatia) garante maior sensibilidade e interesse ao usuário do serviço público.

Tolerância

- É a tendência em admitir que modos de pensar, agir e sentir são diferentes de pessoa para pessoa.
- É tolerante aquele que admite as diferenças e respeita à diversidade.

Discrição

- Ser discreto é ter sensatez, ser reservado, recatado e decente.
- Não devemos confundir com o princípio da publicidade. Os atos administrativos devem seguir o princípio da publicidade que significa manter a total transparência na prática dos atos da Administração Pública.
- Ser discreto nas relações de trabalho e nas relações com o cidadão-usuário é preservar a privacidade e a individualidade, não invadir a privacidade, não espalhar detalhes da vida pessoal nem tampouco detalhes de assuntos que correm em segredo de justiça.

Comportamento receptivo e defensivo

Comportamento Receptivo

Significa perceber e aceitar possibilidades que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente.

Pode ser de natureza sensorial ou psicológica.

No primeiro caso a pessoa se caracteriza por estar atento ao que acontece a sua volta.

No segundo a característica é de pessoa de mente aberta e sem preconceitos à novas ideias.

A curiosidade é inerente do comportamento receptivo.

Comportamento Defensivo

O servidor não tem comportamento receptivo quando:

- parecem saber de tudo;
- nunca têm dúvidas;
- que têm resposta para qualquer pergunta;
- sempre têm certeza das coisas;
- que não admitem ser contestados;
- têm todas as informações;
- acham que estão sempre certos;
- tendem a colocar os outros na defensiva.
- age como o “dono da verdade” - transmite a ideia de que todos os outros são “ignorantes” e não têm nada de útil ou interessante a dizer.
- quando afirma suas verdades e não admite contestação - transmite a mensagem de que vê a si mesmo como professor, considerando todos os outros como aprendizes.
- faz os ouvintes experimentarem sentimentos de inferioridade, o que produz um comportamento defensivo.

Habilidades necessárias ao bom relacionamento no trabalho

- Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.
- Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.
- Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”)
- Habilidade de dar feedback aos outros de modo útil e construtivo.
- Habilidade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos outros.
- Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros.
- Habilidade de modificar o meu ponto de vista e comportamento no grupo em função do feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.
- Tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo de trabalho.

Empatia

Colocar-se no lugar do outro, mediante sentimentos e situações vivenciadas.

“Sentir com o outro é envolver-se”. A empatia leva ao envolvimento, ao altruísmo e a piedade. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos tendenciosos e assim leva a tolerância e a aceitação das diferenças. A empatia é um ato de compreensão tão seguro quanto à apreensão do sentido das palavras contidas numa página impressa.

A empatia é o primeiro inibidor da crueldade humana: reprimir a inclinação natural de sentir com o outro nos faz tratar o outro como um objeto.

O ser humano é capaz de encobrir intencionalmente a empatia, é capaz de fechar os olhos e os ouvidos aos apelos dos outros. Suprimir essa inclinação natural de sentir com outro desencadeia a crueldade.

Empatia implica certo grau de compartilhamento emocional - um pré-requisito para realmente compreender o mundo interior do outro.

A empatia nas empresas

Qual a relação entre empatia e produtividade?

"O conceito de empatia está relacionado à capacidade de ouvir o outro de tal forma a compreender o mundo a partir de seu ponto de vista. Não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento da forma de pensar, sentir e agir do interlocutor. No momento em que isso ocorre de forma coletiva, a organização dialoga e conhece saltos de produtividade e de satisfação das pessoas". (

Silvia Dias – Diretora de RH da Alcoa)

"A empatia é primordial para o desenvolvimento de lideranças e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, pois pressupõe o respeito ao outro; em uma dinâmica que favorece o aumento da produtividade". (

Olga Lofredi – Presidente da Landmark)

É quando desenvolvemos a **compreensão mútua**, ou seja, um tipo de relacionamento onde as partes compreendem bem os valores, deficiências e virtudes do outro. No contexto das relações humanas, pode-se afirmar que o sucesso dos relacionamentos interpessoais depende do grau de compreensão entre os indivíduos. Quando há compreensão mútua as pessoas comunicam-se melhor e conseguem resolver conflitos de modo saudável.

Órgão, servidor e opinião pública

A opinião pública tem uma visão estereotipada do funcionário público. Nesta visão, são realçados os aspectos negativos: menor empenho no trabalho, descaso na prestação de serviços e acomodação nas rotinas do emprego etc.

Esta é uma visão muito antiga.

Desmistificar um estereótipo social é sabidamente uma tarefa de paciência e que demanda tempo. É necessária uma estratégia, permanente e progressiva de esclarecimento da sociedade civil, a fim de mostrar o porquê da existência do servidor público e sua necessidade. O porquê de sua necessária e constante valorização.

A Constituição de 1988 estabelece que a única maneira de provimento de cargos públicos efetivo é através de concurso. Atualmente, a maior parte do funcionalismo público de cargos efetivos é formada por servidores concursados, aprovados em certames que exigem muito preparo.

Mas, uma boa parte dos cargos comissionados, a maioria cargos de gestão, são ocupados por servidores nomeados segundo critérios de interesses políticos. Isso gera um quadro onde o servidor tem uma boa formação, mas os chefes são amadores.

Além disso, há uma gama de outros funcionários selecionados pelo critério "quem indica", contratados temporariamente, ou terceirizados, ou para Consultoria cujos contratos são renovados inúmeras vezes equivalendo na prática a quase um cargo permanente. Infelizmente há ainda esses que caem de paraquedas no serviço público.

Entretanto, o que se percebe é que a cena da repartição cheia de máquinas de datilografia e cadeiras com paletós sobre elas repondo, hoje é tão pitoresca quanto rara.

É claro que exames rigorosos para admissão de novos servidores aumentam a qualidade do funcionalismo, mas não é só isso. É preciso estruturar carreiras no serviço público com cursos obrigatórios e específicos para o setor público.

Os cidadãos estão cada vez mais conscientes de que o serviço público que lhe é prestado não é gratuito: é muito caro. Pagam-se tributos de várias espécies, numa complexa configuração fiscal (cumulatividade, bi-tributação, efeito cascata, guerra fiscal, etc...) que precisam arcar, inclusive, com os custos da burocracia excessiva e da provisão para fraudes.

A sociedade está ciente de que o serviço público deve ser eficiente e de que o servidor público está ali para servir a sociedade.

O emprego público deve explorar as habilidades que fizeram o candidato ser empossado. A remuneração, a depender da carreira, deve ser mantida em níveis competitivos ao da esfera privada. Mas, nada disso visa a efemeride do "status" que alguns servidores públicos apreciam. Tudo visa o fim público, objetiva a satisfação das necessidades coletivas.

Uma nova política de recursos humanos é necessária. Deverá ser permanente e estar em constante aperfeiçoamento, produzindo, na ponta, servidores mais críticos, competentes, inovadores e cientes de sua missão pública. Essa é a única forma de se resgatar, perante a sociedade, a dignidade da função, e se ganhar do público, o reconhecimento devido.

Perante a sociedade, maus servidores não têm direitos - nem de grevar, porque são dispensáveis. Bons servidores, ao contrário, competentes e atenciosos, tornam-se mais fortes e reconhecidos, porque imprescindíveis. Não adianta simplesmente lutar pelo salário sem ter postura e ética na hora de servir.¹¹

O servidor na interação entre o Estado e a sociedade

Ao trazer para o debate a importância de priorizar os servidores públicos nos processos de comunicação e relacionamento, parte-se do pressuposto de que é no dia a dia, no atendimento face a face que o Estado mais é chamado a se posicionar.

E é nessa circunstância de interação direta entre os representantes do governo e aqueles que compõem a sociedade, que a imagem construída nos demais meios de comunicação se confirma ou é atirada por terra.

A maioria das críticas ao governo é recebida pela equipe de trabalho antes de chegar às autoridades eleitas. E quem mais exerce esse papel de "para-raios" é o servidor que trabalha em contato direto com o cidadão. Seja nos setores destinados exclusivamente ao atendimento de reclamações e solicitações, seja na portaria, na rua, na obra, nas escolas, nas unidades de saúde ou nos setores administrativos. Independentemente de seu perfil e função, ele é reiteradamente indagado pelo cidadão sobre os serviços oferecidos pela administração pública, bem como sobre as formas de acesso e os prazos de execução.

Atendentes, motoristas, recepcionistas, dirigentes, telefonistas, técnicos, terceirizados, representam uma instituição aos olhos do público externo.

Tudo e todos comunicam. Cada integrante de uma organização é um agente responsável por ajudar o cidadão a saber da existência de informações, ter acesso fácil e compreensão, delas se apropriar e ter a possibilidade de dialogar e participar em busca da transformação de sua própria realidade. (DUARTE, Jorge, 2007, p. 68).

O Estado, portanto, fala por meio de seus servidores. Ao atender o cidadão, ele é um braço do Estado em posição estratégica de porta-voz dos serviços disponíveis e "tradutor" de normas e procedimentos, incumbido de adequar o conteúdo e a linguagem a cada demanda e a cada interlocutor.

Além disso, também está em situação privilegiada para captar as impressões, críticas, desejos e necessidades do público, na medida em que o contato direto cotidiano com os cidadãos oferece subsídios para identificar fragilidades no atendimento, nos processos, na divulgação dos serviços e na própria política.

¹¹Fonte: www.metodologiacientifica-rosilda.blogspot.com.br

Lipsky (1980) destaca que esses atores têm informações que podem indicar caminhos para aprimorar as políticas e promover a gestão democrática dos programas. O valor estratégico da mediação que os servidores fazem entre o Estado e a sociedade, não só como executores, mas também definidores dessa relação, chama a atenção para a análise do seu papel na grande rede social interligada ao Estado.

O que alimenta o funcionamento de uma organização é o que o funcionário sabe. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nessa perspectiva, ele é percebido não como cumpridor de planos, mas um negociador, capaz de incentivar o diálogo, coletivizar ideias, formular alternativas e articular a ação conjunta.

A complexidade dos problemas sociais requer retroalimentação e aprendizagem constantes, decodificação das informações recebidas, flexibilização de regras e disseminação de conhecimento. Sob essa perspectiva, os servidores se revelam duplamente agentes de comunicação pública: como agentes melhor posicionados para contribuir com informações e conhecimento para aprimorar os serviços públicos (levando informação do cidadão para o Estado e deste para o cidadão) e também como agentes encarregados de efetivar as políticas públicas.

A comunicação dirigida face a face pode viabilizar soluções cotidianas para os cidadãos que solicitam atenção e esperam por informações corretas. Além disso, Argenti (2006) afirma que a credibilidade adquirida por meio do relacionamento com grupos específicos tende a surtir mais efeito que campanhas e anúncios corporativos massivos.

As organizações públicas, e especificamente as administrações municipais, que desejam atingir resultados na implantação das práticas de comunicação com seus cidadãos precisam utilizar com eficiência o contato direto com estes, gerando interatividade e contribuindo para a constituição de imagem favorável. (GERZSON; MULLER, 2009, p. 65).

Woodrow Wilson, um dos inspiradores do paradigma clássico da administração pública, já em 1887, demonstrava a importância de aproximar-a da sociedade. Ele defendia a eliminação do anonimato burocrático e a discricionariedade como formas de aumentar a responsabilidade e criticava a desconfiança ilimitada nos administradores e nas instituições públicas.

Considerando tais questões, abordar a comunicação pública sob o prisma da relação individual entre servidor e cidadão é uma tentativa de compreender as estratégias e os mecanismos envolvidos na comunicação formal e informal e o modo como os servidores lidam com os interesses e as demandas dos cidadãos.

Chamar a atenção para o papel dos servidores na adequação das políticas governamentais é considerar que ações públicas não são isentas. Elas trazem a marca dos interesses e das percepções de seus executores, o que pode causar distorções entre as necessidades dos cidadãos e o que o Estado lhes oferece. (SKOCPOL, 1985). Busca-se, portanto, destacar a necessidade de considerar que o Estado se submete não só a interesses localizados na sociedade, mas também aos interesses de seus próprios membros.

Segundo Rhodes (1986), implícito à concepção de redes está o argumento de que a implementação é um elemento-chave no processo político, pois os objetivos iniciais podem ser substancialmente transformados quando levados à prática.

Porém, a concepção tradicional da administração pública pressupõe que as políticas são implementadas tal como foram planejadas, desconsiderando o contexto e as especificidades de quem as implementa e de quem as recebe. Focar as redes numa perspectiva micro possibilita perceber *in loco* como, de fato, a implementação das políticas é efetivada.

O distanciamento hierárquico e a falta de interação entre os formuladores (agentes políticos) e implementadores (agentes administrativos) podem gerar distorções em ambos os processos, refletidas na distância entre a política planejada e a política que chega ao cidadão. A implementação dos programas criados nos níveis hierárquicos superiores pode diferir do que foi proposto, por diversos motivos: a falta de entendimento, a não explicitação dos objetivos, os interesses políticos de quem implementa a ação, a (re)significação em função da vivência e percepção do servidor, ou mesmo a adaptação consciente às condições de trabalho ou às condições específicas dos cidadãos atendidos.

Dentre os fatores que podem levar a essa desconexão está o fato de que os trabalhadores que estão em suas atividades diárias em contato direto com os cidadãos possuem suas próprias referências; eles agem em respeito a elas (...). É relevante o fato de as políticas públicas serem executadas no nível da rua, por funcionários muitas vezes desconhecedores das políticas conforme o desenho original, desmotivados, sobreacarregados, trabalhando sob situação de estresse devido ao alto grau de incerteza inerente à diversidade das necessidades dos clientes e aos parcos recursos disponíveis, quer para o pagamento dos salários, quer para a execução mesmo das políticas. (SCHMIDT, 2006, p. 17-18).

Hogwood e Gunn (1993) listam diversas precondições para a adequada implementação das políticas públicas. Dentre outros fatores, eles apontam o acordo sobre os objetivos, a perfeita comunicação e coordenação e a obediência aos superiores. Considera-se, no entanto, que tais aspectos dificilmente serão totalmente atendidos porque os indivíduos tendem a resistir a serem tratados como meios. Eles interagem como seres integrais, trazendo suas próprias perspectivas.

Mesmo que a formalidade burocrática vise a padronizar procedimentos, os servidores têm uma certa liberdade de decisão. Sua adaptação às normas pode ser feita de modo a desvirtuar completamente os objetivos, ampliando ainda mais as cobranças relativas aos procedimentos burocráticos irrelevantes ou promovendo uma adaptação favorável ao cidadão, explicando os trâmites de forma simplificada, apontando alternativas ou mesmo flexibilizando as normas para melhor atender cada cidadão.

Assim, as prioridades outorgadas pelos planejadores também são influenciadas pelo poder político de instâncias do próprio poder público. Destaca-se, então, a importância de focar a tríade governo-servidor-cidadão na comunicação pública. Entende-se, neste caso, que o governo é o agente do primeiro escalão, responsável por grandes decisões e por formatar e planejar a implantação das políticas públicas.

Por outro lado, considera-se que tanto a política quanto a comunicação pública direcionadas ao cidadão só se efetivam na ação, e o servidor que as implementa pode alterar o curso delas.

Do ponto de vista comportamental, muito do que se sabe sobre as estratégias de interação entre os servidores e os cidadãos deve-se às pesquisas empíricas desenvolvidas por Lipsky (1980). O autor afirma que os servidores públicos desenvolvem um conjunto de estratégias que são postas em ação de acordo com o tipo de demanda existente.

Chamado de “burocrata no nível da rua”, por Michael Lipsky (1980), o servidor focado nesse estudo trata-se de um prestador de serviços públicos, diretamente atuante na oferta desses serviços e com contato pessoal com os usuários. A burocracia de nível de rua (*street level bureaucracy*) considera que os escalões mais baixos são essenciais para o funcionamento efetivo e prega que a aproximação ajuda a definir a relação entre Estado e sociedade. (FERRAREZI, 2007).

Dasso Junior (2002) destaca que o papel a ser desempenhado pelos servidores diante da necessidade de flexibilizar procedimentos burocráticos incongruentes com a realidade dos atendimentos passa por reconstruir a capacidade analítica do Estado. É preciso “dotar a administração pública de capacidade para dar respostas às demandas sociais, definidas através de processos participativos”. (DASSO JUNIOR, 2002, p. 13). Para isso, o autor defende a flexibilização e redução da estrutura hierárquica, bem como a inclusão dos servidores na formulação e gestão das políticas.

“O instrumento fundamental de ação do servidor é a informação, o que requer capacidade de captar, transferir, disseminar e utilizá-la de forma proativa e interativa.” (JUNQUEIRA; INOJOSA, 1992, p. 29). Mas, para alterar o formato instrumental de comunicação, é preciso vencer resistências e posições arraigadas. A construção de relacionamentos requer a superação de barreiras como a resistência de gestores e servidores historicamente acostumados com estruturas hierarquizadas e com um processo verticalizado e marcado pela apropriação e pelo controle da informação.

Ao se analisar o Estado após o processo de redemocratização do Brasil, é possível verificar que a incapacidade de os governos centrais darem respostas a demandas sociais cada vez mais complexas, diversas e conflitantes, cujos atores reivindicam atenção diferenciada, resulta na descentralização administrativa.

Embora tal medida, baseada no modelo da nova gestão pública, busque proporcionar mais flexibilidade e autonomia para aproximar as estruturas de decisão dos cidadãos, a tendência dos governos em implementar políticas autorreferentes persiste. Verifica-se uma proliferação de decisões “por um pequeno círculo que se localiza em instâncias enclausuradas na alta burocracia governamental”. (DINIZ, 1998, p. 34).

Assim, o desenho institucional trazido pela nova administração pública aumentou o isolamento dos decisores. (DINIZ, 2000). Via de regra, eles trabalham em gabinetes distantes dos pontos de atendimento e não mantêm contato frequente com os cidadãos atingidos por suas decisões. Por outro lado, a maioria daqueles que mantêm contato cotidiano com os cidadãos no processo de implementação e disponibilização das políticas, nos balcões de atendimento, representando o governo em reuniões com os diferentes grupos associativos da sociedade civil, ou executando políticas de educação, saúde, habitação, infraestrutura e assistência social, exerce suas funções longe dos níveis hierárquicos estratégicos. Não raro, seu papel é considerado inexpressivo no modelo *top-down* de implementação de políticas.

A participação no gerenciamento pode criar motivação para o trabalho e mais independência além, é claro, de proporcionar muitos benefícios para a instituição, que poderá entender melhor as demandas do cidadão, ao mesmo tempo em que o beneficia com um atendimento mais adequado.

Resolver problemas, seguidas vezes partindo do zero e utilizar esforços em duplicata são, segundo Davenport e Prusak (1998), práticas comuns nas quais o conhecimento¹⁴ de soluções já criadas não é compartilhado. Os autores destacam que há um saber oculto, em estado latente no processo de trabalho e na mente dos trabalhadores, que pode ser conhecido e socializado. A transferência de conhecimento nas organizações também ocorre nas conversas informais e contatos pessoais. O desafio é transformar o conhecimento latente em linguagem comunicativa, de modo a incorporá-lo ao processo de trabalho e ao patrimônio da instituição.

Tal como destacam tais autores, se a realidade política de uma organização permite que se multipliquem enclausuradores do conhecimento, o intercâmbio será mínimo. Eles defendem que, ao invés de as informações serem represadas nos altos escalões ou mesmo em nível gerencial, elas tenham fluxo entre os níveis hie-

rárquicos e cheguem à ponta, aos funcionários que representam diretamente a organização nos atendimentos cotidianos. Assim, a informação constituiria não só recurso estratégico para o planejamento, controle e tomada de decisão, mas também para embasar as ações cotidianas.

Análise de redes sociais na comunicação organizacional

A abundância de fluxos e demandas informacionais requer reconhecer a organização como ator social com influências multidirecionais. Nessa perspectiva, a rede não é apenas uma cadeia de vínculos, mas também uma maneira de analisar e entender os processos de comunicação no contexto das organizações de uma forma dinâmica e próxima da prática cotidiana, considerando-se as relações que as constituem.

Ao estabelecer vínculos internos e externos entre diferentes conjuntos de ação, a análise das redes de comunicação possibilita estabelecer nexos explicativos entre as relações dinâmicas do sistema do “nós” da comunidade de comunicação com o ecossistema externo do “eles” possibilitando, inclusive identificar suas dialécticas na definição cognitiva de um campo de ação comum. (HANSEN, 2006, p. 2-3).

Dentro das organizações, pode-se utilizar a metodologia de rede para identificar relações de cooperação e conflito, bem como para avaliar a influência da hierarquia e de interesses individuais nas relações, as interações dentro dos setores e transsetoriais, as competências e as relações de poder. No aspecto das redes externas, cabe considerar o atendimento, a captação de informações que possibilitem adequar às demandas e as relações estabelecidas com outras organizações.

Se por um lado, a análise de redes sociais trabalha com os mesmos instrumentos de captação de dados utilizados pelas ciências sociais: questionários, entrevista, análise documental; por outro, ela oferece novas possibilidades na análise de tais dados.

A análise de redes sociais tem uma dimensão propriamente social e comunicacional, que permite traçar os elos, as interações e as motivações dos atores em função do convívio (concreto ou virtual) e dos interesses e dos objetivos compartilhados. (MARTELETO, 2010, p.39)

Nessa rede cujos nós são conectados pela relação que estabelecem, percebe-se que não só emissor e receptor se ajustam e se influenciam na interação como também recebem outras influências diretas e indiretas. A análise de redes sociais possibilita mapear e analisar não apenas a mútua afetação, mas múltiplas afetações de correntes das interações intraorganizacionais e sociais mais amplas.

No enfoque da rede, ter prestígio significa ser um ator que recebe mais informações do que envia. (WASSERMAN; FAUST, 1999, p. 173). Sendo assim, a partir da análise das ligações é possível identificar indivíduos mais bem posicionados em relação ao fluxo relacional e que, em razão desta posição, possuem maior poder de influenciar a comunicação entre os indivíduos com os quais se relacionam.

A análise de rede aponta o poder de influência dos atores com base em diferentes aspectos posicionais. Ela identifica não só os líderes de opinião, caracterizados como aqueles que mais influenciam as atividades, os relacionamentos e as informações na rede, mas também os membros pelos quais passam os fluxos mais intensos, aqueles que mais intermedeiam contatos ou aqueles cujo potencial pode ser melhor explorado; além das conexões diretas e indiretas, o grau de reciprocidade; a interação dentro e entre os subgrupos e a coesão das relações. De forma análoga, também é possível identificar aqueles que constituem barreiras, comprometendo o processo comunicacional.

Assim, a análise da comunicação organizacional, sob o prisma das relações em rede, possibilita responder questões como: com quem cada indivíduo busca informação sobre determinado assunto; quais deles se conhecem ou quem tem acesso a quem; com que frequência trocam informações; se os colegas sabem com quem buscar cada tipo de informação; se utilizam tais fontes; que tipo de relação estabelecem. Mais que responder tais questões, a análise demonstra como cada aspecto influencia a estrutura de relações do grupo.

A rede considera a dinâmica dos objetos empíricos das ciências sociais e, portanto, é mutável. Ela possibilita *indicar mudanças e permanências nos modos de comunicação e transferência de informações, nas formas de sociabilidade, aprendizagem, autorias, escritas e acesso aos patrimônios culturais e de saberes das sociedades mundializadas.* (MARTELETO, 2010, p. 28).

Com isso, as redes constituem um meio de aprimorar a comunicação, respeitando a autonomia e as diferenças individuais, onde cada um constitui uma unidade em si, único em forma e posição. Ao considerar a capacidade e os recursos informacionais de cada membro e sua competência em compartilhá-los, a rede possibilita melhor promover articulações tanto na concepção quanto na execução de suas funções.

A comunicação no contexto das organizações como processo relacional entre seus membros e destes com redes externas não é restrita às relações hierárquicas e aos meios formais. Mais que as estratégias utilizadas pelos meios de comunicação institucional e mais ainda que os aspectos estritamente hierárquicos, analisar a comunicação nesse contexto requer uma abordagem a partir dos vínculos, construídos intencionalmente ou não e que estão em constante interação e transformação.

A comunicação não é algo estanque. Ela existe a partir de uma rede de relações que produz múltiplos sentidos. Nessa concepção, a proposta é abordar a comunicação organizacional como um processo social capaz de reconfigurar-se e reconfigurar continuamente a organização. Ao mesmo tempo em que ela constitui a realidade da organização, ela modifica estruturas e comportamentos.

Embora a análise de redes possibilite mapear o fluxo informal de informações, percebe-se que os atores mais centrais são os líderes formais. Gerentes e coordenadores possuem grande influência sobre o fluxo de informação. A unilateralidade das relações aponta uma reduzida permeabilidade da rede ao cidadão. Os atendentes, cuja função é manter contato direto com o cidadão, em geral, estão à margem. Atores periféricos, eles interagem com o ambiente externo e captam novos elementos que poderiam possibilitar a inovação dentro da rede. No entanto, sua tímida participação no envio de informações para os demais faz com que grande parte dessas informações se percam.

Considerando o servidor como ator com grande potencial não só para a definição e implementação de políticas públicas, como também para a participação individual do cidadão, o mapeamento da rede e a análise das relações indicam a necessidade de incentivar o aumento da densidade das relações e a reciprocidade dos laços.

O histórico de reformas administrativas e a influência dos diversos modelos de gestão pública emergem. A rede está inserida no centro da apostila de uma administração gerencialista focada em metas e resultados. No entanto, a reprodução do organograma nas relações informais é um indicativo da influência do padrão burocrático de administrar.

Desconsiderar a ponte entre a rede intraorganizacional e a rede extraorganizacional do órgão como elemento estratégico de acesso ao cidadão por meio da interação pessoal é criar uma barreira. É por meio da interação entre as redes que elas se renovam. A troca de informações é que as torna dinâmicas e possibilita inovações.

ORGANIZAÇÃO DE REUNIÕES E ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Na teoria, todos compreendem que a preparação pode significar o sucesso ou o fracasso de uma reunião importante. Quanto mais trabalho você faz antes de entrar na sala de reuniões, mais eficiente e produtivo será.

Check-list para preparação de reunião

Você:

- Identificou o objetivo da reunião?
- Certificou-se de que ela é realmente necessária?
- Elaborou uma pauta preliminar?
- Selecionou os participantes corretos e designou papéis?
- Decidiu onde e quando realizar a reunião?
- Confirmou a disponibilidade do espaço?
- Enviou o convite?
- Enviou a pauta preliminar para os principais participantes e interessados?
- Enviou leituras preliminares ou solicitações que exijam um preaparo antecipado?
- Acompanhou as questões junto aos convidados pessoalmente, se apropriado?
- Escolheu o processo de tomada de decisão que será adotado (voto por maioria, consenso do grupo ou escolha do líder)?
- Identificou, organizou e testou qualquer equipamento que seja necessário?
- Finalizou a pauta e a distribuiu a todos os participantes?
- Verificou se todos os participantes principais estarão presentes e saberão seus papéis?
- Preparou- se (elaborou apresentações, imprimiu o material a ser distribuído, etc...)?

Identifique o objetivo da reunião

Você precisa tomar uma decisão, resolver um problema, encorajar a equipe, ou informá-la de uma nova iniciativa? Esclarecer o objetivo de sua reunião é o primeiro e mais importante passo do planejamento – ele é o fio condutor de todos os outros elementos em sua preparação.

Certifique-se de que a reunião é realmente necessária

Não acrescente uma outra reunião sem pensar em outras maneiras de realizar seu objetivo primeiro. É melhor não fazer reuniões se:

- Não tiver tempo para preparar
- Houver outro método de comunicação que também resolva a questão
- Estiver lidando com um tópico sensível ou uma questão de pessoal em que uma abordagem individual seria a melhor opção
- For preciso solicitar uma série de opiniões individuais

Elaborar uma pauta preliminar

Estabeleça uma sequência para a reunião. Planeje o tempo para uma breve introdução para contextualizar e uma discussão dos próximos passos no final. Decida quanto tempo dedicar a cada item e qual ordem faz sentido. Quanto mais longa a reunião mais difícil será para as pessoas manterem o foco, de modo que é sempre bom fazer um cálculo um pouco menor do quanto seu grupo é capaz de cobrir no tempo determinado.

Selecionar os participantes corretos

Considere quem poderá ajudá-lo a alcançar o seu objetivo e quem será afetado pelo resultado da reunião. Identifique quem são os principais tomadores de decisão, pessoas que têm conhecimento (ou interesse) no tópico em questão, aqueles que precisam ser informados a fim de desempenharem seus trabalhos e qualquer pessoa que seja necessária para implementar as decisões tomadas. E quanto ao tamanho? As reuniões para resolução de problemas devem envolver poucas pessoas (por volta de 8). Inclua mais pessoas no caso de reuniões para brainstorming (até 18 pessoas). Se estiver fazendo atualizações ou encorajando a equipe, inclua quantos quiser. Porém, lembre-se. Tempo é dinheiro. Tenha consciência dos efeitos em cascata que sua reunião pode ter sobre o tempo das pessoas em toda a organização – e somente convide aqueles cuja presença é absolutamente necessária.

Designe papéis aos participantes

Designar aos participantes um papel específico a desempenhar pode aumentar o foco e o envolvimento. Considere os seguintes papéis:

-Um facilitador conduz a discussão, assegurando-se de que todos os lados da questão são levantados (esse é um bom trabalho para aqueles que estão desenvolvendo habilidades de liderança e praticando a neutralidade).

-Um anotador apreende as ideias e decisões principais e distribui anotações (isso dá a chance às pessoas tímidas de participarem).

-Um controlador do tempo ajuda na evolução da discussão de modo eficiente.

-Um colaborador mantém a discussão ativa e sem perder o foco.

-Um especialista compartilha conhecimento sobre questões específicas. Uma vantagem: pode-se pedir a um especialista que participe somente de parte da reunião, mantendo assim sua contribuição enfocada.

-Decida onde e quando realizar a reunião e confirme a disponibilidade do espaço

O espaço da reunião ajuda a dar o tom. Você quer que sua reunião seja informal e íntima? Escolha uma sala pequena e coloque as cadeiras em círculo. Formal e rigorosa? Uma sala de conferência provavelmente funcionará melhor. A participação dos membros será de modo virtual? Certifique-se de que seu equipamento permite que todos ouçam, participem ou vejam as pessoas na sala (se utilizar a vídeo conferência).

Envie o convite e pauta preliminar aos principais participantes e interessados

Assegure-se de que os participantes saibam o objetivo da reunião. Considere enviar um convite individual além do convite pela agenda eletrônica- ou falar pessoalmente com o convidado- se houver alguma possibilidade de o convite passar despercebido ou se quiser se certificar de que um participante-chave estará presente.

Envie antecipadamente quaisquer relatórios, leituras preliminares ou solicitações no caso de materiais que possam exigir um preparo dos participantes

Envie qualquer leitura preliminar com um dia ou dois de antecedência de sua reunião e esclareça que a ideia é que os participantes analisem antes os materiais. Esteja preparado também para enfatizar alguns trechos das leituras para aqueles que não tiveram tempo de ler.

Identifique o processo de tomada de decisão que será utilizado na reunião

Escolha um método de tomada de decisão com antecedência a fim de assegurar que a reunião seja concluída com um resultado claro.

- O voto por maioria permite que todos sejam ouvidos e geralmente é considerado justo – mas esteja ciente de que pode ser difícil para alguns declararem sua opinião em público.

-O consenso do grupo permite aos participantes compartilharem sua área de especialidade e aumenta a oportunidade de convencimento por parte de todos os indivíduos.

-A escolha do líder costuma ser a abordagem mais rápida, de modo que é a mais apropriada numa crise. O risco é que algumas ideias deixam de ser ouvidas. Como resultado, pode ser que tenha que se esforçar mais para que os céticos embarquem na empreitada, especialmente durante a implementação.

-Identificar, organizar e testar qualquer equipamento necessário

Decida se fará uso de ferramentas de colaboração ou produtividade (como GoogleDocs, um serviço de compartilhamento de tela ou um dispositivo de gravação de áudio) durante sua reunião. Confirme e verifique o espaço da reunião e instale ou teste qualquer equipamento necessário com antecedência. Esse passo parece óbvio demais, mas algumas vezes é difícil reservar tempo para detalhes logísticos — e você não vai querer desperdiçar sua reunião cuidadosamente planejada tentando resolver questões tecnológicas. Se tiver alguma dificuldade com isso, peça a ajuda de um colega que já utilizou o equipamento antes (ou convoque um representante do departamento de tecnologia da informação).

Finalizar a pauta e distribuí-la a todos os participantes

Se a pauta foi alterada, distribua a versão final aos participantes. Assegure-se de que esteja pronto para conduzir a discussão para cada item da pauta ou de que designou os itens aos participantes apropriados.

Acompanhar as questões com convidados pessoalmente, se apropriado

Confirmar pessoalmente com as pessoas que não responderam ao seu convite ou que precisam estar na reunião a fim de que essa seja produtiva. Se você designou papéis, verifique se os participantes compreenderam as funções que desempenharão.

Prepare-se

Você elaborou e praticou sua apresentação, imprimiu o material a ser distribuído e cuidou de quaisquer outros detalhes de última hora? O trabalho da preparação aumentará sua confiança e o fará com que esteja pronto para uma reunião bem sucedida.

Administração de tempo

A administração do tempo consiste em criar um sistema que permita o controle sobre as horas do dia, de modo que o indivíduo possa equilibrar as funções que desempenha, satisfazendo suas necessidades e cumprindo suas responsabilidades.

O ponto de partida deste processo é o mapeamento da forma como o tempo é gerenciado e o sentimento em relação ao mesmo, em termos de suficiência, recurso e fator de pressão. É preciso fazer um investimento inicial neste diagnóstico do tempo para se traçar um plano, uma vez que se queira por fim à situação crítica de, por agir sob pressão, viver em pânico com relação aos prazos. A pressão é benéfica quando age como fator de motivação, não como desencadeadora de problemas de saúde.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

De fato, como alerta a consultora Alessandra Vieira Fonseca, as pessoas possuem diferentes personalidades ao lidar com as pressões de tempo e “o estado constante de estresse de tempo prejudica a saúde: enfraquece o sistema imunológico, causa dores musculares, insônia, dores de cabeça, pressão alta, doenças cardíacas e aumenta o risco de depressão e ansiedade. A gestão do tempo permite lidar com o problema da urgência do tempo e aqui também, a primeira providência é verificar como estamos lidando com ela.”

PERSONALIDADE TIPO A	PERSONALIDADE TIPO B
Caracterizada pela impaciência, agressividade, competitividade, tensão e hostilidade.	Conseguem trabalhar sem ficar ansiosas nem agitadas, são tolerantes com atrasos e relaxam sem culpa.

De acordo com Fonseca, a maior parte das pessoas passa mais de 50% do seu tempo no trabalho, além de gastar tempo com o trânsito em deslocamentos, reuniões e treinamentos, conclui-se que o gerenciamento do tempo é um apoio fundamental para atingir suas metas. O não-cumprimento de prazos pode acarretar em perdas financeiras, enquanto que o estrito cumprimento do horário de trabalho pode ser interpretado como displicência e falta de empenho.

Assim, a gestão do tempo no trabalho envolve providências essenciais:

- identificação dos desperdiçadores de tempo (obstáculos para gerenciar o tempo com eficácia). Podem ser de ordem estrutural (falta de clareza sobre os resultados esperados, indefinição dos níveis de autoridade e responsabilidade), de ordem física (mobilário inadequado, falta de máquinas e equipamentos, localização da empresa) ou de ordem comportamental (os valores, a postura, os hábitos);
- utilização de economizadores de tempo (ações que permitem reduzir ou neutralizar os desperdiçadores);
- execução e acompanhamento de agenda.¹²

DESPERDIÇADORES DE TEMPO	ECONOMIZADORES DE TEMPO
<ul style="list-style-type: none"> • interrupções por telefone • desrespeito aos horários • falta de fixação de prioridades • incapacidade para dizer não • uso inadequado da secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar a procrastinação (mostrando os danos causados) • Superar o perfeccionismo (usando o Princípio de Pareto⁴⁰ para noção de onde empregar seu tempo e sua energia)

- solicitações da hierarquia
- solicitações dos subordinados
- qualidade/quantidade de reuniões
- envolvimento operacional
- falta de consciência sobre a importância do tempo como recurso essencial ao sucesso
- procrastinação (adiar uma tarefa até o último momento)
- perfeccionismo
- sobrecarga de informações
- bagunça no escritório
- planejamento deficiente ou inexistente
- Aprender a dizer “não” (usando habilidades assertivas⁴¹)
- Estabelecer prioridades (usando o sistema ABC⁴²para fazer a lista de prioridades)
- Planejar (mesclando atividades A, B e C, reavaliando as prioridades e as metas impossíveis)
- Delegar (identificando as tarefas rotineiras ou sem urgência, bem como as pessoas capacitadas, com tempo e interesse)
- Organizar o escritório (modificando o ambiente físico, usando Tecnologias da Informação e gerencian-do contatos, socialização, e-mails e telefones)
- Gerenciar reuniões (tomando cuidados prévios, tais como planejar, conferir os itens relativos à preparação da reunião, conhecer os par-ticipantes e conhecer os ti-pos de manobras possíveis e como neutralizá-las)



Mapa mental das reuniões produtivas

Fonte: Alessandra Vieira Fonseca – ConsultaRH

13. Ser assertivo significa ser capaz de comunicar suas opiniões e sentimentos de maneira franca e clara, sem desrespeitar os direitos e os sentimentos dos outros.

14. A = importante e urgente – tarefas que podem produzir resultados extraordinários e, se não forem cumpridas, as consequências podem gerar problemas sérios; B = tarefas importantes, mas não tão urgentes, mas se forem adiadas por muito tempo, podem alcançar o nível A;

C = tarefas de rotina ou que podem ser adiadas sem consequências graves; algumas podem permanecer nesse nível indefinidamente e outras podem mudar de status ao longo do tempo.

12. O Princípio de Pareto, também conhecido também como a regra dos 80:20, consiste na idéia de que 20% do tempo e do esforço geram 80% dos resultados.

CONDUTA PROFISSIONAL: COMUNICAÇÃO VERBAL E APRESENTAÇÃO PESSOAL. INTERAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO

Quando se fala em comunicação interna organizacional, automaticamente relaciona ao profissional de Relações Públicas, pois ele é o responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos (internos, externos e misto).

As organizações têm passado por diversas mudanças buscando a modernização e a sobrevivência no mundo dos negócios. Os maiores objetivos dessas transformações são: tornar a empresa competitiva, flexível, capaz de responder as exigências do mercado, reduzindo custos operacionais e apresentando produtos competitivos e de qualidade.

A reestruturação das organizações gerou um público interno de novo perfil. Hoje, os empregados são muito mais conscientes, responsáveis, inseridos e atentos às cobranças das empresas em todos os setores. Diante desse novo modelo organizacional, é que se propõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa com os seus públicos. Sendo assim, fica claro que esse profissional tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização.

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente.

Percebe-se com isso, a multivariadade das funções dos Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc.; atuando sempre para cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento.

Em vista do que foi dito sobre o profissional de Relações Públicas, destaca-se como principal objetivo liderar o processo de comunicação total da empresa, tanto no nível do entendimento, como no nível de persuasão nos negócios.

Pronúncia correta das palavras

Proferir as palavras corretamente. Isso envolve:

- Usar os sons corretos para vocalizar as palavras;
- Enfatizar a sílaba certa;
- Dar a devida atenção aos sinais diacríticos

Por que é importante?

A pronúncia correta confere dignidade à mensagem que pregamos. Permite que os ouvintes se concentrem no teor da mensagem sem ser distraídos por erros de pronúncia.

Fatores a considerar. Não há um conjunto de regras de pronúncia que se aplique a todos os idiomas. Muitos idiomas utilizam um alfabeto. Além do alfabeto latino, há também os alfabetos árabe, cirílico, grego e hebraico. No idioma chinês, a escrita não é feita por meio de um alfabeto, mas por meio de caracteres que podem ser compostos de vários elementos.

Esses caracteres geralmente representam uma palavra ou parte de uma palavra. Embora os idiomas japonês e coreano usem caracteres chineses, estes podem ser pronunciados de maneiras bem diferentes e nem sempre ter o mesmo significado.

Nos idiomas alfabetizados, a pronúncia adequada exige que se use o som correto para cada letra ou combinação de letras. Quando o idioma segue regras coerentes, como é o caso do espanhol, do grego e do zulu, a tarefa não é tão difícil. Contudo, as palavras estrangeiras incorporadas ao idioma às vezes mantêm uma pronúncia parecida à original. Assim, determinadas letras, ou combinações de letras, podem ser pronunciadas de diversas maneiras ou, às vezes, simplesmente não ser pronunciadas. Você talvez precise memorizar as exceções e então usá-las regularmente ao conversar. Em chinês, a pronúncia correta exige a memorização de milhares de caracteres. Em alguns idiomas, o significado de uma palavra muda de acordo com a entonação. Se a pessoa não der a devida atenção a esse aspecto do idioma, poderá transmitir ideias erradas.

Se as palavras de um idioma forem compostas de sílabas, é importante enfatizar a sílaba correta. Muitos idiomas que usam esse tipo de estrutura têm regras bem definidas sobre a posição da sílaba tônica (aquele que soa mais forte). As palavras que fogem a essas regras geralmente recebem um acento gráfico, o que torna relativamente fácil pronunciá-las de maneira correta. Contudo, se houver muitas exceções às regras, o problema fica mais complicado. Nesse caso, exige bastante memorização para se pronunciar corretamente as palavras.

Em alguns idiomas, é fundamental prestar bastante atenção aos sinais diacríticos que aparecem acima e abaixo de determinadas letras, como: è, é, ô, ñ, õ, ü, ù, č, ç.

Na questão da pronúncia, é preciso evitar algumas armadilhas. A precisão exagerada pode dar a impressão de afetação e até de esnobismo. O mesmo acontece com as pronúncias em desuso. Tais coisas apenas chamam atenção para o orador. Por outro lado, é bom evitar o outro extremo e relaxar tanto no uso da linguagem quanto na pronúncia das palavras. Algumas dessas questões já foram discutidas no estudo “Articulação clara”.

Em alguns idiomas, a pronúncia aceitável pode diferir de um país para outro — até mesmo de uma região para outra no mesmo país. Um estrangeiro talvez fale o idioma local com sotaque. Os dicionários às vezes admitem mais de uma pronúncia para determinada palavra. Especialmente se a pessoa não teve muito acesso à instrução escolar ou se a sua língua materna for outra, ela se beneficiará muito por ouvir com atenção os que falam bem o idioma local e imitar sua pronúncia. Como Testemunhas de Jeová queremos falar de uma maneira que dignifique a mensagem que pregamos e que seja prontamente entendida pelas pessoas da localidade.

No dia-a-dia, é melhor usar palavras com as quais se está bem familiarizado. Normalmente, a pronúncia não constitui problema numa conversa, mas ao ler em voz alta você poderá se deparar com palavras que não usa no cotidiano.

Maneiras de aprimorar

Muitas pessoas que têm problemas de pronúncia não se dão conta disso.

Em primeiro lugar, quando for designado a ler em público, consulte num dicionário as palavras que não conhece. Se não tiver prática em usar o dicionário, procure em suas páginas iniciais, ou finais, a explicação sobre as abreviaturas, as siglas e os símbolos fonéticos usados ou, se necessário, peça que alguém o ajude a entendê-los. Em alguns casos, uma palavra pode ter pronúncias diferentes, dependendo do contexto. Alguns dicionários indicam a pronúncia de letras que têm sons variáveis bem como a sílaba tônica. Antes de fechar o dicionário, repita a palavra várias vezes em voz alta.

Uma segunda maneira de melhorar a pronúncia é ler para alguém que pronuncia bem as palavras e pedir-lhe que corrija seus erros.

Um terceiro modo de aprimorar a pronúncia é prestar atenção aos bons oradores.

Pronúncia de números telefônicos

O número de telefone deve ser pronunciado algarismo por algarismo.

Deve-se dar uma pausa maior após o prefixo.

Lê-se em caso de uma sequencia de números de três em três algarismos, com exceção de uma sequencia de quatro números juntos, onde damos uma pausa a cada dois algarismos.

O número “6” deve ser pronunciado como “meia” e o número “11”, que é outra exceção, deve ser pronunciado como “onze”.

Veja abaixo os exemplos

011.264.1003 – zero, onze – dois, meia, quatro – um, zero – zero, três

021.271.3343 – zero, dois, um – dois, sete, um – três, três – quatro, três

031.386.1198 – zero, três, um – três, oito, meia – onze – nove, oito

Exceções

110 -cento e dez

111 – cento e onze

211 – duzentos e onze

118 – cento e dezoito

511 – quinhentos e onze

0001 – mil ao contrario

Atendimento telefônico

Na comunicação telefônica, é fundamental que o interlocutor se sinta acolhido e respeitado, sobretudo porque se trata da utilização de um canal de comunicação a distância. É preciso, portanto, que o processo de comunicação ocorra da melhor maneira possível para ambas as partes (emissor e receptor) e que as mensagens sejam sempre acolhidas e contextualizadas, de modo que todos possam receber bom atendimento ao telefone.

Alguns autores estabelecem as seguintes recomendações para o atendimento telefônico:

- não deixar o cliente esperando por um tempo muito longo. É melhor explicar o motivo de não poder atendê-lo e retornar a ligação em seguida;
- o cliente não deve ser interrompido, e o funcionário tem de se empenhar em explicar corretamente produtos e serviços;
- atender às necessidades do cliente; se ele desejar algo que o atendente não possa fornecer, é importante oferecer alternativas;
- agir com cortesia. Cumprimentar com um “bom-dia” ou “boa-noite”, dizer o nome e o nome da empresa ou instituição são atitudes que tornam a conversa mais pessoal. Perguntar o nome do cliente e tratá-lo pelo nome transmitem a ideia de que ele é importante para a empresa ou instituição. O atendente deve também esperar que o seu interlocutor desligue o telefone. Isso garante que ele não interrompa o usuário ou o cliente. Se ele quiser complementar alguma questão, terá tempo de retomar a conversa.

No atendimento telefônico, a linguagem é o fator principal para garantir a qualidade da comunicação. Portanto, é preciso que o atendente saiba ouvir o interlocutor e responda a suas demandas de maneira cordial, simples, clara e objetiva. O uso correto da língua portuguesa e a qualidade da dicção também são fatores importantes para assegurar uma boa comunicação telefônica. É fundamental que o atendente transmita a seu interlocutor segurança, compromisso e credibilidade.

Além das recomendações anteriores, são citados, a seguir, procedimentos para a excelência no atendimento telefônico:

- Identificar e utilizar o nome do interlocutor: ninguém gosta de falar com um interlocutor desconhecido, por isso, o atendente da chamada deve identificar-se assim que atender ao telefone. Por outro lado, deve perguntar com quem está falando e passar a tratar o interlocutor pelo nome. Esse toque pessoal faz com que o interlocutor se sinta importante;

• assumir a responsabilidade pela resposta: a pessoa que atende ao telefone deve considerar o assunto como seu, ou seja, comprometer-se e, assim, garantir ao interlocutor uma resposta rápida. Por exemplo: não deve dizer “não sei”, mas “vou imediatamente saber” ou “daremos uma resposta logo que seja possível”. Se não for mesmo possível dar uma resposta ao assunto, o atendente deverá apresentar formas alternativas para o fazer, como: fornecer o número do telefone direto de alguém capaz de resolver o problema rapidamente, indicar o e-mail ou numero da pessoa responsável procurado. A pessoa que ligou deve ter a garantia de que alguém confirmará a recepção do pedido ou chamada;

• Não negar informações: nenhuma informação deve ser negada, mas há que se identificar o interlocutor antes de a fornecer, para confirmar a seriedade da chamada. Nessa situação, é adequada a seguinte frase: vamos anotar esses dados e depois entraremos em contato com o senhor

• Não apressar a chamada: é importante dar tempo ao tempo, ouvir calmamente o que o cliente/usuário tem a dizer e mostrar que o diálogo está sendo acompanhado com atenção, dando feedback, mas não interrompendo o raciocínio do interlocutor;

• Sorrir: um simples sorriso reflete-se na voz e demonstra que o atendente é uma pessoa amável, solícita e interessada;

• Ser sincero: qualquer falta de sinceridade pode ser catastrófica: as más palavras difundem-se mais rapidamente do que as boas;

• Manter o cliente informado: como, nessa forma de comunicação, não se estabelece o contato visual, é necessário que o atendente, se tiver mesmo que desviar a atenção do telefone durante alguns segundos, peça licença para interromper o diálogo e, depois, peça desculpa pela demora. Essa atitude é importante porque poucos segundos podem parecer uma eternidade para quem está do outro lado da linha;

• Ter as informações à mão: um atendente deve conservar a informação importante perto de si e ter sempre à mão as informações mais significativas de seu setor. Isso permite aumentar a rapidez de resposta e demonstra o profissionalismo do atendente;

• Estabelecer os encaminhamentos para a pessoa que liga: quem atende a chamada deve definir quando é que a pessoa deve voltar a ligar (dia e hora) ou quando é que a empresa ou instituição vai retornar a chamada.

Todas estas recomendações envolvem as seguintes atitudes no atendimento telefônico:

• Receptividade - demonstrar paciência e disposição para servir, como, por exemplo, responder às dúvidas mais comuns dos usuários como se as estivesse respondendo pela primeira vez. Da mesma forma é necessário evitar que interlocutor espere por respostas;

• Atenção – ouvir o interlocutor, evitando interrupções, dizer palavras como “compreendo”, “entendo” e, se necessário, anotar a mensagem do interlocutor);

• Empatia - para personalizar o atendimento, pode-se pronunciar o nome do usuário algumas vezes, mas, nunca, expressões como “meu bem”, “meu querido, entre outras);

• Concentração – sobretudo no que diz o interlocutor (evitar distrair-se com outras pessoas, colegas ou situações, desviando-se do tema da conversa, bem como evitar comer ou beber enquanto se fala);

- Comportamento ético na conversação – o que envolve também evitar promessas que não poderão ser cumpridas.

Atendimento e tratamento

O atendimento está diretamente relacionado aos negócios de uma organização, suas finalidades, produtos e serviços, de acordo com suas normas e regras. O atendimento estabelece, dessa forma, uma relação entre o atendente, a organização e o cliente.

A qualidade do atendimento, de modo geral, é determinada por indicadores percebidos pelo próprio usuário relativamente a:

- competência – recursos humanos capacitados e recursos tecnológicos adequados;
- confiabilidade – cumprimento de prazos e horários estabelecidos previamente;
- credibilidade – honestidade no serviço proposto;
- segurança – sigilo das informações pessoais;
- facilidade de acesso – tanto aos serviços como ao pessoal de contato;
- comunicação – clareza nas instruções de utilização dos serviços.

Fatores críticos de sucesso ao telefone:

- ✓ A voz / respiração / ritmo do discurso
- ✓ A escolha das palavras
- ✓ A educação

Ao telefone, a sua voz é você. A pessoa que está do outro lado da linha não pode ver as suas expressões faciais e gestos, mas você transmite através da voz o sentimento que está alimentando ao conversar com ela. As emoções positivas ou negativas, podem ser reveladas, tais como:

- Interesse ou desinteresse,
- Confiança ou desconfiança,
- Alerta ou cansaço,
- Calma ou agressividade,
- Alegria ou tristeza,
- Descontração ou embaraço,
- Entusiasmo ou desânimo.

O ritmo habitual da comunicação oral é de 180 palavras por minuto; ao telefone deve-se reduzir para 120 palavras por minuto aproximadamente, tornando o discurso mais claro.

A fala muito rápida dificulta a compreensão da mensagem e pode não ser perceptível; a fala muito lenta pode o outro a julgar que não existe entusiasmo da sua parte.

O tratamento é a maneira como o funcionário se dirige ao cliente e interage com ele, orientando-o, conquistando sua simpatia. Está relacionada a:

- Presteza – demonstração do desejo de servir, valorizando prontamente a solicitação do usuário;
- Cortesia – manifestação de respeito ao usuário e de cordialidade;
- Flexibilidade – capacidade de lidar com situações não-previstas.

A comunicação entre as pessoas é algo múltiplice, haja vista, que transmitir uma mensagem para outra pessoa e fazê-la compreender a essência da mesma é uma tarefa que envolve inúmeras variáveis que transformam a comunicação humana em um desafio constante para todos nós.

E essa complexidade aumenta quando não há uma comunicação visual, como na comunicação por telefone, onde a voz é o único instrumento capaz de transmitir a mensagem de um emissor para um receptor. Sendo assim, inúmeras empresas cometem erros primários no atendimento telefônico, por se tratar de algo de difícil consecução.

Abaixo 16 dicas para aprimorar o atendimento telefônico, de modo a atingirmos a excelência, confira:

1 - Profissionalismo: utilize-se sempre de uma linguagem formal, privilegiando uma comunicação que transmita respeito e seriedade. Evite brincadeiras, gírias, intimidades, etc, pois assim fazendo, você estará gerando uma imagem positiva de si mesmo por conta do profissionalismo demonstrado.

2 - Tenha cuidado com os ruídos: algo que é extremamente prejudicial ao cliente são as interferências, ou seja, tudo aquilo que atrapalha a comunicação entre as partes (chieira, sons de aparelhos eletrônicos ligados, etc.). Sendo assim, é necessário manter a linha "limpa" para que a comunicação seja eficiente, evitando desvios.

3 - Fale no tom certo: deve-se usar um tom de voz que seja minimamente compreensível, evitando desconforto para o cliente que por várias vezes é obrigado a "implorar" para que o atendente fale mais alto.

4 - Fale no ritmo certo: não seja ansioso para que você não cometa o erro de falar muito rapidamente, ou seja, procure encontrar o meio termo (nem lento e nem rápido), de forma que o cliente entenda perfeitamente a mensagem, que deve ser transmitida com clareza e objetividade.

5 - Tenha boa dicção: use as palavras com coerência e coesão para que a mensagem tenha organização, evitando possíveis erros de interpretação por parte do cliente.

6 - Tenha equilíbrio: se você estiver atendendo um cliente sem educação, use a inteligência, ou seja, seja paciente, ouça-o atentamente, jamais seja hostil com o mesmo e tente acalmá-lo, pois assim, você estará mantendo sua imagem intacta, haja vista, que esses "dinossauros" não precisam ser atacados, pois, eles se matam sozinhos.

7 - Tenha carisma: seja uma pessoa empática e sorridente para que o cliente se sinta valorizado pela empresa, gerando um clima confortável e harmônico. Para isso, use suas entonações com criatividade, de modo a transmitir emoções inteligentes e contagiantes.

8 - Controle o tempo: se precisar de um tempo, peça o cliente para aguardar na linha, mas não demore uma eternidade, pois, o cliente pode se sentir desprestigiado e desligar o telefone.

9 - Atenda o telefone o mais rápido possível: o ideal é atender o telefone no máximo até o terceiro toque, pois, é um ato que demonstra afabilidade e empenho em tentar entregar para o cliente a máxima eficiência.

10 - Nunca cometa o erro de dizer "alô": o ideal é dizer o nome da organização, o nome da própria pessoa seguido ainda, das tradicionais saudações (bom dia, boa tarde, etc.). Além disso, quando for encerrar a conversa lembre-se de ser amistoso, agradecendo e reafirmando o que foi acordado.

11 - Seja pró ativo: se um cliente procurar por alguém que não está presente na sua empresa no momento da ligação, jamais peça a ele para ligar mais tarde, pois, essa é uma função do atendente, ou seja, a de retornar a ligação quando essa pessoa estiver de volta à organização.

12 - Tenha sempre papel e caneta em mãos: a organização é um dos princípios para um bom atendimento telefônico, haja vista, que é necessário anotar o nome da pessoa e os pontos principais que foram abordados.

13 – Cumpra seus compromissos: um atendente que não tem responsabilidade de cumprir aquilo que foi acordado demonstra desleixo e incompetência, comprometendo assim, a imagem da empresa. Sendo assim, se tiver que dar um recado, ou, retornar uma ligação lembre-se de sua responsabilidade, evitando esquecimentos.

14 – Tenha uma postura afetuosa e prestativa: ao atender o telefone, você deve demonstrar para o cliente uma postura de quem realmente busca ajudá-lo, ou seja, que se importa com os problemas do mesmo. Atitudes negativas como um tom de voz desinteressado, melancólico e enfadado contribuem para a desmotivação do cliente, sendo assim, é necessário demonstrar interesse e iniciativa para que a outra parte se sinta acolhida.

15 – Não seja impaciente: busque ouvir o cliente atentamente, sem interrompê-lo, pois, essa atitude contribui positivamente para a identificação dos problemas existentes e consequentemente para as possíveis soluções que os mesmos exigem.

16 – Mantenha sua linha desocupada: você já tentou ligar para alguma empresa e teve que esperar um longo período de tempo para que a linha fosse desocupada? Pois é, é algo extremamente inconveniente e constrangedor. Por esse motivo, busque não delongar as conversas e evite conversas pessoais, objetivando manter, na medida do possível, sua linha sempre disponível para que o cliente não tenha que esperar muito tempo para ser atendido.

Buscar a excelência constantemente na comunicação humana é um ato fundamental para todos nós, haja vista, que estamos nos comunicando o tempo todo com outras pessoas. Infelizmente algumas pessoas não levam esse importante ato a sério, comprometendo assim, a capacidade humana de transmitir uma simples mensagem para outra pessoa. Sendo assim, devemos ficar atentos para não repetirmos esses erros e consequentemente aumentarmos nossa capacidade de comunicação com nosso semelhante.

Resoluções de situações conflitantes ou problemas quanto ao atendimento de ligações ou transferências

O agente de comunicação é o cartão de visita da empresa.. Por isso é muito importante prestar atenção a todos os detalhes do seu trabalho. Geralmente você é a primeira pessoa a manter contato com o público. Sua maneira de falar e agir vai contribuir muito para a imagem que irão formar sobre sua empresa. Não esqueça: a primeira impressão é a que fica.

Alguns detalhes que podem passar despercebidos na rotina do seu trabalho:

- Voz: deve ser clara, num tom agradável e o mais natural possível. Assim você fala só uma vez e evita perda de tempo.

- Calma: Às vezes pode não ser fácil mas é muito importante que você mantenha a calma e a paciência . A pessoa que esta chamando merece ser atendida com toda a delicadeza. Não deve ser apressada ou interrompida. Mesmo que ela seja um pouco grosseira, você não deve responder no mesmo tom. Pelo contrário, procure acalmá-la.

- Interesse e iniciativa: Cada pessoa que chama merece atenção especial. E você, como toda boa telefonista, deve ser sempre simpática e demonstrar interesse em ajudar.

- Sigilo: Na sua profissão, às vezes é preciso saber de detalhes importantes sobre o assunto que será tratado. Esses detalhes são confidenciais e pertencem somente às pessoas envolvidas. Você deve ser discreta e manter tudo em segredo. A quebra de sigilo nas ligações telefônicas é considerada uma falta grave, sujeita às penalidades legais.

O que dizer e como dizer

Aqui seguem algumas sugestões de como atender as chamadas externas:

- Ao atender uma chamada externa, você deve dizer o nome da sua empresa seguido de bom dia, boa tarde ou boa noite.

- Essa chamada externa vai solicitar um ramal ou pessoa. Você deve repetir esse número ou nome, para ter certeza de que entendeu corretamente. Em seguida diga: "Um momento, por favor," e transfira a ligação.

Ao transferir as ligações, forneça as informações que já possui; faça uso do seu vocabulário profissional; fale somente o necessário e evite assuntos pessoais.

Nunca faça a transferência ligeiramente, sem informar ao seu interlocutor o que vai fazer, para quem vai transferir a ligação, mantenha-o ciente dos passos desse atendimento.

Não se deve transferir uma ligação apenas para se livrar dela. Deve oferecer-se para auxiliar o interlocutor, colocar-se à disposição dele, e se acontecer de não ser possível, transfira-o para quem realmente possa atendê-lo e resolver sua solicitação. Transferir o cliente de um setor para outro, quando essa ligação já tiver sido transferida várias vezes não favorece a imagem da empresa. Nesse caso, anote a situação e diga que irá retornar com as informações solicitadas.

- Se o ramal estiver ocupado quando você fizer a transferência, diga à pessoa que chamou: "O ramal está ocupado. Posso anotar o recado e retornar a ligação." É importante que você não deixe uma linha ocupada com uma pessoa que está apenas esperando a liberação de um ramal. Isso pode congestionar as linhas do equipamento, gerando perda de ligações. Mas caso essa pessoa insista em falar com o ramal ocupado, você deve interromper a outra ligação e dizer: "Desculpe-me interromper sua ligação, mas há uma chamada urgente do (a) Sr.(a) Fulano(a) para este ramal. O (a) senhor (a) pode atender?" Se a pessoa puder atender , complete a ligação, se não, diga que a outra ligação ainda está em andamento e reafirme sua possibilidade em auxiliar.

Lembre-se:

Você deve ser natural, mas não deve esquecer de certas formalidades como, por exemplo, dizer sempre "por favor", "Queira desculpar", "Senhor", "Senhora". Isso facilita a comunicação e induz a outra pessoa a ter com você o mesmo tipo de tratamento.

A conversa: existem expressões que nunca devem ser usadas, tais como gírias, meias palavras, e palavras com conotação de intimidade. A conversa deve ser sempre mantida em nível profissional.

Equipamento básico

Além da sala, existem outras coisas necessárias para assegurar o bom andamento do seu trabalho:

- Listas telefônicas atualizadas.

- Relação dos ramais por nomes de funcionários (em ordem alfabética).

- Relação dos números de telefones mais chamados.

- Tabela de tarifas telefônicas.

- Lápis e caneta

- Bloco para anotações

- Livro de registro de defeitos.

O que você precisa saber:

O seu equipamento telefônico não é apenas parte do seu material de trabalho. É o que há de mais importante. Por isso você deve saber como ele funciona. Tecnicamente, o equipamento que você usa é chamado de CPCT - Central Privada de Comunicação Telefônica, que permite você fazer ligações internas (de ramal para ramal) e externas. Atualmente existem dois tipos: PABX e KS.

- PABX (Private Automatic Branch Exchange): neste sistema, todas as ligações internas e a maioria das ligações para fora da empresa são feitas pelos usuários de ramais. Todas as ligações que entram, passam pela telefonista.

- KS (Key System): todas as ligações, sejam elas de entrada, de saída ou internas, são feitas sem passar pela telefonista

Informações básicas adicionais

- Ramal: são os terminais de onde saem e entram as ligações telefônicas. Eles se dividem em:

* Ramais privilegiados: são os ramais de onde se podem fazer ligações para fora sem passar pela telefonista

* Ramais semi-privilegiados: nestes ramais é necessário o auxílio da telefonista para ligar para fora.

* Ramais restritos: só fazem ligações internas.

- Linha - Tronco: linha telefônica que liga a CPCT à central Telefônica Pública.

- Número-Chave ou Piloto: Número que acessa automaticamente as linhas que estão em busca automática, devendo ser o único número divulgado ao público.

- Enlace: Meio pelo qual se efetuam as ligações entre ramais e linhas-tronco.

- Bloqueador de Interurbanos: Aparelho que impede a realização de ligações interurbanas.

- DDG: (Discagem Direta Grátis), serviço interurbano franqueado, cuja cobrança das ligações é feita no telefone chamado.

- DDR: (Discagem direta a Ramal), as chamadas externas vão direto para o ramal desejado, sem passar pela telefonista. Isto só é possível em algumas CPCTs do tipo PABX.

- Pulso: Critério de medição de uma chamada por tempo, distância e horário.

- Consultores: empregados da Telemar que dão orientação às empresas quanto ao melhor funcionamento dos sistemas de telecomunicações.

- Mantenedora: empresa habilitada para prestar serviço e dar assistência às CPCTs.

- Serviço Noturno: direciona as chamadas recebidas nos horários fora do expediente para determinados ramais. Só é possível em CPCTs do tipo PBX e PABX.

Em casos onde você se depara com uma situação que represente conflito ou problema, é necessário adequar a sua reação à cada circunstância. Abaixo alguns exemplos.

1ª - Um cliente chega nervoso – o que fazer?

- ✓ Não interrompa a fala do Cliente. Deixe-o liberar a raiva.
- ✓ Acima de tudo, mantenha-se calmo.
- ✓ Por nenhuma hipótese, sintonize com o Cliente, em um estado de nervosismo.

- ✓ Jamais diga ao Cliente: "Calma, o (a) senhor (a) está muito nervoso (a), tente acalmar-se".

- ✓ Use frases adequadas ao momento. Frases que ajudam acalmar o Cliente, deixando claro que você está ali para ajudá-lo

2ª – Diante de um Cliente mal-educado – o que fazer?

- ✓ O tratamento deverá ser sempre positivo, independentemente das circunstâncias.

- ✓ Não fique envolvido emocionalmente. Aprenda a entender que você não é o alvo.

- ✓ Reaja com mais cortesia, com suavidade, cuidando para não parecer ironia. Quando você toma a iniciativa e age positivamente, coloca uma pressão psicológica no Cliente, para que ele reaja de modo positivo.

3ª – Diante de erros ou problemas causados pela empresa

- ✓ ADMITA o erro, sem evasivas, o mais rápido possível.
- ✓ Diga que LAMENTA muito e que fará tudo que estiver ao seu alcance para que o problema seja resolvido.
- ✓ CORRIJA o erro imediatamente, ou diga quando vai corrigir.
- ✓ Diga QUEM e COMO vai corrigir o problema.
- ✓ EXPLIQUE o que ocorreu, evitando justificar.
- ✓ Entretanto, se tiver uma boa justificativa, JUSTIFIQUE, mas com muita prudência. O Cliente não se interessa por "justificativas". Este é um problema da empresa.

4ª – O Cliente não está entendendo – o que fazer?

- ✓ Concentre-se para entender o que realmente o Cliente quer ou, exatamente, o que ele não está entendendo e o porquê.
- ✓ Caso necessário, explique novamente, de outro jeito, até que o Cliente entenda.
- ✓ Alguma dificuldade maior? Peça Ajuda! Chame o gerente, o chefe, o encarregado, mas evite, na medida do possível, que o Cliente saia sem entender ou concordar com a resolução.

5ª – Discussão com o Cliente

Em uma discussão com o Cliente, com ou sem razão, você sempre perde!

Uma maneira eficaz de não cair na tentação de "brigar" ou "discutir" com um cliente é estar consciente – sempre alerta –, de forma que se evite SINTONIZAR na mesma frequência emocional do Cliente, quando esta for negativa. Exemplos:

<i>O Cliente está...</i>	<i>Reaja de forma oposta</i>
Falando alto, gritando.	Fale baixo, pausadamente.
Irritado	Mantenha a calma.
Desafiando	Não aceite. Ignore o desafio.
Ameaçando	Diga-lhe que é possível resolver o problema sem a necessidade de uma ação extrema.
Ofendendo	Diga-lhe que o comprehende, que gostaria que ele lhe desse uma oportunidade para ajudá-lo.

6ª – Equilíbrio Emocional

Em uma época em que manter um excelente relacionamento com o Cliente é um pré-requisito de sucesso, ter um alto coeficiente de IE (Inteligência Emocional) é muito importante para todos os profissionais, particularmente os que trabalham diretamente no atendimento a Clientes.

Você exercerá melhor sua Inteligência Emocional à medida que:

- ✓ For paciente e compreensivo com o Cliente.
- ✓ Tiver uma crescente capacidade de separar as questões pessoais dos problemas da empresa.
- ✓ Entender que o foco de “fúria” do Cliente não é você, mas, sim, a empresa. Que você só está ali como uma espécie de “para-raios”.
- ✓ Não fizer pré julgamentos dos clientes.
- ✓ Entender que cada cliente é diferente do outro.
- ✓ Entender que para você o problema apresentado pelo cliente é um entre dezenas de outros; para o cliente não, o problema é único, é o problema dele.
- ✓ Entender que seu trabalho é este: atender o melhor possível.
- ✓ Entender que você e a empresa dependem do cliente, não ele de vocês.
- ✓ Entender que da qualidade de sua REAÇÃO vai depender o futuro da relação do cliente com a empresa.

POSTURA DE ATENDIMENTO - (Conduta/Bom senso/Cordialidade)

A FUGA DOS CLIENTES

As pesquisas revelam que 68% dos clientes das empresas fogem delas por problemas relacionados à postura de atendimento.

Numa escala decrescente de importância, podemos observar os seguintes percentuais:

- ✓ 68% dos clientes fogem das empresas por problemas de postura no atendimento;
- ✓ 14% fogem por não terem suas reclamações atendidas;
- ✓ 9% fogem pelo preço;
- ✓ 9% fogem por competição, mudança de endereço, morte.

A origem dos problemas está nos sistemas implantados nas organizações, muitas vezes obsoletos. Estes sistemas não definem uma política clara de serviços, não definem o que é o próprio serviço e qual é o seu produto. Sem isso, existe muita dificuldade em satisfazer plenamente o cliente.

Estas empresas que perdem 68% dos seus clientes, não contratam profissionais com características básicas para atender o público, não treinam estes profissionais na postura adequada, não criam um padrão de atendimento e este passa a ser realizado de acordo com as características individuais e o bom senso de cada um.

A falta de noção clara da causa primária da perda de clientes faz com que as empresas demitem os funcionários “porque eles não sabem nem atender o cliente”. Parece até que o atendimento é a tarefa mais simples da empresa e que menos merece preocupação. Ao contrário, é a mais complexa e recheada de nuances que perpassam pela condição individual e por condições sistêmicas.

Estas condições sistêmicas estão relacionadas a:

1. Falta de uma política clara de serviços;
2. Indefinição do conceito de serviços;
3. Falta de um perfil adequado para o profissional de atendimento;
4. Falta de um padrão de atendimento;
5. Inexistência do follow up;
6. Falta de treinamento e qualificação de pessoal.

Nas condições individuais, podemos encontrar a contratação de pessoas com características opostas ao necessário para atender ao público, como: timidez, avareza, rebeldia...

SERVIÇO E POSTURA DE ATENDIMENTO

Observando estas duas condições principais que causam a vinculação ou o afastamento do cliente da empresa, podemos separar a estrutura de uma empresa de serviços em dois itens: os serviços e a postura de atendimento.

O SERVIÇO assume uma dimensão macro nas organizações e, como tal, está diretamente relacionado ao próprio negócio.

Nesta visão mais global, estão incluídas as políticas de serviços, a sua própria definição e filosofia. Aqui, também são tratados os aspectos gerais da organização que dão peso ao negócio, como: o ambiente físico, as cores (pintura), os jardins. Este item, portanto, depende mais diretamente da empresa e está mais relacionado com as condições sistêmicas.

Já a POSTURA DE ATENDIMENTO, que é o tratamento dispensado às pessoas, está mais relacionado com o funcionário em si, com as suas atitudes e o seu modo de agir com os clientes. Portanto, está ligado às condições individuais.

É necessário unir estes dois pontos e estabelecer nas políticas das empresas, o treinamento, a definição de um padrão de atendimento e de um perfil básico para o profissional de atendimento, como forma de avançar no próprio negócio. Dessa maneira, estes dois itens se tornam complementares e inter-relacionados, com dependência recíproca para terem peso.

Para conhecermos melhor a postura de atendimento, faz-se necessário falar do Verdadeiro profissional do atendimento.

Os três passos do verdadeiro profissional de atendimento:

01. Entender o seu VERDADEIRO PAPEL, que é o de compreender e atender as necessidades dos clientes, fazer com que ele seja bem recebido, ajudá-lo a se sentir importante e proporcioná-lo um ambiente agradável. Este profissional é voltado completamente para a interação com o cliente, estando sempre com as suas antenas ligadas neste, para perceber constantemente as suas necessidades. Para este profissional, não basta apenas conhecer o produto ou serviço, mas o mais importante é demonstrar interesse em relação às necessidades dos clientes e atendê-las.

02. Entender o lado HUMANO, conhecendo as necessidades dos clientes, aguçando a capacidade de perceber o cliente. Para entender o lado humano, é necessário que este profissional tenha uma formação voltada para as pessoas e goste de lidar com gente. Se espera que ele fique feliz em fazer o outro feliz, pois para este profissional, a felicidade de uma pessoa começa no mesmo instante em que ela cessa a busca de sua própria felicidade para buscar a felicidade do outro.

03. Entender a necessidade de manter um ESTADO DE ESPÍRITO POSITIVO, cultivando pensamentos e sentimentos positivos, para ter atitudes adequadas no momento do atendimento. Ele sabe que é fundamental separar os problemas particulares do dia a dia do trabalho e, para isso, cultiva o estado de espírito antes da chegada do cliente. O primeiro passo de cada dia, é iniciar o trabalho com a consciência de que o seu principal papel é o de ajudar os clientes a solucionarem suas necessidades. A postura é de realizar serviços para o cliente.

Os requisitos para contratação deste profissional

Para trabalhar com atendimento ao público, alguns requisitos são essenciais ao atendente. São eles:

- ✓ Gostar de SERVIR, de fazer o outro feliz.
- ✓ Gostar de lidar com gente.
- ✓ Ser extrovertido.
- ✓ Ter humildade.
- ✓ Cultivar um estado de espírito positivo.
- ✓ Satisfazer as necessidades do cliente.

- ✓ Cuidar da aparência.

Com estes requisitos, o sinal fica verde para o atendimento.

A POSTURA pode ser entendida como *a junção de todos os aspectos relacionados com a nossa expressão corporal na sua totalidade e nossa condição emocional*.

Podemos destacar 03 pontos necessários para falarmos de POSTURA. São eles:

01. Ter uma POSTURA DE ABERTURA: que se caracteriza por um posicionamento de humildade, mostrando-se sempre disponível para atender e interagir prontamente com o cliente. Esta POSTURA DE ABERTURA do atendente suscita alguns sentimentos positivos nos clientes, como por exemplo:

a) postura do atendente de manter os ombros abertos e o peito aberto, passa ao cliente um sentimento de receptividade e acolhimento;

b) deixar a cabeça meio curva e o corpo ligeiramente inclinado transmite ao cliente a humildade do atendente;

c) o olhar nos olhos e o aperto de mão firme traduzem respeito e segurança;

d) a fisionomia amistosa, alenta um sentimento de afetividade e calorosidade.

02. Ter SINTONIA ENTRE FALA E EXPRESSÃO CORPORAL: que se caracteriza pela existência de uma unidade entre o que dizemos e o que expressamos no nosso corpo.

Quando fazemos isso, nos sentimos mais harmônicos e confortáveis. Não precisamos fingir, mentir ou encobrir os nossos sentimentos e eles fluem livremente. Dessa forma, nos sentimos mais livres do stress, das doenças, dos medos.

03. As EXPRESSÕES FACIAIS: das quais podemos extraír dois aspectos: o expressivo, ligado aos estados emocionais que elas traduzem e a identificação destes estados pelas pessoas; e a sua função social que diz em que condições ocorreu a expressão, seus efeitos sobre o observador e quem a expressa.

Podemos concluir, entendendo que, qualquer comportamento inclui posturas e é sempre fruto da interação complexa entre o organismo e o seu meio ambiente.

O olhar

Os olhos transmitem o que está na nossa alma. Através do olhar, podemos passar para as pessoas os nossos sentimentos mais profundos, pois ele reflete o nosso estado de espírito.

Ao analisar a expressão do olhar, não vamos nos prender sómente a ele, mas a fisionomia como um todo para entendermos o real sentido dos olhos.

Um olhar brilhante transmite ao cliente a sensação de acolhimento, de interesse no atendimento das suas necessidades, de vontade de ajudar. Ao contrário, um olhar apático, traduz fraqueza e desinteresse, dando ao cliente, a impressão de desgosto e dissabor pelo atendimento.

Mas, você deve estar se perguntando: O que causa este brilho nos nossos olhos? A resposta é simples:

Gostar do que faz, gostar de prestar serviços ao outro, gostar de ajudar o próximo.

Para atender ao público, é preciso que haja interesse e gosto, pois só assim conseguimos repassar uma sensação agradável para o cliente. Gostar de atender o público significa gostar de atender as necessidades dos clientes, querer ver o cliente feliz e satisfeito.

Como o olhar revela a atitude da mente, ele pode transmitir:

01. Interesse quando:

- ✓ Brilha;
- ✓ Tem atenção;
- ✓ Vem acompanhado de aceno de cabeça.

02. Desinteresse quando:

- ✓ É apático;
- ✓ É imóvel, rígido;
- ✓ Não tem expressão.

O olhar desbloqueia o atendimento, pois quebra o gelo. O olhar nos olhos dá credibilidade e não há como dissimular com o olhar.

A aproximação - raio de ação.

A APROXIMAÇÃO do cliente está relacionada ao conceito de RAIO DE AÇÃO, que significa interagir com o público, independente deste ser cliente ou não.

Esta interação ocorre dentro de um espaço físico de 3 metros de distância do público e de um tempo imediato, ou seja, prontamente.

Além do mais, deve ocorrer independentemente do funcionário estar ou não na sua área de trabalho. Estes requisitos para a interação, a tornam mais eficaz.

Esta interação pode se caracterizar por um cumprimento verbal, uma saudação, um aceno de cabeça ou apenas por um aceno de mão. O objetivo com isso, é fazer o cliente sentir-se acolhido e certo de estar recebendo toda a atenção necessária para satisfazer os seus anseios.

Alguns exemplos são:

1. No hotel, a arrumadeira está no corredor com o carrinho de limpeza e o hóspede sai do seu apartamento. Ela prontamente olha para ele e diz com um sorriso: "bom dia!".

2. O caixa de uma loja que cumprimenta o cliente no momento do pagamento;

3. O frentista do posto de gasolina que se aproxima ao ver o carro entrando no posto e faz uma sudação...

A INVASÃO

Mas, interagir no RAIO DE AÇÃO não tem nada a ver com INVAÇÃO DE TERRITÓRIO.

Vamos entender melhor isso.

Todo ser humano sente necessidade de definir um TERRITÓRIO, que é um certo espaço entre si e os estranhos. Este território não se configura apenas em um espaço físico demarcado, mas principalmente num espaço pessoal e social, o que podemos traduzir como a necessidade de privacidade, de respeito, de manter uma distância ideal entre si e os outros de acordo com cada situação.

Quando estes territórios são invadidos, ocorrem cortes na privacidade, o que normalmente traz consequências negativas. Podemos exemplificar estas invasões com algumas situações corriqueiras: uma piada muito picante contada na presença de pessoas estranhas a um grupo social; ficar muito próximo do outro, quase se encostando nele; dar um tapinha nas costas...

Nas situações de atendimento, são bastante comuns as invasões de território pelos atendentes. Estas, na sua maioria, causam mal-estar aos clientes, pois são traduzidas por eles como atitudes grosseiras e poucos sensíveis. Alguns são os exemplos destas atitudes e situações mais comuns:

- ✓ Insistência para o cliente levar um item ou adquirir um bem;
- ✓ Seguir o cliente por toda a loja;
- ✓ O motorista de taxi que não pára de falar com o cliente passageiro;

- ✓ O garçom que fica de pé ao lado da mesa sugerindo pratos sem ser solicitado;
- ✓ O funcionário que cumprimenta o cliente com dois beijinhos e tapinhas nas costas;
- ✓ O funcionário que transfere a ligação ou desliga o telefone sem avisar.

Estas situações não cabem na postura do verdadeiro profissional do atendimento.

O sorriso

O SORRISO abre portas e é considerado uma linguagem universal.

Imagine que você tem um exame de saúde muito importante para receber e está apreensivo com o resultado. Você chega à clínica e é recebido por uma recepcionista que apresenta um sorriso caloroso. Com certeza você se sentirá mais seguro e mais confiante, diminuindo um pouco a tensão inicial. Neste caso, o sorriso foi interpretado como um ato de apaziguamento.

O sorriso tem a capacidade de mudar o estado de espírito das pessoas e as pesquisas revelam que as pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente do que as não sorridentes.

O sorriso é um tipo de linguagem corporal, um tipo de comunicação não-verbal. Como tal, expressa as emoções e geralmente informa mais do que a linguagem falada e a escrita. Dessa forma, podemos passar vários tipos de sentimentos e acarretar as mais diversas emoções no outro.

Ir ao encontro do cliente

Ir ao encontro do cliente é um forte sinal de compromisso no atendimento, por parte do atendente. Este item traduz a importância dada ao cliente no momento de atendimento, na qual o atendente faz tudo o que é possível para atender as suas necessidades, pois ele comprehende que satisfazê-las é fundamental. Indo ao encontro do cliente, o atendente demonstra o seu interesse para com ele.

A primeira impressão

Você já deve ter ouvido milhares de vezes esta frase: A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA.

Você concorda com ela?

No mínimo seremos obrigados a dizer que será difícil a empresa ter uma segunda chance para tentar mudar a impressão inicial, se esta foi negativa, pois dificilmente o cliente irá voltar.

É muito mais difícil e também mais caro, trazer de volta o cliente perdido, aquele que foi mal atendido ou que não teve os seus desejos satisfeitos.

Estes clientes perdem a confiança na empresa e normalmente os custos para resgatá-la, são altos. Alguns mecanismos que as empresas adotam são os contatos via telemarketing, mala-direta, visitas, mas nem sempre são eficazes.

A maioria das empresas não têm noção da quantidade de clientes perdidos durante a sua existência, pois elas não adotam mecanismos de identificação de reclamações e/ou insatisfações destes clientes. Assim, elas deixam escapar as armas que teriam para reforçar os seus processos internos e o seu sistema de trabalho.

Quando as organizações atentam para essa importância, elas passam a aplicar instrumentos de medição.

Mas, estes coletores de dados nem sempre traduzem a realidade, pois muitas vezes trazem perguntas vagas, subjetivas ou pedem a opinião aberta sobre o assunto.

Dessa forma, fica difícil mensurar e acaba-se por não colher as informações reais.

A saída seria criar medidores que traduzissem com fatos e dados, as verdadeiras opiniões do cliente sobre o serviço e o produto adquiridos da empresa.

Apresentação pessoal

Que imagem você acha que transmitimos ao cliente quando o atendemos com as unhas sujas, os cabelos despenteados, as roupas mal cuidadas... ?

O atendente está na linha de frente e é responsável pelo contato, além de representar a empresa neste momento. Para transmitir confiabilidade, segurança, bons serviços e cuidado, se faz necessário, também, ter uma boa apresentação pessoal.

Alguns cuidados são essenciais para tornar este item mais completo. São eles:

01. Tomar um BANHO antes do trabalho diário: além da função higiênica, também é revigorante e espanta a preguiça;
02. Cuidar sempre da HIGIENE PESSOAL: unhas limpas, cabelos cortados e penteados, dentes cuidados, hábito agradável, axilas asseadas, barba feita;
03. Roupas limpas e conservadas;
04. Sapatos limpos;
05. Usar o CRACHÁ DE IDENTIFICAÇÃO, em local visível pelo cliente.

Quando estes cuidados básicos não são tomados, o cliente se questiona : “ puxa, se ele não cuida nem dele, da sua aparência pessoal, como é que vai cuidar de me prestar um bom serviço ? ”

A apresentação pessoal, a aparência, é um aspecto importante para criar uma relação de proximidade e confiança entre o cliente e o atendente.

Cumprimento caloroso

O que você sente quando alguém aperta a sua mão sem firmeza ?

Às vezes ouvimos as pessoas comentando que se conhece alguém, a sua integridade moral, pela qualidade do seu aperto de mão.

O aperto de mão “ frouxo ” transmite apatia, passividade, baixa energia, desinteresse, pouca interação, falta de compromisso com o contato.

Ao contrário, o cumprimento muito forte, do tipo que machuca a mão, ao invés de trazer uma mensagem positiva, causa um mal estar, traduzindo hiperatividade, agressividade, invasão e desrespeito. O ideal é ter um cumprimento firme, que prenda toda a mão, mas que a deixe livre, sem sufocá-la. Este aperto de mão demonstra interesse pelo outro, firmeza, bom nível de energia, atividade e compromisso com o contato.

É importante lembrar que o cumprimento deve estar associado ao olhar nos olhos, a cabeça erguida, os ombros e o peito abertos, totalizando uma sintonia entre fala e expressão corporal.

Não se esqueça: apesar de haver uma forma adequada de cumprimentar, esta jamais deverá ser mecânica e automática.

Tom de voz

A voz é carregada de magnetismo e como tal, traz uma onda de intensa vibração. O tom de voz e a maneira como dizemos as palavras, são mais importantes do que as próprias palavras.

Podemos dizer ao cliente: “ a sua televisão deveria sair hoje do conserto, mas por falta de uma peça, ela só estará pronta na próxima semana ”. De acordo com a maneira que dizemos e de acordo com o tom de voz que usamos, vamos perceber reações diferentes do cliente.

Se dizemos isso com simpatia, naturalmente nos desculpando pela falha e assumindo uma postura de humildade, falando com calma e num tom amistoso e agradável, percebemos que a reação do cliente será de compreensão.

Por outro lado, se a mesma frase é dita de forma mecânica, estudada, artificial, ríspida, fria e com arrogância, poderemos ter um cliente reagindo com raiva, procurando o gerente, gritando...

As palavras são símbolos com significados próprios. A forma como elas são utilizadas também traz o seu significado e com isso, cada palavra tem a sua vibração especial.

Saber escutar

Você acha que existe diferença entre OUVIR e ESCUTAR? Se você respondeu que não, você errou.

Escutar é muito mais do que ouvir, pois é captar o verdadeiro sentido, compreendendo e interpretando a essência, o conteúdo da comunicação.

O ato de ESCUTAR está diretamente relacionado com a nossa capacidade de perceber o outro. E, para percebermos o outro, o cliente que está diante de nós, precisamos nos despojar das barreiras que atrapalham e empobrecem o processo de comunicação. São elas:

- * os nossos PRECONCEITOS;
- * as DISTRAÇÕES;
- * os JULGAMENTOS PRÉVIOS;
- * as ANTIPATIAS.

Para interagirmos e nos comunicarmos a contento, precisamos compreender o TODO, captando os estímulos que vêm do outro, fazendo uma leitura completa da situação.

Precisamos querer escutar, assumindo uma postura de receptividade e simpatia, afinal, nós temos dois ouvidos e uma boca, o que nos sugere que é preciso escutar mais do que falar.

Quando não sabemos escutar o cliente - interrompendo-o, falamos mais que ele, dividindo a atenção com outras situações - tiramos dele, a oportunidade de expressar os seus verdadeiros anseios e necessidades e corremos o risco de aborrecê-lo, pois não iremos conseguir atende-las.

A mais poderosa forma de escutar é a empatia (que vamos conhecer mais na frente). Ela nos permite escutar de fato, os sentimentos por trás do que está sendo dito, mas, para isso, é preciso que o atendente esteja sintonizado emocionalmente com o cliente. Esta sintonia se dá através do despojamento das barreiras que já falamos antes.

Agilidade

Atender com agilidade significa ter rapidez sem perder a qualidade do serviço prestado.

A agilidade no atendimento transmite ao cliente a idéia de respeito. Sendo ágil, o atendente reconhece a necessidade do cliente em relação à utilização adequada do seu tempo.

Quando há agilidade, podemos destacar:

- ✓ o atendimento personalizado;
- ✓ a atenção ao assunto;
- ✓ o saber escutar o cliente;
- ✓ cuidar das solicitações e acompanhar o cliente durante todo o seu percurso na empresa.

O calor no atendimento

O atendimento caloroso evita dissabores e situações constrangedoras, além de ser a comunhão de todos os pontos estudados sobre postura.

O atendente escolhe a condição de atender o cliente e para isto, é preciso sempre lembrar que o cliente deseja se sentir importante e respeitado. Na situação de atendimento, o cliente busca ser reconhecido e, transmitindo calorosidade nas atitudes, o atendente satisfaz as necessidades do cliente de estima e consideração.

Ao contrário, o atendimento áspero, transmite ao cliente a sensação de desagrado, descaso e desrespeito, além de retornar ao atendente como um bumerangue.

O EFEITO BUMERANGUE é bastante comum em situações de atendimento, pois ele reflete o nível de satisfação, ou não, do cliente em relação ao atendente. Com este efeito, as atitudes batem e voltam, ou seja, se você atende bem, o cliente se sente bem e trata o atendente com respeito. Se este atende mal, o cliente reage de forma negativa e hostil. O cliente não está na esteira da linha de produção, merecendo ser tratado com diferenciação e apreço.

Precisamos ter em atendimento, pessoas descontraídas, que façam do ato de atender o seu verdadeiro sentido de vida, que é SERVIR AO PRÓXIMO.

Atitudes de apatia, frieza, desconsideração e hostilidade, retratam bem a falta de calor do atendente. Com estas atitudes, o atendente parece estar pedindo ao cliente que este se afaste, vá embora, desapareça da sua frente, pois ele não é bem vindo. Assim, o atendente esquece que a sua MISSÃO é SERVIR e fazer o cliente FELIZ.

As gafes no atendimento

Depois de conhecermos a postura correta de atendimento, também é importante sabermos quais são as formas erradas, para jamais praticá-las. Quem as pratica, com certeza não é um verdadeiro profissional de atendimento. Podemos dividi-las em duas partes, que são:

Postura inadequada

A postura inadequada é abrangente, indo desde a postura física ao mais sutil comentário negativo sobre a empresa na presença do cliente.

Em relação à postura física, podemos destacar como inadequado, o atendente:

- * se escorar nas paredes da loja ou debruçar a cabeça no seu birô por não estar com o cliente (esta atitude impede que ele interaja no raio de ação);
- * mascar chicletes ou fumar no momento do atendimento;
- * cuspir ou tirar meleca na frente do cliente (estas coisas só devem ser feitas no banheiro);
- * comer na frente do cliente (comum nas empresas que oferecem lanches ou têm cantina);
- * gritar para pedir alguma coisa;
- * se coçar na frente do cliente;
- * bocejar (revela falta de interesse no atendimento).

Em relação aos itens mais sutis, podemos destacar:

- * se achar íntimo do cliente a ponto de lhe pedir carona, por exemplo;
- * receber presentes do cliente em troca de um bom serviço;
- * fazer críticas a outros setores, pessoas, produtos ou serviços na frente do cliente;
- * desmerecer ou criticar o fabricante do produto que vende, o parceiro da empresa, denegrindo a sua imagem para o cliente;
- * falar mau das pessoas na sua ausência e na presença do cliente;

- * usar o cliente como desabafo dos problemas pessoais;
- * reclamar na frente do cliente;
- * lamentar;
- * colocar problemas salariais;
- * "lavar a roupa suja" na frente do cliente.

LEMBRE-SE: A ÉTICA DO TRABALHO É SERVIR AOS OUTROS E NÃO SE SERVIR DOS OUTROS.

Usar chavões

O mau profissional utiliza-se de alguns chavões como forma de fugir à sua responsabilidade no atendimento ao cliente. Citamos aqui, os mais comuns:

PARE E REFLITA: VOCÊ GOSTARIA DE SER COMPARADO A ESTE ATENDENTE?

- * o senhor como cliente TEM QUE ENTENDER...
- * o senhor DEVERIA AGRADECER O QUE A EMPRESA FAZ PELO SENHOR...
- * o CLIENTE É UM CHATO QUE SEMPRE QUER MAIS...
- * AÍ VEM ELE DE NOVO...

Estas frases geram um bloqueio mental, dificultando a liberação do lado bom da pessoa que atende o cliente.

Aqui, podemos ter o efeito bumerangue, que torna um círculo vicioso na postura inadequada, pois, o atendente usa os chavões (pensa dessa forma em relação ao cliente e a situação de atendimento), o cliente se aborrece e descarrega no atendente, ou simplesmente não volta mais.

Para quebrar este ciclo, é preciso haver uma mudança radical no pensamento e postura do atendente.

Impressões finais do cliente

Toda a postura e comportamento do atendente vai levar o cliente a criar uma impressão sobre o atendimento e, consequentemente, sobre a empresa.

Duas são as formas de impressões finais mais comuns do cliente:

- 1) MOMENTO DA VERDADE: através do contato direto (pessoal) e/ou telefônico com o atendente;
- 2) TELEIMAGEM: através do contato telefônico. Vamos conhecê-las com mais detalhes.

Momentos da verdade

Segundo Karl Albrecht, Momento da Verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do seu serviço.

O funcionário tem poucos minutos para fixar na mente do cliente a imagem da empresa e do próprio serviço prestado. Este é o momento que separa o grande profissional dos demais.

Este verdadeiro profissional trabalha em cada momento da verdade, considerando-o único e fundamental para definir a satisfação do cliente. Ele se fundamenta na chamada TRÍADE DO ATENDIMENTO OU TRIÂNGULO DO ATENDIMENTO, que é composto de elementos básicos do processo de interação, que são:

A) a pessoa

A pessoa mais importante é aquela que está na sua frente. Então, podemos entender que a pessoa mais importante é o cliente que está na frente e precisa de atenção.

No Momento da Verdade, o atendente se relaciona diretamente com o cliente, tentando atender a todas as suas necessidades. Não existe outra forma de atender, a não ser pelo contato direto e, portanto, a pessoa fundamental neste momento é o cliente.

B) a hora

A hora mais importante das nossas vidas é o agora, o presente, pois somente nele podemos atuar.

O passado ficou para trás, não podendo ser mudado e o futuro não nos cabe conhecer. Então, só nos resta o presente como fonte de atuação. Nele, podemos agir e transformar. O aqui e agora são os únicos momentos nos quais podemos interagir e precisamos fazer isto da melhor forma.

C) a tarefa

Para finalizar, falamos da tarefa. A nossa tarefa mais importante diante desta pessoa mais importante para nós, na hora mais importante que é o aqui e o agora, é FAZER O CLIENTE FELIZ, atendendo as suas necessidades.

Esta tríade se configura no fundamento dos Momentos da Verdade e, para que estes sejam plenos, é necessário que os funcionários de linha de frente, ou seja, que atendem os clientes, tenham poder de decisão. É necessário que os chefes concedam autonomia aos seus subordinados para atuarem com precisão nos Momentos da Verdade.

Teleimagem

Através do telefone, o atendente transmite a TELEIMAGEM da empresa e dele mesmo.

TELEIMAGEM, então, é a imagem que o cliente forma na sua mente (imagem mental) sobre quem o está atendendo e, consequentemente, sobre a empresa (que é representada por este atendente).

Quando a TELEIMAGEM é positiva, a facilidade do cliente encaminhar os seus negócios é maior, pois ele supõe que a empresa é comprometida com o cliente. No entanto, se a imagem é negativa, vemos normalmente o cliente fugindo da empresa. Como no atendimento telefônico, o único meio de interação com o cliente, é através da palavra e sendo a palavra o instrumento, faz-se necessário usá-la de forma adequada para satisfazer as exigências do cliente. Dessa forma, classificamos 03 itens básicos ligados a palavra e as atitudes, como fundamentais na formação da TELEIMAGEM.

São eles:

01. O tom de voz: é através dele que transmitimos interesse e atenção ao cliente. Ao usarmos um tom frio e distante, passamos ao cliente, a ideia de desatenção e desinteresse.

Ao contrário, se falamos com entusiasmo, de forma decidida e atenciosamente, satisfazemos as necessidades do cliente de sentir-se assistido, valorizado, respeitado, importante.

02. O uso de PALAVRAS ADEQUADAS: pois com elas o atendente passa a ideia de respeito pelo cliente. Aqui fica expressamente PROIBIDO o uso de termos como: amor, bem, benzinho, chuchu, mulherzinha, queridinha, colega...

03. As ATITUDES CORRETAS: dando ao cliente, a impressão de educação e respeito. São INCORRETAS as atitudes de transferir a ligação antes do cliente concluir o que iniciou a falar; passar a ligação para a pessoa ou ramal errado (mostrando com isso que não ouviu o que ele disse); desligar sem cumprimento ou saudação; dividir a atenção com outras conversas; deixar o telefone tocar muitas vezes sem atender; dar risadas no telefone.

Aspectos psicológicos do atendente

Nós falamos sobre a importância da postura de atendimento. Porém, a base dela está nos aspectos psicológicos do atendimento. Vamos a eles.

Empatia

O termo empatia deriva da palavra grega EMPATHÉIA, que significa entrar no sentimento. Portanto, EMPATIA é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, procurando sempre entender as suas necessidades, os seus anseios, os seus sentimentos. Dessa forma, é uma aptidão pessoal fundamental na relação atendente - cliente. Para conseguirmos ser empáticos, precisamos nos despojar dos nossos preconceitos e preferências, evitando julgar o outro a partir de nossas referências e valores.

A empatia alimenta-se da autoconsciência, que significa estar abertos para conhecemos as nossas emoções. Quanto mais isto acontece, mais hábeis seremos na leitura dos sentimentos dos outros. Quando não temos certeza dos nossos próprios sentimentos, dificilmente conseguimos ver os dos outros.

E, a chave para perceber os sentimentos dos outros, está na capacidade de interpretar os canais não verbais de comunicação do outro, que são: os gestos, o tom de voz, as expressões faciais...

Esta capacidade de empatizar-se com o outro, está ligada ao envolvimento: sentir com o outro é envolver-se. Isto requer uma atitude muito sublime que se chama HUMILDADE. Sem ela é impossível ser empático.

Quando não somos humildes, vemos as pessoas de maneira deturpada, pois olhamos através dos **óculos do orgulho e do egoísmo**, com os quais enxergamos apenas o nosso pequenino mundo.

O orgulho e o egoísmo são dois males que atacam a humanidade, impedindo-a de ser feliz.

Com eles, não conseguimos sair do nosso mundinho, criando uma couraça ao nosso redor para nos proteger. Com eles, nós achamos que somos tudo o que importa e esquecemos de olhar para o outro e perguntar como ele está, do que ele precisa, em que podemos ajudar.

Esquecemos de perceber principalmente os seus sentimentos e necessidades. Com o orgulho e o egoísmo, nos tornamos vaidosos e passamos a ver os outros de acordo com o que estes óculos registram: os nossos preconceitos, nossos valores, nossos sentimentos...

Sendo orgulhosos e egoístas não sabemos AMAR, não sabemos repartir, não sabemos doar.

Só queremos tudo para nós, só “amamos” a nós mesmos, só lembramos de nós. É aqui que a empatia se deteriora, quando os nossos próprios sentimentos são tão fortes que não permitem harmonização com o outro e passam por cima de tudo.

OS EGOÍSTAS E ORGULHOSOS NÃO PODEM TRABALHAR COM O PÚBLICO, POIS ELES NÃO TÊM CAPACIDADE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO E ENTENDER OS SEUS SENTIMENTOS E NECESSIDADES.

Ao contrário dos egoístas, os empáticos são altruístas, pois as raízes da moralidade estão na empatia. Para concluir, podemos lembrar a frase de Saint-Exupéry no livro O Pequeno Príncipe: “Só se vê bem com o coração; o essencial é invisível aos olhos”. Isto é empatia.

PERCEPÇÃO

PERCEPÇÃO é a capacidade que temos de compreender e captar as situações, o que exige sintonia e é fundamental no processo de atendimento ao público. Para percebermos melhor, precisamos passar pelo “esvaziamento” de nós mesmos, ficando assim, mais próximos do outro. Mas, como é isso? Vamos ficar vazios? É isso mesmo. Vamos ficar vazios dos nossos preconceitos, das nossas antipatias, dos nossos medos, dos nossos bloqueios, vamos observar as situações na sua totalidade, para entendermos melhor o que o cliente deseja. Vamos ilustrar com um exemplo real: certa vez, em

uma loja de carros, entra um senhor de aproximadamente 65 anos, usando um chapéu de palha, camiseta rasgada e calça amarrada na cintura por um barbante. Ele entrou na sala do gerente, que imediatamente se levantou pedindo para ele se retirar, pois não era permitido “pedir esmolas ali”. O senhor com muita paciência, retirou de um saco plástico que carregava, um “bolo” de dinheiro e disse: “eu quero comprar aquele carro ali”.

Este exemplo, apesar de extremo, é real e retrata claramente o que podemos fazer com o outro quando pré-julgamos as situações.

Precisamos ver o TODO e não só as partes, pois o todo é muito mais do que a soma das partes. Ele nos diz o que é e não é harmônico e com ele percebemos a essência dos fatos e situações.

Ainda falando em PERCEPÇÃO, devemos ter cuidado com a PERCEPÇÃO SELETIVA, que é uma distorção de percepção, na qual vemos, escutamos e sentimos apenas aquilo que nos interessa. Esta seleção age como um filtro, que deixa passar apenas o que convém. Esta filtragem está diretamente relacionada com a nossa condição física-psíquica emocional. Como é isso? Vamos entender:

a) Se estou com medo de passar em rua deserta e escura, a sombra do galho de uma árvore pode me assustar, pois eu posso percebê-lo como um braço com uma faca para me apunhalar;

b) Se estou com muita fome, posso ter a sensação de um cheiro agradável de comida;

c) Se fiz algo errado e sou repreendida, posso ouvir a parte mais amena da repreensão e reprimir a mais severa.

Em alguns casos, a percepção seletiva age como mecanismo de defesa.

O ESTADO INTERIOR

O ESTADO INTERIOR, como o próprio nome sugere, é a condição interna, o estado de espírito diante das situações.

A atitude de quem atende o público está diretamente relacionada ao seu estado interior. Ou seja, se o atendente mantém um equilíbrio interno, sem tensões ou preocupações excessivas, as suas atitudes serão mais positivas frente ao cliente.

Dessa forma, o estado interior está ligado aos pensamentos e sentimentos cultivados pelo atendente. E estes, dão suporte as atitudes frente ao cliente.

Se o estado de espírito supõe sentimentos e pensamentos negativos, relacionados ao orgulho, egoísmo e vaidade, as atitudes advindas deste estado, sofrerão as suas influências e serão:

- * Atitudes preconceituosas;
- * Atitudes de exclusão e repulsa;
- * Atitudes de fechamento;
- * Atitudes de rejeição.

É necessário haver um equilíbrio interno, uma estabilidade, para que o atendente consiga manter uma atitude positiva com os clientes e as situações.

O ENVOLVIMENTO

A demonstração de interesse, prestando atenção ao cliente e voltando-se inteiramente ao seu atendimento, é o caminho para o verdadeiro sentido de atender.

Na área de serviços, o produto é o próprio serviço prestado, que se traduz na INTERAÇÃO do funcionário com o cliente. Um serviço é, então, um resultado psicológico e pessoal que depende de fatores relacionados com a interação com o outro. Quando o atendente tem um envolvimento baixo com o cliente, este percebe com clareza a sua falta de compromisso. As preocupações excessivas, o trabalho estafante, as pressões exacerbadas, a falta de liderança, o

nível de burocracia, são fatores que contribuem para uma interação fraca com o cliente. Esta fraqueza de envolvimento não permite captar a essência dos desejos do cliente, o que se traduz em insatisfação. Um exemplo simples disso é a divisão de atenção por parte do atendente. Quando este divide a atenção no atendimento entre o cliente e os colegas ou outras situações, o cliente sente-se desrespeitado, diminuído e ressentido. A sua impressão sobre a empresa é de fraqueza e o Momento da Verdade é pobre.

Esta ação traz consequências negativas como: impossibilidade de escutar o cliente, falta de empatia, desrespeito com o seu tempo, pouca agilidade, baixo compromisso com o atendimento.

Às vezes, a própria empresa não oferece uma estrutura adequada para o atendimento ao público, obrigando o atendente a dividir o seu trabalho entre atendimento pessoal e telefônico, quando normalmente há um fluxo grande de ambos no setor. Neste caso, o ideal seria separar os dois tipos de atendimento, evitando problemas desta espécie.

Alguns exemplos comuns de divisão de atenção são:

- * atender pessoalmente e interromper com o telefone
- * atender o telefone e interromper com o contato direto
- * sair para tomar café ou lanchar
- * conversar com o colega do lado sobre o final de semana, férias, namorado, tudo isso no momento de atendimento ao cliente.

Estes exemplos, muitas vezes, soam ao cliente como um exibicionismo funcional, o que não agrupa valor ao trabalho. O cliente deve ser poupadão dele.

Os desafios do profissional de atendimento

Mas, nem tudo é tão fácil no trabalho de atender. Algumas situações exigem um alto grau de maturidade do atendente e é nestes momentos que este profissional tem a grande oportunidade de mostrar o seu real valor. Aqui estão duas destas situações.

Encantando o cliente

Fazer apenas o que está definido pela empresa como sendo o seu padrão de atendimento, pode até satisfazer as necessidades do cliente, mas talvez não ultrapasse o normal.

Encantar o cliente é exatamente aquele algo mais que faz a grande diferença no atendimento.

Atuação extra

A ATUAÇÃO EXTRA é uma forma de encantar o cliente que se caracteriza por atitudes ou ações do atendente, não estabelecidas nos procedimentos de trabalho. É produzir um serviço acima da expectativa do cliente.

Autonomia

Na verdade, a autonomia não deveria estar no encantamento do cliente; ela deveria fazer parte da estrutura da empresa. Mas, nem sempre a realidade é esta. Colocamos aqui porque o consumidor brasileiro ainda se encanta ao encontrar numa loja, um balcão-nista que pode resolver as suas queixas sem se dirigir ao gerente.

A AUTONOMIA está diretamente relacionada ao processo de tomada de decisão. Onde existir uma situação na qual o funcionário precise decidir, deve haver autonomia.

No atendimento ao público, é fundamental haver autonomia do pessoal de linha de frente e é uma das condições básicas para o sucesso deste tipo de trabalho.

Mas, para ter autonomia se faz necessário um mínimo de poder para atuar de acordo com a situação e esse poder deve ser conquistado. O poder aos funcionários serve para agilizar o negócio. Às vezes, a falta de autonomia se relaciona com fraca liderança do chefe.

Para o cliente, a autonomia traduz a ideia de agilidade, desburocratização, respeito, compromisso, organização.

Com ela, o cliente não é jogado de um lado para o outro, não precisa passear pela empresa, ouvindo dos atendentes: "Esse assunto eu não resolvo; é só com o fulano; procure outro setor..."

A autonomia na ponta, na linha de frente, demonstra que a empresa está totalmente voltada para o cliente, pois todo o sistema funciona para atendê-lo integralmente, e essa postura é vital, visto que a imagem transmitida pelo atendente é a imagem que será gerada no cliente em relação à organização, dessa forma, ao atender, o atendente precisa se lembrar que naquele cargo, ele representa uma marca, uma instituição, um nome, e que todas as suas atitudes devem estar em conformidade com a proposta de visão que essa organização possui, focando sempre em um atendimento efetivamente eficaz e de qualidade.

ÉTICA PROFISSIONAL

Ética profissional.

A ética profissional é um dos critérios mais valorizados no mercado de trabalho. Ter uma boa conduta no ambiente de trabalho pode ser o passaporte para uma carreira de sucesso.

A vida em sociedade, que preza e respeita o bem-estar do outro, requer alguns comportamentos que estão associados à conduta ética de cada indivíduo. A **ética profissional** é composta pelos padrões e valores da sociedade e do ambiente de trabalho que a pessoa convive.

No meio corporativo, a ética profissional traz maior produtividade e integração dos colaboradores e, para o profissional, ela agrupa credibilidade, confiança e respeito ao trabalho.

Contudo, há ainda muitas dúvidas acerca do que é ética, por isso, antes falar sobre **ética profissional**, é importante entender um pouco sobre o que é ética e qual a diferença entre ética e moral.

O que é ética

A palavra Ética é derivada do grego e apresenta uma transliteração de duas grafias distintas, *éthos* que significa "hábito", "costumes" e *ethos* que significa "morada", "abrigó protetor".

Dessa raiz semântica, podemos definir ética como uma estrutura global, que representa a casa, feita de paredes, vigas e alicerces que representam os costumes. Assim, se esses costumes se perdem, a estrutura enfraquece e a casa é destruída.

Em uma visão mais abrangente e contemporânea, podemos definir ética como um conjunto de valores e princípios que orientam o comportamento de um indivíduo dentro da sociedade. A ética está relacionada ao caráter, uma conduta genuinamente humana e enraizada, que vêm de dentro para fora.

Qual a diferença de ética e moral

Embora ética e moral sejam usados, muitas vezes, de maneira similar, ambas possuem significados distintos. A moral é regida por leis, regras, padrões e normas que são adquiridos por meio da educação, do âmbito social, familiar e cultural, ou seja, mas algo que vem de fora para dentro.

Para o filósofo alemão Hegel, a moral apresenta duas vertentes, a moral subjetiva associada ao cumprimento de dever por vontade e a moral objetiva que é a obediência de leis e normas impostas pelo meio.

No entanto, ética e moral caminham juntas, uma vez que a moral se submete a um valor ético. Desta forma, uma ética individual, quando enraizada na sociedade, passa a ser um valor social que é instituído como uma lei moral.

A consequência de um comportamento antiético afronta os valores, caráter e o princípio de uma pessoa, enquanto a quebra de um valor moral é punida e justificada de acordo com a lei que rege o meio.

Características fundamentais de uma conduta ética

Alguns conceitos são fundamentais para constituir o comportamento ético. São eles:

- Altruísmo: a preocupação com os interesses do outro de uma forma espontânea e positivista.
- Moralidade: conjunto de valores que conduzem o comportamento, as escolhas, decisões e ações.
- Virtude: essa característica pode ser definida como a "excellência humana" ou aquilo que nos faz plenos e autênticos.
- Solidariedade: princípios que se aplicados às relações sociais e que orientam a vivência e convívio em harmonia do indivíduo com os demais.
- Consciência: capacidade ou percepção em distinguir o que é certo ou errado de acordo com as virtudes ou moralidade.
- Responsabilidade ética: consenso entre responsabilidade (assumir consequências dos atos praticados) pessoal e coletiva.

O que é Ética Profissional

A **ética profissional** é o conjunto de valores, normas e condutas que conduzem e conscientizam as atitudes e o comportamento de um profissional na organização. Desta forma, a ética profissional é de interesse e importância da empresa e também do profissional que busca o desenvolvimento de sua carreira.

Além da experiência e autonomia em sua área de atuação, o profissional que apresenta uma conduta ética conquista mais respeito, credibilidade, confiança e reconhecimento de seus superiores e de seus colegas de trabalho.

A conduta ética também contribui para o andamento dos processos internos, aumento de produtividade, realização de metas e a melhora dos relacionamentos interpessoais e do clima organizacional.

Quando profissionais e empresa prezam por valores e princípios éticos como gentileza, temperança, amizade e paciência, existem bons relacionamentos, mais autonomia, satisfação, proatividade e inovação.

Para isso, é conveniente que a empresa tenha um código de conduta ética, para orientar o comportamento de seus colaboradores de acordo com as normas e postura da organização. O código de ética empresarial facilita a adaptação do colaborar e serve como um manual para boa convivência no ambiente de trabalho.

Ética profissional e valor estratégico

Em meio ao cenário caótico nacional, problemas políticos, desigualdade social, falta de infraestrutura para educação e saúde, a ética tornou-se um dos principais assuntos abordados em escolas, universidades, trabalho e até mesmo nas ruas.

Com a população mais consciente das questões morais e da responsabilidade social com que as autoridades e as empresas devem prestar à sociedade e ao meio ambiente, houve um aumento da fiscalização e cobrança pelo comprometimento ético destes órgãos.

Com isso, a ética ganhou um novo valor, o valor estratégico. As empresas se viram obrigadas a modificar seus conceitos, quebrar paradigmas e apresentar uma postura mais transparente, humana e coerente para não perder público.

Neste contexto, a ética profissional que deveria ser uma virtude enraizada do indivíduo tornou-se parte da estratégia organizacional e, consequentemente, um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

No entanto, quando a empresa adota a **ética profissional** como uma estratégia de mercado, ela também contribui com desenvolvimento do profissional, que precisa melhorar suas habilidades com relacionamentos interpessoais e liderança.

Um profissional com habilidades de liderança e relacionamento difunde valores éticos, preza pela harmonia no ambiente de trabalho e coloca em primeiro lugar o respeito às pessoas e o comprometimento com o trabalho.

Benefícios da ética no trabalho

O **profissional ético** é, naturalmente, admirado, pois o respeito pelos colegas e pelos clientes é o que dá destaque a esse colaborador. A ética seria uma espécie de filtro que não permite a passagem da fofoca, da mentira, do desejo de prejudicar um colaborador, entre outros aspectos negativos.

E é necessário ressaltar que os **líderes são profissionais éticos**, ou devem ser, para desenvolver as competências do cargo com êxito. Os que optam pela ética preferem oferecer feedbacks, em vez de deixar o ambiente de trabalho desarmônico, e são honestos quanto às próprias condições, ou seja: não inventam mentiras para se ausentar das falhas.

Cultivar a ética profissional no ambiente de trabalho traz benefícios e vantagens a todos, uma vez que ela proporciona crescimento à empresa e a todos os envolvidos. Com uma conduta ética bem estruturada é possível, do trabalho em equipe e respeito mútuo entre todos colaboradores.

E com um é possível ter profissionais mais engajados, motivados e satisfeitos.

10 dicas para construção de uma postura ética no trabalho

Os colaboradores que conseguem construir relações de qualidade entre os colegas e conquistar a confiança dos líderes, com uma postura de trabalho adequada e resultados concretos, são os que obtêm maior sucesso no desenvolvimento de suas carreiras.

Você precisa entender e respeitar os limites de sua função, zelar pelos instrumentos de trabalho e o patrimônio da organização e contribuir para o bom rendimento de sua equipe. Essas são condições básicas para a construção de uma postura ética no trabalho.

Conheça ainda outros fatores importantes que auxiliam neste processo:

1. Seja honesto!

Fale sempre a verdade e assuma a responsabilidade sobre seus erros. É muito melhor aprender com os erros do que procurar um culpado para suas falhas.

A honestidade é uma das principais características de um profissional ético ela é prova de credibilidade e confiança. Seja sempre sincero consigo mesmo, com os seus princípios, com as normas das empresas e com os outros.

2. Respeito o sigilo

Algumas empresas trabalham com informações extremamente sigilosas. Geralmente, essas condições são expostas ao profissional dentro do contrato de trabalho.

Por isso, manter o sigilo, além de ser uma, pode ser importante para preservar o emprego. Respeite esta condição, mantendo o sigilo!

3. Tenha comprometimento

Responsabilidade e comprometimento é o mínimo que se espera de um profissional. Se fazer o seu trabalho parece uma obrigação, reavalie sua carreira e os seus propósitos, pois algo está errado.

Um profissional com ética tem engajamento com a empresa e cumpre sua função com empenho e consciência, sempre visando o melhor resultado para a organização, consequentemente, isso agregará valor a sua carreira.

4. Seja prudente!

Aprenda a diferenciar as relações pessoais dos profissionais, não deixe inimizades e antipatia atrapalharem o seu desempenho ou que isso interfira de forma negativa no trabalho de seus colegas e nos resultados da empresa.

Considere sempre como prioridade a realização do seu trabalho. Respeite a hierarquia da sua empresa, seja você um líder ou um colaborador. Seja profissional!

5. Tenha humildade

Independente de hierarquia, dos conhecimentos e habilidades, entenda que ninguém é melhor que ninguém. Humildade e flexibilidade são um dos pré-requisitos para o trabalho em equipe.

Tenha humildade, respeite seus colegas, seja cordial e não faça julgamentos. Contribua para um bom convívio e bons relacionamentos no ambiente de trabalho.

6. Não prometa aquilo que não possa cumprir

Não prometa aquilo que não pode entregar ou um prazo que não pode cumprir, ou pior ainda, jogar a responsabilidade em cima de outras pessoas.

Com comprometimento e honestidade é possível alinhar entregas e prazos justos sem comprometer a credibilidade e a ética profissional.

7. Saiba fazer e receber críticas

Embora as críticas nos ajudem a crescer, muitas pessoas não sabem fazer ou interpretá-las de forma construtiva.

Por isso, caso precise dar um feedback a alguém, nunca faça isso por impulso, reflita a melhor forma de dizer e como orientar a melhora. E se receber uma crítica, não leve para o lado pessoal, entenda que isso pode ser usado para o seu desenvolvimento.

8. Reconheça o mérito alheio

Elogios sinceros podem e devem ser usados em um, mas, se estiverem dentro do contexto profissional. Não precisa parecer um bajulador elogiando o chefe.

Elogie as atitudes assertivas, aquilo que realmente contribui com os resultados da empresa ou da equipe. Saiba reconhecer o empenho de seus colegas, dê a eles os méritos merecidos e não espere recompensa em troca.

9. Respeite a privacidade

Nunca mexa no material de trabalho, documentos ou gaveta de um colega de trabalho, exceto, se lhe for solicitado e ainda assim se for algo que vá contribuir com o bem e o trabalho de todos.

Da mesma forma que você não gostaria que mexesse em suas coisas, com certeza seu colega não gostará de saber que teve a privacidade desrespeitada.

10. Evite fofoca

Fique longe de fofocas, comentários ofensivos e pessoas que gostam de julgar e criticar os colegas. Algumas “brincadeirinhas” por mais que pareçam inofensivas, magoam e prejudicam as pessoas.

Caso tenha algum problema com alguém, chame-a para conversar e esclareça aquilo que está o incomodando. Se cometer algum erro, reconheça e peça desculpas, essa é a melhor forma de evitar desentendimentos e conservar a atmosfera positiva no trabalho.¹⁵

Ética profissional: Sigilo das informações

Sigilo é a condição de algo que é mantido como oculto e secreto, fazendo com que poucas pessoas saibam da sua existência.

Quando uma pessoa pede sigilo sobre determinado assunto, está implícito que a informação não deve ser reproduzida para outras pessoas, mas sim reservada exclusivamente para aquela que a está recebendo.

Um conteúdo sigiloso é aquele que está sob regime de sigilo, devendo ser mantido em privacidade. Todas as pessoas têm direito ao sigilo pessoal, ou seja, de não cederem informações indesejadas sobre as suas vidas privadas.

Sigilo profissional

Este é um comportamento previsto no Código de Ética de todas as profissões. Consiste na condição de manter o sigilo das informações cedidas pelo usuário / cliente ao profissional que o recebeu / atendeu.

O sigilo profissional também diz respeito ao comprometimento que o profissional deve ter para com a empresa que trabalha, evitando a divulgação de informações para companhias rivais que possam, de alguma forma, prejudicar a sua empresa.

Quando o profissional não segue estas regras, ocorre a chamada “quebra do sigilo profissional”.

O sigilo profissional não é absoluto, em muitos casos, esse elemento abre a possibilidade do profissional avaliar, subjetivamente, se deve manter ou divulgar o fato sigiloso, devendo prevalecer o disposto no Código de Ética Profissional da área de atuação em que o profissional trabalha.

É importante que o sigilo profissional é encontrado em diversos dispositivos legais como a Constituição Federal, Código Civil, Código Penal, entre outros.

Constitucionalmente, ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer algo, senão em virtude da lei, e que são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas. Esse entendimento norteia os dispositivos legais que se referem ao sigilo profissional.

Estado e o Sigilo Profissional

O Estado é a forma social mais abrangente, a sociedade de fins gerias que permite o desenvolvimento, em seu seio, das individualidades e das demais sociedades, chamadas de fins particulares. O Estado, como pessoa, é uma ficção, é um arranjo formulado pelos homens para organizar a sociedade e disciplinar o poder visando que todos possam se realizar em plenitude, atingindo suas finalidades particulares.

O Estado tem um valor ético, de modo que sua atuação deve se guiar pela moral idônea. Mas não é propriamente o Estado que é ético, porque ele é composto por homens. Assim, falta ética ou não aos homens que o compõem.

Alguns cidadãos recebem poderes e funções específicas dentro da administração pública, passando a desempenhar um papel de fundamental interesse para o Estado. Quando estiver nessa condição, mais ainda, será exigido o respeito à ética. Afinal, o Estado é responsável pela manutenção da sociedade, que espera dele uma conduta ilibada e transparente.

15Fonte: www.sbcoaching.com.br

E na Administração Pública, qual o papel da ética?

Uma vez que é através das atividades desenvolvidas pela Administração Pública que o Estado alcança seus fins, seus agentes públicos são os responsáveis pelas decisões governamentais e pela execução dessas decisões.

Para que tais atividades não desvirtuem as finalidades estatais a Administração Pública se submete às normas constitucionais e às leis especiais. Todo esse aparato de normas objetiva a um comportamento ético e moral por parte de todos os agentes públicos que servem ao Estado.

Princípios constitucionais que balizam a atividade administrativa:

Devemos atentar para o fato de que a Administração deve pautar seus atos pelos princípios elencados na Constituição Federal, em seu art. 37 que prevê: “*A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...).*”

Quanto aos citados princípios constitucionais, o entendimento do doutrinador pátrio Hely Lopes Meirelles é o seguinte:

“- Legalidade - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (...)

- Impessoalidade – O princípio da impessoalidade, (...), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas (...)

- Moralidade – A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (...). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração” (...)

- Publicidade - Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. (...) O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais (...)

- Eficiência – O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (...).”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A GESTÃO PÚBLICA NA BUSCA DE UMA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA ÉTICA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

Dimensões da qualidade nos deveres dos servidores públicos

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

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

São eles:

- “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e
- “tratar com urbanidade as pessoas”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

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

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

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

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

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

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

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

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido à falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos “é como uma lei”, isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente.

O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se “há cidadão neste país”? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdam de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

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

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

EXERCÍCIOS

1. A motivação no ambiente corporativo vem sendo estudada sob dois diferentes aspectos, redundando nas teorias de conteúdo, que buscam identificar quais fatores geram motivação, e nas teorias de processo, que objetivam explicar como a motivação ocorre. Exemplo clássico da primeira vertente é a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, que predica a existência de fatores

- (A) tangíveis, como recompensas e punições, que podem ser facilmente manejados para gerar motivação; e intangíveis, que, embora relevantes para a motivação, não são gerenciáveis.
- (B) exclusivamente financeiros, que geram a motivação inicial; e fatores existenciais, que são os necessários para a manutenção da motivação.
- (C) individuais, próprios da personalidade de cada um, de abordagem mais complexa na organização; e fatores coletivos, passíveis de serem induzidos para motivação do grupo.
- (D) que previnem a insatisfação, denominados fatores de higiene, como salário; e fatores motivacionais propriamente ditos, como autonomia e reconhecimento.
- (E) primários, ligados a aspectos inconscientes do indivíduo, como desejo de pertencimento; e fatores secundários, como responsabilidade corporativa, que afloram a partir da aplicação de dinâmicas motivacionais.

2. De acordo com a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg para buscar explicar os elementos que envolvem a satisfação no trabalho, os denominados fatores higiênicos

- (A) estão relacionados à insatisfação no trabalho, sendo administrados pela empresa e extrínsecos à motivação do funcionário.
- (B) são intrínsecos à satisfação dos indivíduos em geral, induzindo o processo de motivação no trabalho.
- (C) não repercutem na satisfação ou insatisfação do indivíduo, sendo neutros do ponto de vista da motivação.
- (D) são fatores indutores do processo motivacional, correspondendo às recompensas diretas por comportamentos ou ações desejadas.
- (E) representam forças antagônicas à motivação, devendo ser neutralizados pelo reforço positivo e evitados mediante punição.

3. Assinale a alternativa que apresenta os elementos do processo administrativo e sua definição conceitual.

(A) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados separadamente, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros individualmente e podem afetar todos os demais.

(B) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados em conjunto, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros e cada um pode afetar todos os demais.

(C) Organização, direção e controle são os únicos elementos do processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros e cada um pode afetar todos os demais.

(D) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados separadamente, formam o processo administrativo. As funções são separadas e não interferem nos demais elementos do processo.

(E) Planejamento, direção e controle, quando visualizados no conjunto, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros na função organização e, individualmente, pode afetar todos os demais.

4.(FGV/2018 - CÂMARA DE SALVADOR/BA) Um sistema de classificação eficaz deve abordar as seguintes etapas:

- (A) identificação – simplificação – codificação – normalização – padronização – catalogação;
- (B) catalogação – simplificação – especificação – normatização – aglutinação – codificação;
- (C) catalogação – complementação – identificação – normatização – padronização – codificação;
- (D) sintetização – simplificação – normatização – padronização – codificação – identificação;
- (E) catalogação – simplificação – flexibilização – normalização – padronização – codificação.

5. Analise os itens a seguir e assinale a opção correta.

I. O controle, assim como o planejamento, existe nos três níveis organizacionais: o estratégico, o intermediário e o operacional.

II. A avaliação do desempenho do pessoal é um tipo de controle organizacional e pode incluir informações sobre índices como produção por empregado.

III. Entre as melhores práticas de governança corporativa recomendadas pelo Instituto Nacional de Governança Corporativa para a área de gestão estão a transparência, a clareza e a objetividade na prestação de contas.

- (A) Somente I e II estão corretas.
- (B) Somente II e III estão corretas.
- (C) Somente I e III estão corretas.
- (D) Nenhuma das afirmativas está correta.
- (E) Todas as afirmativas estão corretas.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
AGENTE DE APOIO ADMINISTRATIVO

6. (AOCP/BRDE) A comunicação e relação interpessoal são apresentadas como habilidade interpessoal e comunicação, também chamadas de habilidades humanas e são consideradas extremamente necessárias na vida de um administrador, em função de proporcionar

- (A) trabalho com eficácia e esforços cooperativos na direção dos objetivos estabelecidos.
- (B) visão sistêmica da organização com envolvimento das pessoas.
- (C) trabalho com eficácia, empregabilidade e polivalência.
- (D) visão sistêmica da organização e facilidade no uso de técnicas específicas.
- (E) trabalho com eficácia e esforços individualizados na direção dos objetivos estabelecidos.

7. (CESPE/2018 – EBSERH – Psicólogo Organizacional) Em relação à satisfação, à motivação e ao envolvimento no trabalho, julgue o seguinte item.

O gestor que pretenda usar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow para diagnosticar o nível atual de necessidades dos seus empregados a fim de determinar iniciativas com vistas a satisfazê-las deve ter cautela, pois não há respaldo científico para as cinco categorias da teoria, tampouco para a ideia de preponderância.

- () CERTO
- () ERRADO

8. (FCC – AL/SP) Um dos fatores de qualidade no atendimento ao público é a empatia. Empatia é

- (A) a capacidade de transmitir sinceridade, competência e confiança ao público.
- (B) a capacidade de cumprir, de modo confiável e exato, o que foi prometido ao público
- (C) o grau de cuidado e atenção individual que o atendente demonstra para com o público, colocando-se em seu lugar para um melhor entendimento do problema.
- (D) a intimidade que o atendente manifesta ao ajudar prontamente o cidadão
- (E) a habilidade em definir regras consensuais para o efetivo atendimento

9. Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

- (A) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.
- (B) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.
- (C) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.
- (D) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.
- (E) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

10. (PRF – Policial Rodoviário Federal – CESPE - 2013) A respeito da ética no serviço público, julgue os itens subsequentes.

O elemento ético deve estar presente na conduta de todo servidor público, que deve ser capaz de discernir o que é honesto e desonesto no exercício de sua função.

- () CERTO
- () ERRADO

11. (IADES - 2014 - UFBA - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO) Considerando a gestão da qualidade, assinale a alternativa que apresenta uma vantagem que pode decorrer da implementação do gerenciamento da qualidade nas organizações.

- (A) Os produtos da organização tornam-se menos vendáveis.
- (B) O aumento da insatisfação dos clientes.
- (C) A redução da competitividade empresarial.
- (D) Os resultados operacionais ficam abaixo das expectativas.
- (E) A eliminação de defeitos e desperdícios.

12. (CESPE - 2012 - TJ-AL - Técnico Judiciário - Conhecimentos Básicos) No que concerne aos princípios da administração pública, assinale a opção correta.

(A) Em razão do princípio da continuidade, os serviços públicos não podem ser interrompidos, visto que se destinam a atender os interesses da coletividade. Por isso, é vedado àquele que contrata com a administração pública valer-se da exceção de contrato não cumprido quando a administração, sem ter cumprido sua obrigação, exige a satisfação de obrigação de quem com ela contratou.

(B) A administração pública está obrigada a controlar os atos administrativos em relação ao mérito e à legalidade. Nesse sentido, os atos inconvenientes ou inoportunos devem ser retirados do ordenamento jurídico por meio da anulação, e os ilegítimos, por meio da revogação.

(C) Dado o princípio da publicidade, é imprescindível a divulgação dos atos, contratos e outros instrumentos celebrados pela administração pública, de modo que os órgãos e as entidades públicas são obrigados a divulgar informações relativas à execução orçamentária e financeira, mas não as referentes a despesas e receita.

(D) O princípio da moralidade apenas adquiriu conotação e significação jurídica para a administração pública a partir da edição da Lei de Improbidade Administrativa, que dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública.

(E) A administração pública direta, as autarquias e as fundações de direito público submetem-se aos princípios administrativos constantes do texto constitucional; já as empresas públicas e as sociedades de economia mista, por exercerem atividades de natureza econômica, não se sujeitam a tais princípios, mas ao sistema normativo aplicável às empresas privadas.

13. (AFPR/COPS-UEL) - Sobre sistemas de arquivos e protocolos, considere as afirmativas a seguir.

I. O método de arquivamento por assunto ou específico recupera arquivos através de seu conteúdo.

II. Os documentos públicos são identificados como ofício, recorrentes e fixos.

III. Os documentos de valor corrente são inalienáveis e imprescritíveis.

IV. Arquivos Públicos são arquivos de instituições governamentais de âmbito federal ou estadual ou municipal.

Assinale a alternativa correta.

- (A) Somente as afirmativas I e II são corretas
- (B) Somente as afirmativas I e IV são corretas
- (C) Somente as afirmativas III e IV são corretas
- (D) Somente as afirmativas I, II e III são corretas
- (E) Somente as afirmativas II, III e IV são corretas

14. (CESPE/ANTAQ) Julgue o item que se segue, a respeito de arquivologia.

Ainda que tenham surgido novos suportes documentais, principalmente os documentos natodigitais, o conceito de arquivo mantém-se inalterado.

- () CERTO
() ERRADO

15. (CONSULPLAN/TSE) Em relação à comunicação nas organizações, analise.

I. Uma comunicação eficaz é um processo horizontal, em que todos os envolvidos mantêm uma ética relacional.

II. É possível melhorar a comunicação por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

III. A comunicação é elemento acessório no processo de busca de qualidade nas organizações.

Assinale

- (A) se apenas a afirmativa I estiver correta.
(B) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.
(C) se apenas a afirmativa II estiver correta.
(D) se apenas a afirmativa III estiver correta.

ANOTAÇÕES

GABARITO

1	D
2	A
3	B
4	A
5	E
6	A
7	CERTO
8	C
9	E
10	CERTO
11	E
12	A
13	B
14	CERTO
15	C