

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ LEITURA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO .....	11
VARIEDADES DE LINGUAGEM .....	11
TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.....	11
ADEQUAÇÃO DE LINGUAGEM.....	13
ELEMENTOS DE SENTIDO DO TEXTO.....	15
Coesão e Coerência.....	15
RELAÇÕES CONTEXTUAIS ENTRE SEGMENTOS DE UM TEXTO .....	16
Progressão Semântica do Texto .....	16
INFORMAÇÕES EXPLÍCITAS.....	17
INFERÊNCIAS VÁLIDAS.....	18
ELEMENTOS DE ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO .....	20
Função Referencial de Pronomes.....	20
USO DE NEXOS PARA ESTABELECEER RELAÇÕES ENTRE SEGMENTOS DO TEXTO .....	20
SEGMENTAÇÃO DO TEXTO EM PARÁGRAFOS E SUA ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA.....	22
INTERPRETAÇÃO DO TEXTO, PRESSUPOSTOS E SUBTENDIDOS NA LEITURA DO TEXTO E IDENTIFICAÇÃO DO SENTIDO GLOBAL DE UM TEXTO .....	22
IDENTIFICAÇÃO DE SEUS PRINCIPAIS TÓPICOS E DE SUAS RELAÇÕES (ESTRUTURA ARGUMENTATIVA) .....	24
SÍNTESE DO TEXTO .....	27
ADAPTAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO TEXTO PARA NOVOS FINS RETÓRICOS .....	27
■ ORTOGRAFIA.....	28
SISTEMA OFICIAL VIGENTE .....	28
EMPREGO DE LETRAS.....	29
ACENTUAÇÃO.....	30
HÍFEN.....	30
DIVISÃO SILÁBICA .....	31
RELAÇÕES ENTRE SONS E LETRAS, PRONÚNCIA E GRAFIA.....	31
■ MORFOLOGIA .....	32

ESTRUTURA DE PALAVRAS.....	32
FORMAÇÃO DE PALAVRAS E FAMÍLIAS DE PALAVRAS.....	33
CLASSES DE PALAVRAS E SUAS CARACTERÍSTICAS MORFOLÓGICAS E EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS .....	34
FLEXÃO NOMINAL - PADRÕES REGULARES E FORMAS IRREGULARES.....	51
FLEXÃO VERBAL - PADRÕES REGULARES E FORMAS IRREGULARES.....	52
■ SINTAXE.....	53
A ORAÇÃO E SEUS TERMOS.....	53
SINTAXE DA ORDEM.....	54
REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL, INCLUINDO CRASE.....	55
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	57
O PERÍODO E SUA CONSTRUÇÃO .....	57
Período Simples .....	58
Período Composto.....	58
COORDENAÇÃO - PROCESSOS, FORMAS E SEUS SENTIDOS .....	58
SUBORDINAÇÃO - PROCESSOS, FORMAS E SEUS SENTIDOS .....	58
EQUIVALÊNCIA ENTRE ESTRUTURAS E TRANSFORMAÇÃO DE ESTRUTURAS .....	60
DISCURSO DIRETO, INDIRETO E INDIRETO LIVRE .....	62
■ PONTUAÇÃO.....	63
SINAIS, SEUS EMPREGOS E SEUS EFEITOS DE SENTIDO .....	63
■ SEMÂNTICA.....	66
SIGNIFICAÇÃO DE PALAVRAS E EXPRESSÕES.....	66
RELAÇÕES SEMÂNTICAS ENTRE PALAVRAS E EXPRESSÕES.....	66
Sinonímia.....	66
Antonímia.....	66
Homonímia .....	67
Polissemia .....	67
Hiponímia.....	68
CAMPOS SEMÂNTICOS .....	68
SIGNIFICADOS LITERAIS E SIGNIFICADOS FIGURADOS .....	69
Denotação e Conotação das Expressões .....	69

SIGNIFICAÇÃO CONTEXTUAL DAS EXPRESSÕES, RELAÇÕES SEMÂNTICAS, LÓGICAS E ENUNCIATIVAS ENTRE FRASES.....	69
VALORES SEMÂNTICOS DAS CLASSES DE PALAVRAS .....	71
VALORES DOS TEMPOS, MODOS E VOZES VERBAIS .....	73
EFEITOS DE SENTIDO DA ORDEM DE EXPRESSÕES NA ORAÇÃO E NO PERÍODO .....	75
<b>GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>85</b>
■ <b>NOÇÕES DE ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>85</b>
CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	85
VISÃO SISTÊMICA E ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES .....	88
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	88
GOVERNANÇA PÚBLICA .....	94
GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	96
■ <b>NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>96</b>
FUNÇÕES DO GESTOR DE PESSOAS.....	96
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	96
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	101
GESTÃO DE CONFLITOS.....	103
TRABALHO EM EQUIPE.....	111
TOMADA DE DECISÃO.....	114
ENFRENTAMENTO E PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	116
RESPEITO ÀS DIVERSIDADES (ÉTNICO-RACIAIS, DE GÊNERO, ETC.) NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	119
COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV) .....	120
■ <b>NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>121</b>
<b>PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL:</b>	
<b>ENUMERAÇÃO E DESCRIÇÃO .....</b>	<b>121</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA .....</b>	<b>125</b>
<b>ESTRUTURAÇÃO, CARACTERÍSTICAS E DESCRIÇÃO DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES PÚBLICOS .....</b>	<b>125</b>
<b>OS PODERES E DEVERES DO ADMINISTRADOR PÚBLICO.....</b>	<b>130</b>
<b>IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>135</b>
<b>SUJEITOS PASSIVOS DO ATO DE IMPROBIDADE .....</b>	<b>136</b>

ÉTICA PÚBLICA .....	155
■ ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	155
■ DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994 – CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.....	158
■ DECRETO Nº 6.029, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2007, QUE INSTITUI SISTEMA DE GESTÃO DA ÉTICA DO PODER EXECUTIVO FEDERAL, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS .....	162
INFORMÁTICA E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO .....	167
■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (MICROSOFT OFFICE 2016 OU SUPERIOR, LIBREOFFICE 7.3.6 OU SUPERIOR) .....	167
■ FERRAMENTAS DE NUVEM PARA EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES NA NUVEM (MICROSOFT OFFICE 365 E SUÍTE DE APLICATIVOS DO GOOGLE).....	199
MICROSOFT OFFICE 365.....	199
SUÍTE DE APLICATIVOS DO GOOGLE.....	200
■ SERVIÇOS DE ARMAZENAMENTO EM NUVEM .....	202
GOOGLE DRIVE .....	202
MICROSOFT ONE DRIVE.....	205
■ ÁREA DE TRABALHO REMOTA .....	207
■ TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÕES E ARQUIVOS (MICROSOFT WINDOWS 10).....	208
■ BOAS PRÁTICAS EM SEGURANÇA DIGITAL .....	210
COMPARTILHAMENTO DE DADOS E ARMAZENADOS EM NUVEM - MANIPULAÇÃO DE DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS NA WEB .....	210
ENVIO DE E-MAILS - CC/CCO .....	213
IDENTIFICAÇÃO DE LINKS MALICIOSOS OCULTOS POR HYPERLINKS.....	214
CUIDADOS NO ENVIO DE DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS POR E-MAIL.....	216
BOAS PRÁTICAS NA ESCOLHA DE SENHAS .....	217
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO .....	218
NOÇÕES DE VÍRUS E OUTRAS AMEAÇAS VIRTUAIS.....	219
PRINCÍPIOS DE SEGURANÇA DE REDES (ENDEREÇAMENTO, PROTOCOLOS E PORTAS) .....	224
NOÇÕES DE SEGURANÇA NA WEB, NAVEGAÇÃO SEGURA, APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTI-VÍRUS, FIREWALL, ANTY-SPYWARE).....	225
NOÇÕES DE CERTIFICAÇÃO DIGITAL E ASSINATURA DIGITAL.....	228
USO DE CRIPTOGRAFIA (SIMÉTRICA E ASSIMÉTRICA) .....	231

RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO.....	239
■ PROPOSIÇÕES LÓGICAS.....	239
■ PROPOSIÇÕES ABERTAS.....	239
■ PROPOSIÇÕES CATEGÓRICAS.....	240
OPERAÇÕES LÓGICAS, LINGUAGEM CORRENTE (NATURAL) E LINGUAGEM SIMBÓLICA.....	244
■ CONECTIVOS LÓGICOS.....	245
■ TABELAS-VERDADE.....	246
■ IMPLICAÇÃO LÓGICA E EQUIVALÊNCIA LÓGICA.....	248
■ ARGUMENTOS LÓGICOS DEDUTIVOS E ARGUMENTOS CATEGÓRICOS.....	252
■ VALIDAÇÃO DE ARGUMENTOS POR MEIO DE TABELAS-VERDADE OU DIAGRAMAS LÓGICOS.....	257
■ VERDADES E MENTIRAS.....	258
■ ARITMÉTICA BÁSICA.....	259
■ SEQUÊNCIAS NUMÉRICAS E PADRÕES NUMÉRICOS.....	263
■ PADRÕES GEOMÉTRICOS.....	267
■ ÁLGEBRA PROPOSICIONAL.....	269
■ LOCALIZAÇÃO NO TEMPO E NO ESPAÇO E RELACIONAMENTO DE OBJETOS.....	270
■ RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	272
NOÇÕES DE ORGANIZAÇÕES.....	277
■ CONCEITOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DE PROJETOS.....	277
■ DOCUMENTOS, REGISTRO E ACOMPANHAMENTO.....	290
■ DOCUMENTOS PÚBLICOS: TIPOS E FINALIDADES DOS DOCUMENTOS PÚBLICOS DE ACORDO COM O MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.....	296
■ MANUAIS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS.....	312
FLUXOGRAMAS.....	312
ORGANOGRAMAS.....	314
CRONOGRAMAS.....	315
COMUNICAÇÃO.....	315
CONFLITO.....	318
■ ÉTICA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	320

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	327
■ PPA, LDO, LOA E LRF .....	327
ASPECTOS GERAIS DA LEGISLAÇÃO .....	327
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	329
PROPOSTA E DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA .....	331
CRÉDITOS ADICIONAIS.....	331
■ RECEITA PÚBLICA.....	332
■ DESPESAS PÚBLICAS .....	336
DIÁRIAS E AJUDA DE CUSTO .....	343
FUNDO DE CAIXA.....	344
■ BENS PÚBLICOS: AQUISIÇÃO, INCORPORAÇÃO, PERMUTA, BAIXA .....	344
■ LICITAÇÕES E MUTAÇÕES PATRIMONIAIS.....	349
ASPECTOS GERAIS DA LEGISLAÇÃO .....	349
INVENTÁRIO, AVALIAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE BENS .....	356

# ÉTICA PÚBLICA

## ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

### A GESTÃO DA ÉTICA NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

O principal mecanismo para implantar a gestão da ética de modo eficiente, tanto nas empresas privadas, quanto nas empresas públicas é com a elaboração e implantação do Código de Ética e/ou conduta.

Como sabemos: documentar é preciso! Assim, o código de ética é o documento utilizado para traduzir o comportamento esperado de todos os funcionários, inclusive de dirigentes, gerentes, parceiros comerciais.

Aliás, o código de ética do Banco do Brasil é matéria de seu concurso! Caro aluno e futuro funcionário do BB, dessa maneira, a instituição ao cobrar o código de ética no concurso de admissão, pretende que todos os aprovados já ingressem conhecendo os seus direitos, deveres e o comportamento desejado.

De forma simples, o código de ética estabelece regras essenciais que devem ser observados por todos, sem exceção, além de poder prever sanções para os funcionários que o infringirem.

Em regra, inicia-se com uma mensagem da autoridade máxima (o presidente), e posteriormente encontra-se os princípios e valores adotados pela organização, além do estabelecimento de direitos, deveres, obrigações e vedações, abordando diversos outros tópicos relevantes, tais como: responsabilidade social, conflito de interesses, políticas de proteção de dados, diversidade e inclusão, etc.

Normalmente, as organizações optam por produzir códigos de ética sucintos e de fácil compreensão, favorecendo assim a sua difusão e aplicação.

Na tabela abaixo, trazemos algumas características essenciais na elaboração de um código de ética e/ou conduta:

#### SUGESTÕES PARA ELABORAÇÃO DO CÓDIGO DE ÉTICA

- Redigido de forma clara, objetiva e, se possível, coloquial
- Linguagem simples e direta, evitando dar margem a dupla interpretação
- Aprovado pela alta administração
- Revisado e alterado periodicamente com participação ativa dos funcionários

A maioria das ações inerentes à gestão da ética nas empresas privadas são compatíveis com as empresas estatais (empresa pública e sociedade de economia mista). Dessa maneira, a principal diferença não está nas ferramentas, e sim no modo como são formalizadas.

Na **gestão privada** é possível **implantar as políticas de integridade de forma mais célere**, aplicando as ações necessárias para empresa. Já **na gestão pública**, respeitando o princípio da legalidade, **as ações não podem ser pautadas pela vontade da administração ou dos agentes públicos**, mas **sim deve-se obrigatoriamente respeitar a vontade da Lei**.

#### Importante!

O princípio da legalidade impõe que o agente público observe, fielmente, todos os requisitos expressos na Lei.

Nessa lógica, na Administração Pública, a conduta ética é objeto de diversos dispositivos legais, por exemplo:

- Art. 37, da Constituição Federal de 1988:

*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*

- Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Decreto nº 1.171, de 1994

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

- Lei das Estatais (Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista)

Lei nº 13.303, de 2016

#### Art. 9º [...]

*§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:*

*I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;*

*II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;*  
*III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;*

*IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;*

*V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;*

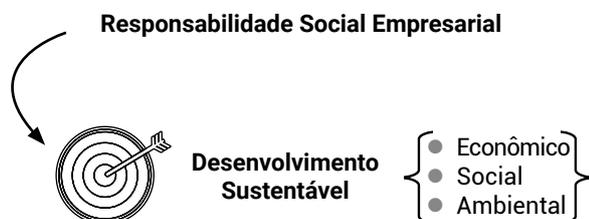
*VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.*

Outro assunto que entrou para a agenda empresarial, e assim também pode ser cobrado em sua prova, é o **debate da responsabilidade social da empresa**.

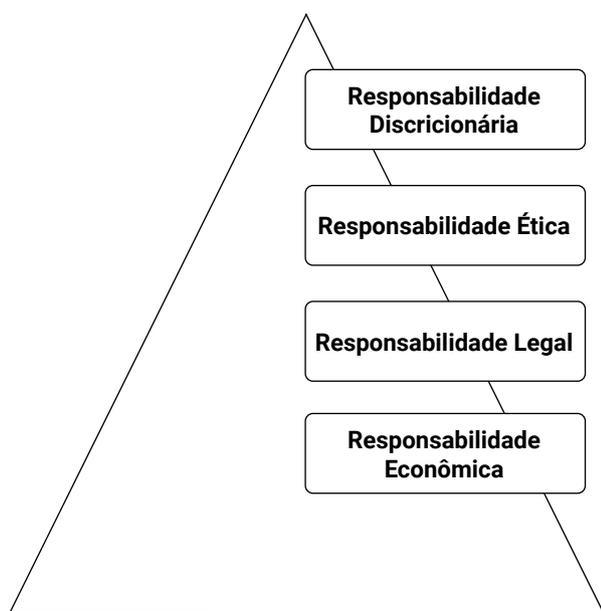
A responsabilidade social empresarial consiste no **conjunto de iniciativas que objetiva o desenvolvimento sustentável**, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista social e ambiental.

Nesta perspectiva, é de suma importância o **foco na dimensão ética de suas relações com as partes envolvidas**, bem como **a qualidade dos impactos da organização sobre a sociedade e o meio ambiente**.

Para facilitar o entendimento, esquematizamos os principais pontos na figura a seguir:



Outro assunto já cobrado em concursos, é sobre o **modelo inicial de responsabilidade social empresarial desenvolvido por Carroll**, no qual se estabelecem as dimensões da responsabilidade social empresarial em forma de uma pirâmide:



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Carroll apud Machado Filho (2020).

Veremos agora cada uma das etapas da pirâmide:

- **Responsabilidade Econômica:** envolve as obrigações da empresa de ser produtiva e rentável;
- **Responsabilidade Legal:** consiste nas expectativas que a própria sociedade tem de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente;
- **Responsabilidade Ética:** consiste em ter um comportamento que a sociedade espera da empresa, agindo com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais;

- **Responsabilidade Discricionária (ou filantrópica):** vai além das funções básicas tradicionalmente esperadas e diz respeito ao envolvimento da empresa com questões relacionadas à melhoria do ambiente social.

Atualmente, com os inúmeros casos de corrupção tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública, o comportamento ético tornou-se central nos debates nas organizações.

Dessa maneira, a tendência é que as organizações (públicas e privadas) mais transparentes tenham mais credibilidades em seus relacionamentos sociais e empresariais.

Com isso, a criação e a manutenção de um ambiente ético nas organizações contribuem para o fomento de uma cultura focada na integridade, na qual permite a participação de todos os atores envolvidos, buscando eliminar possíveis fraudes e corrupções.

Por fim, inferimos, que para o sucesso da organização é fundamental o alinhamento de sua estrutura organizacional, a fim de atender a princípios éticos e com respeito à legislação nacional, de modo a que a função social da organização seja efetivamente cumprida.

#### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: CONCEITOS, BARREIRAS, NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO

Uma empresa é um sistema de pessoas e recursos inseridos no ambiente no qual procura alcançar objetivos. Os recursos estão disponíveis para qualquer empresa que tenha capital para investir, diferentemente das pessoas, que representam o elemento humano da organização, dotado de uma maior complexidade na sua gestão.

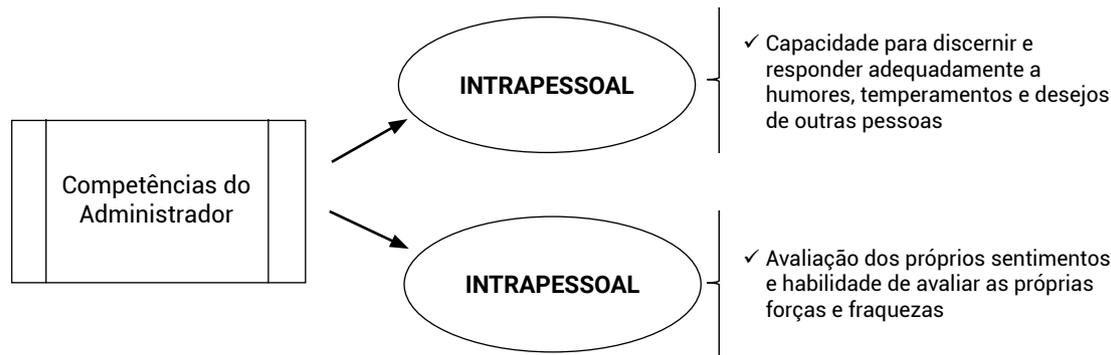
Desse modo, o relacionamento interpessoal torna-se fundamental no gerenciamento das pessoas, permitindo alcançar o equilíbrio organizacional, ou seja, a congruência entre as necessidades do indivíduo, o alto desempenho das equipes e o melhor aproveitamento dos recursos.

Um ponto inicial desse assunto, bastante cobrado pelos examinadores, é a diferença entre os conceitos de **competência interpessoal** e **competência intrapessoal** necessárias a todo gerente de pessoas na busca pela total sinergia entre seus colaboradores.

Assim, para que os executivos (gerentes) tenham sucesso na sua gestão (liderança), é necessário saber equilibrar a inteligência (competência) interpessoal com a inteligência (competência) intrapessoal.

**Inteligência interpessoal** é a habilidade de compreender, comunicar e facilitar relacionamentos e processos grupais, além de lidar eficazmente com as relações interpessoais. Está intimamente ligada à empatia e à facilidade em lidar com pessoas e com as relações sociais, em outros termos, faz do administrador um *expert* em examinar e entender os sentimentos de seus subordinados, bem como se relacionar com os outros de maneira **positiva**, obtendo, assim, a cooperação e a sinergia dos demais.

Já a **inteligência intrapessoal** é a facilidade para lidar com os próprios sentimentos e pensamentos, sopesando suas forças e fraquezas. São características daqueles gestores mais introspectivos, os que preferem a tomada de decisão de forma isolada e intuitiva.



Nessa época de grande complexidade, cada vez mais é exigida dos gestores a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, ou seja, saber adequar as necessidades de cada indivíduo com as exigências de cada situação, permitindo relacionamento duradouro, autêntico e satisfatório para todas as pessoas envolvidas.

O desenvolvimento da habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais passa pela observação dos seguintes critérios:

- Percepção acurada da situação interpessoal, conhecendo suas variáveis relevantes e as respectivas inter-relações;
- Habilidade de resolução do problema de forma definitiva, de tal modo que não haja possibilidade de ressurgimento;
- Soluções otimizadas de tal forma que as partes envolvidas continuem a trabalhar juntas, sem ressentimentos.

Outro fator fundamental que facilita o relacionamento interpessoal é o ambiente de trabalho, pois, fazer do ambiente de trabalho um local agradável para trabalhar possibilita a melhoria da produtividade, bem como reduz acidentes, absenteísmo e a rotatividade do colaborador. Desse modo, a preocupação em manter o ambiente de trabalho agradável tornou-se ponto de obsessão para as empresas bem sucedidas.

Em um ambiente cada vez mais competitivo e de relacionamentos complexos, alguns itens são fundamentais para incentivar a qualidade das relações interpessoais entre os colaboradores da organização, são eles:

- **Clareza e abertura na comunicação:** a confiança só é alcançada com a total transparência e clareza das comunicações entre as partes. As pessoas devem se sentir confortáveis em fazer sugestões e críticas à outra parte. A confiança interpessoal entre os participantes da organização facilita a cooperação, reduz a necessidade de controle dos comportamentos individuais e une as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra;
- **Companheirismo no ambiente de trabalho:** deve predominar o bom convívio, amizade e respeito no ambiente de trabalho, proporcionando um sentimento de pertencimento, ou seja, como fazer parte de uma família, de um time ou de uma comunidade especial;
- **Segurança e confiança nas decisões:** as pessoas devem estar sempre seguras de que as decisões são tomadas de forma isonômica, prevalecendo a meritocracia.

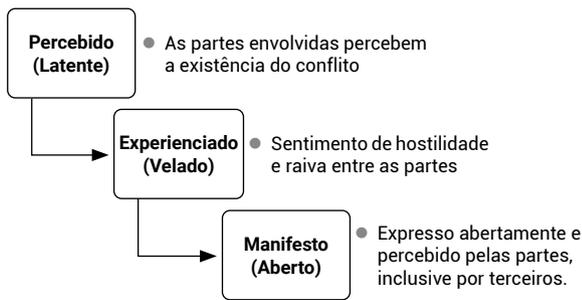
Um assunto inerente ao estudo do relacionamento interpessoal é a **gestão de conflitos**, pois o conflito faz parte da natureza humana e está presente na vida de cada indivíduo e da organização.

O conflito acontece quando uma das partes (indivíduo ou grupo) tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a interferência desta parte na busca dos objetivos, pode gerar um conflito. Portanto, administrar conflitos é uma tarefa gerencial muito importante para todo administrador, visando a construção sólida de sua equipe de trabalho e a sinergia entre os participantes.

**Lembre-se:** O conflito é o oposto da colaboração e da cooperação!

Dessa forma, o conflito pode ocorrer em 3 níveis de gravidade:

- **Conflito percebido (latente):** consiste em quando as partes percebem e compreendem que o conflito está presente porque sentem que seus objetivos são opostos dos objetivos dos outros e assim existem oportunidades para interferência ou bloqueio;
- **Conflito experienciado (velado):** ocorre quando existe sentimento de hostilidade, raiva, descrédito entre uma parte e outra. É quando o conflito é dissimulado, oculto e não manifestado explicitamente. Muitas vezes iniciam com alguma diferença pessoal;
- **Conflito manifestado (aberto):** ocorre quando é expressado abertamente pelo comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. Manifesta-se sem nenhuma dissimulação.



Agora que sabemos que os conflitos existem e dificilmente são evitados, vamos estudar as principais causas (antecedentes) que geram essas situações, são elas:

● **Interdependência de tarefas:**

É comum termos interdependências de pessoas e tarefas, ou seja, para uma pessoa cumprir sua tarefa de forma eficiente, depende da tarefa de outra pessoa. Essa situação pode gerar situações conflituosas, pois muitas vezes há uma verdadeira disputa por querer atribuir a culpa à outra pessoa, ou até então receber o bônus dos resultados.

**Exemplificando:** quando um setor de compras depende das especificações técnicas do setor de produção, e este atrasa no cumprimento do prazo. Assim, conseqüentemente ocorre um atraso na aquisição, e ambos os setores atribuem a culpa ao outro.

● **Ambiguidade de papéis:**

Está presente em diversos contextos, contribuindo para o surgimento de ruídos nas relações interpessoais. É quando o colaborador não sabe o que é esperado dele, ou a tarefa não é claramente distribuída (trabalhos conflitantes). Desse modo, ocorre uma verdadeira confusão em quem é o responsável pela aquela tarefa.

**Exemplificando:** quando um relatório de vendas é solicitado tanto para o gerente financeiro, quanto para o gerente de vendas de forma não explícita. Assim, ambos acreditam que a responsabilidade é do outro e acabam não fazendo a contento.

● **Recursos escassos:**

Muitas vezes os recursos de uma organização são escassos, nem sempre é possível contemplar o solicitado pelos setores. Desse modo, ocorre um conflito para ver qual setor consegue a maior fatia do orçamento.

**Exemplificando:** em um órgão público, o orçamento para despesas com viagens é no montante de 100 mil reais por ano. Assim, inicia-se uma discussão para ver qual setor é contemplado com a maior parcela. Esse tipo de conflito é muito comum nas organizações.

● **Comunicação:**

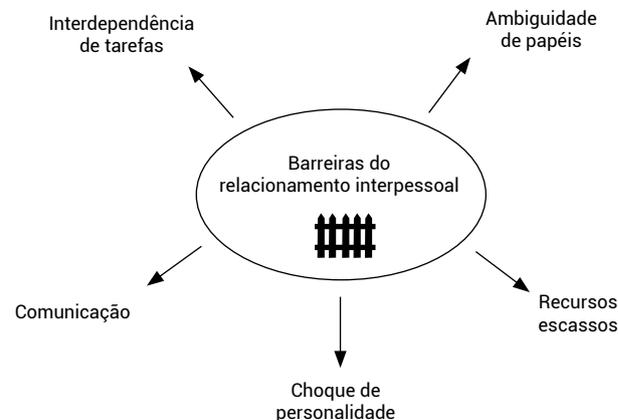
Quando a comunicação é falha ou com muitos ruídos, isso leva a desentendimentos e interpretações incorretas de partes às partes. Atualmente, com o crescimento do trabalho remoto e os novos canais de comunicação (por exemplo: aplicativos de mensagem), a comunicação vem se tornando cada vez mais uma barreira para as relações interpessoais.

**Exemplificando:** quando o gerente repassa uma informação importante da direção central de forma não clara via aplicativo de mensagem.

● **Choque de personalidade:**

Cada indivíduo carrega consigo valores e atitudes adquiridos durante sua vida. E, muitas vezes, as personalidades e estilos de vida das pessoas não são compatíveis, gerando assim conflitos pessoais. Quando não existe uma disposição de acomodação e respeito, a única solução é a separação desses indivíduos.

**Exemplificando:** quando um gerente é extremamente extrovertido e se depara com um subordinado introvertido.

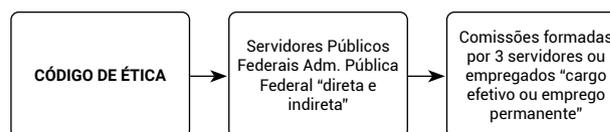


**DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994 – CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL**

O Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, foi sancionado pelo Presidente da República, tendo por base o disposto no art. 37, da Constituição, e em leis esparsas (8.112, de 1990, e 8.429, de 1992).



Com a aprovação do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, ficam definidos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta como destinatários da medida. O prazo para implementação foi de 60 (sessenta) dias, inclusive mediante a Constituição da respectiva Comissão de Ética que será integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente.



O decreto é bem curto, sendo assim, precisa ser lido várias vezes. Vamos lá!

## Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994

**Art. 1º** Fica aprovado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, que com este baixa.

**Art. 2º** Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta implementarão, em sessenta dias, as providências necessárias à plena vigência do Código de Ética, inclusive mediante a Constituição da respectiva Comissão de Ética, integrada por três servidores ou empregados titulares de cargo efetivo ou emprego permanente. **Parágrafo único.** A constituição da Comissão de Ética será comunicada à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, com a indicação dos respectivos membros titulares e suplentes.

**Art. 3º** Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

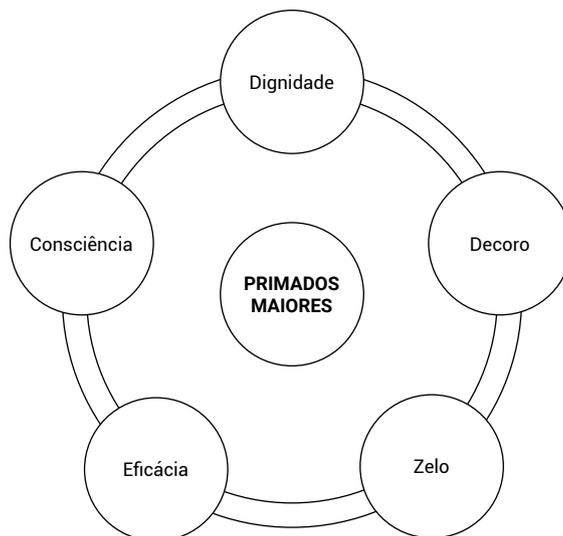
O Código inicia suas disposições estabelecendo as regras deontológicas. As regras deontológicas são normas de conduta de uma determinada profissão. No caso do Decreto 1.171, de 1994, as regras de conduta aplicam-se aos servidores do poder executivo federal na administração direta e indireta.



## I DAS REGRAS DEONTOLÓGICAS

Terminado o texto da lei, vamos nos deter nas regras deontológicas que fazem parte do anexo. Assim, todos os incisos presentes no Capítulo I, Seção I, são de leitura obrigatória, e alguns merecem o devido comentário. São eles:

*I - A **dignidade**, o **decoro**, o **zelo**, a **eficácia** e a **consciência** dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos.*



As palavras destacadas são de suma importância para esta primeira parte e precisam ser sempre lembradas. É interessante que você as decore!

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