

Companhia Nacional de Abastecimento

**CONAB**

**Assistente Administrativo**

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ <b>COMPREENSÃO, INTERPRETAÇÃO E REESCRITA DE TEXTOS E DE FRAGMENTOS DE TEXTOS.....</b>	<b>9</b>
<b>DOMÍNIO DAS RELAÇÕES MORFOSSINTÁTICAS, SEMÂNTICAS, DISCURSIVAS E ARGUMENTATIVAS .....</b>	<b>9</b>
■ <b>TIPOLOGIA TEXTUAL .....</b>	<b>11</b>
■ <b>COESÃO E COERÊNCIA.....</b>	<b>15</b>
■ <b>ORTOGRAFIA OFICIAL E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
■ <b>PONTUAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
■ <b>FORMAÇÃO, CLASSE E EMPREGO DE PALAVRAS .....</b>	<b>24</b>
PRONOMES .....	35
SUBORDINAÇÃO.....	55
REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL.....	58
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	59
■ <b>SIGNIFICAÇÃO DE PALAVRAS.....</b>	<b>65</b>
■ <b>EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE .....</b>	<b>67</b>
RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO.....	81
■ <b>COMPREENSÃO DE ESTRUTURAS LÓGICAS.....</b>	<b>81</b>
■ <b>LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....</b>	<b>82</b>
ANALOGIAS.....	82
INFERÊNCIAS.....	82
DEDUÇÕES .....	82
CONCLUSÕES .....	83
■ <b>DIAGRAMAS LÓGICOS .....</b>	<b>83</b>
■ <b>FUNDAMENTOS DE MATEMÁTICA .....</b>	<b>84</b>
PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE.....	84
Permutações .....	85

Arranjos .....	86
Combinações .....	87
<b>LEGISLAÇÃO APLICADA À CONAB.....</b>	<b>99</b>
■ <b>CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 1988 .....</b>	<b>99</b>
CAPÍTULO II – DOS DIREITOS SOCIAIS.....	100
■ <b>LEI Nº 8.171, DE 17 DE JANEIRO DE 1991 – DISPÕE SOBRE A POLÍTICA AGRÍCOLA E ALTERAÇÕES POSTERIORES.....</b>	<b>107</b>
<b>CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>115</b>
■ <b>QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO .....</b>	<b>115</b>
COMUNICABILIDADE.....	115
APRESENTAÇÃO.....	116
ATENÇÃO, CORTESIA E INTERESSE.....	116
PRESTEZA, EFICIÊNCIA E TOLERÂNCIA.....	116
DISCRIÇÃO E CONDUTA.....	117
OBJETIVIDADE.....	117
■ <b>TRABALHO EM EQUIPE .....</b>	<b>118</b>
PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO .....	119
EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL.....	120
FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO .....	121
COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO, EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA.....	121
■ <b>CONHECIMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>121</b>
CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS .....	122
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: NATUREZA E FINALIDADES .....	122
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	127
■ <b>PROCESSO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>128</b>
PLANEJAMENTO .....	128
DIREÇÃO.....	134
COMUNICAÇÃO .....	135
CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	136

■	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	137
	MOTIVAÇÃO.....	137
	LIDERANÇA E DESEMPENHO .....	138
■	PATRIMÔNIO .....	141
	CONCEITO .....	141
	COMPONENTES.....	141
	VARIAÇÕES E CONFIGURAÇÕES.....	142
	HIERARQUIA E AUTORIDADE.....	142
■	EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE.....	143
■	PROCESSO DECISÓRIO .....	144
■	PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL.....	147
■	DIVISÃO DO TRABALHO.....	148
■	CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	149
■	MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO .....	150
■	GESTÃO DA QUALIDADE .....	150
■	TÉCNICAS DE ARQUIVAMENTO: CLASSIFICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, ARQUIVOS CORRENTES E PROTOCOLO .....	151
■	NOÇÕES DE CIDADANIA.....	153
	NOÇÕES DE USO E CONSERVAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO.....	154
■	COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	155
■	LICITAÇÕES E CONTRATOS.....	155
■	LEGISLAÇÃO PERTINENTE .....	156
	PRINCÍPIOS BÁSICOS DA LICITAÇÃO .....	157

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

## QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Uma empresa pode ser definida como um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos. Os recursos estão disponíveis para qualquer organização que tenha capital para investir, diferentemente das pessoas, que representam o elemento humano da organização, dotado de uma maior complexidade na sua gestão.

Neste sentido, as pessoas (recursos humanos, capital humano, talentos) levam suas características pessoais, inteligência, expertise, percepções, atitude e habilidades até a empresa que, em contrapartida, precisa gerenciar tais recursos para a promoção do desenvolvimento e aquisição de vantagens para a organização.

Dessa maneira, especialmente nas atividades de serviços, a qualidade no atendimento ao público torna-se essencial para a satisfação das necessidades do consumidor final.

Atualmente, o atendimento com a máxima qualidade é considerado como um grande diferencial, o qual proporciona a tão sonhada vantagem competitiva.

E como podemos definir essa qualidade tão valorizada no atendimento? Atender com qualidade é saber entender as necessidades e exigências dos clientes e, assim, utilizar os recursos disponíveis de maneira mais eficiente para satisfazer (ou até superar) o desejo do cliente.

Nesse sentido, para alcançar a qualidade total e garantir a fidelização, é de suma importância ter atenção aos seguintes pontos:

### COMUNICABILIDADE

A comunicabilidade é a qualidade do ato de comunicar. Para tanto, a comunicação inclui a transferência e a comunicação dos significados daquilo que se quer expressar.

As formas de comunicação incluem: verbal (oral e escrita), não verbal (gestos e postura corporal) e paralinguística (tom da voz, ritmo da fala, pausas). Assim, o processo de comunicação envolve os seguintes componentes:

- **Emissor:** pessoa que deseja comunicar uma mensagem;
- **Codificador:** mecanismo utilizado para exteriorizar a mensagem;
- **Mensagem:** expressão daquilo que o emissor pretende comunicar;
- **Canal:** meio pelo qual a mensagem é conduzida;
- **Decodificador:** mecanismo utilizado para decifrar a mensagem;

- **Receptor:** pessoa que recebe a mensagem do emissor.

Assim, pode-se dizer que a comunicação é eficaz quando a compreensão por parte do receptor é compatível com o significado da mensagem que o emissor deseja transmitir.

Quando a compreensão do receptor é diferente daquilo que o emissor deseja transmitir, então, provavelmente, houve algum tipo de **ruído** na comunicação, que, por sua vez, trata-se de qualquer tipo de prejuízo à comunicação. Os ruídos podem advir do emissor ou do receptor.

De acordo com Gil (2012), os ruídos decorrentes do **emissor** envolvem:

- **Falta de clareza nas ideias:** o emissor pode pensar rapidamente naquilo que deseja expressar e, caso não tenha facilidade de comunicação, pode não conseguir transmitir a ideia de maneira adequada. Isso ocorre porque não houve um aperfeiçoamento da mensagem;
- **Comunicação múltipla:** não falamos apenas com a voz, mas também com o nosso corpo. É importante que a comunicação oral seja condizente com a comunicação corporal. Quando isso não acontece, a comunicação pode ser falha;
- **Problemas de codificação:** a forma de exteriorizar a mensagem é tão importante quanto saber aquilo que pretende comunicar. Na comunicação oral, é fundamental que a fala possibilite a compreensão da mensagem. Portanto, o emissor deve estar atento à velocidade da fala, à altura da fala, às pausas etc.;
- **Bloqueio emocional:** algumas emoções — como a vergonha ou o receio de “falar errado” — podem ser um ruído da comunicação. Além disso, quando o assunto a ser comunicado desperta emoções intensas no emissor, a expressão daquilo que se pretende dizer pode ser prejudicada;
- **Hábitos de locução:** o uso excessivo de gírias, de palavras desconhecidas ou de algumas expressões como “está entendendo?” pode distrair o receptor ou causar irritação;
- **Suposições acerca do receptor:** se o emissor supõe que o emissor já tem conhecimento de determinado assunto ou tem uma opinião formada sobre aquilo, a comunicação pode não se completar. O emissor pode omitir algumas informações em sua fala, por acreditar que o receptor já as conhece, mas essa suposição pode não ser verdadeira.

Já os ruídos decorrentes do **receptor** envolvem, segundo Gil (2012):

- **Audição seletiva:** o receptor pode focar sua atenção apenas nos pontos que considera importante, prejudicando o entendimento da mensagem como um todo;
- **Desinteresse:** embora esteja fisicamente presente, o receptor pode estar tão desinteressado que não consiga reter nenhuma informação transmitida pelo emissor;

- **Avaliação prematura:** ocorre quando o receptor acredita que o fato de ter ouvido com atenção o início da mensagem é suficiente para compreender todo o contexto. No entanto, no decorrer da mensagem, o sentido pode ser alterado, portanto, a compreensão do receptor não será compatível com o significado pretendido pelo emissor;
- **Preocupação com a resposta:** às vezes, o receptor se preocupa tanto com a resposta que deverá apresentar, que não presta atenção à mensagem completa;
- **Crenças e atitudes:** cada um de nós tem crenças diferentes. Se a mensagem transmitida pelo emissor for contrária às crenças do receptor, ou se o emissor criticar essas crenças, o receptor pode se sentir ofendido;
- **Reação ao emissor:** a reação ao emissor em razão do sotaque, vestimenta ou gestos, por exemplo, pode contribuir para que a mensagem não seja recebida da forma como foi idealizada;
- **Preconceitos e estereótipos:** os preconceitos podem impedir a pessoa de falar, pois o receptor antecipa aquilo que o emissor pretende dizer;
- **Experiências anteriores:** as experiências passadas podem contribuir para que o receptor filtre ou distorça as mensagens recebidas;
- **Atribuição de intenções:** o receptor pode estar tão preocupado em atribuir intenções ao emissor — ou seja, em tentar deduzir o que ele deseja comunicar — que acaba não compreendendo (ou até se privando de compreender) o verdadeiro significado da mensagem;
- **Comportamento defensivo:** quando o receptor entende a mensagem do emissor como uma acusação ou crítica, as respostas podem assumir um formato de autodefesa.

Assim, a comunicação deve ser clara e compreensível, objetivando a transmissão integral da mensagem e a eliminação máxima de ruídos. Além do mais, deve-se evitar a utilização de termos técnicos e científicos que possam dificultar a compreensão por parte dos clientes, e, ainda, estar atento às suas solicitações, demonstrando interesse e atenção.

Por fim, cordialidade e educação são fatores essenciais para uma boa comunicação. Vejamos um exemplo prático: o consumidor vai até uma concessionária de veículos para realizar a revisão do seu carro e é atendido com um sorriso e um sonoro “Bom dia!”, além de uma explicação de todo o serviço de revisão de forma clara e compreensível, com total transparência nos preços cobrados, evitando “surpresas” na hora do pagamento.

## I APRESENTAÇÃO

No atendimento ao público, além de uma comunicação eficaz, é necessário que se tenha uma boa apresentação. Isso significa que, além de estar bem-vestido, a aparência do trabalhador deve ser, de modo geral, bem-cuidada. Vale destacar que estar bem-vestido não significa usar roupas caras, mas, sim, roupas limpas e adequadas ao ambiente de trabalho.

O primeiro atendimento formará a imagem da organização perante a percepção do cliente. Assim, é fundamental transmitir confiabilidade e segurança em todos os aspectos ligados à apresentação inicial,

tais como: vestimenta adequada, ambiente de trabalho limpo e organizado, tom de voz agradável, empatia e receptividade.

Ademais, se a organização tem um uniforme, o funcionário deve utilizá-lo. Dependendo do ambiente de trabalho, pode não ser apropriado trabalhar vestindo regatas e bermudas, por exemplo.

Os calçados também devem ser apropriados, pois algumas organizações e profissões podem requerer o uso de sapatos fechados, como em laboratórios e hospitais.

Cabelos e unhas limpas também indicam uma boa apresentação. O excesso de perfume ou cremes deve ser evitado, pois podem não agradar ou até mesmo causar alergia aos clientes e colegas de trabalho.

Para facilitar o entendimento, considere a seguinte situação: um hóspede chega a um hotel cinco estrelas no primeiro dia de suas férias como servidor público. É natural esperar que o atendimento seja impecável para o check-in, com um lobby agradável e limpo, um atendente educado e receptivo, além de toda a hospitalidade.

## I ATENÇÃO, CORTESIA E INTERESSE

Ao procurar uma organização ou um atendimento específico, o cliente espera ser atendido em suas necessidades. Por esta razão, é importante que o trabalhador dedique sua atenção ao cliente, interrompendo as suas atividades e escutando suas demandas.

Nesse caso, ter empatia é fundamental. O funcionário deve ser capaz de se colocar no lugar do outro e entender a importância daquela solicitação feita pelo cliente.

Também é indispensável a cortesia. Isso significa que o cliente deve ser tratado como tal, evitando-se intimidade ou informalidade. Ser cortês significa ser educado e formal na medida certa.

O excesso de formalidade também deve ser evitado, tendo em vista que pode dificultar a comunicação. Iniciar o atendimento com um “Bom dia!” ou “Boa tarde!” e perguntar como a pessoa está, combinado com um tom de voz e expressões faciais agradáveis, é uma forma de ser cortês.

Finalmente, o cliente deve perceber que o trabalhador tem interesse em suas demandas, que está atento a elas e que buscará resolvê-las. O interesse em ouvir e responder às necessidades do cliente é essencial.

A atenção, cortesia e interesse devem ser redobrados quando o cliente tiver alguma deficiência física ou mental, for idoso, gestante ou tiver outra condição específica.

Portanto, o responsável pelo atendimento deve focar exclusivamente no cliente, demonstrando total interesse em compreender e solucionar o problema apresentado. O atendimento deve ser profissional e cortês, evitando invasões à intimidade do cliente. É essencial que, no momento do atendimento, o cliente se sinta o “centro das atenções”.

## I PRESTEZA, EFICIÊNCIA E TOLERÂNCIA

Presteza é oferecer um serviço de maneira ágil (rápida, célere) e com foco na resolução do problema, sem comprometer a qualidade, uma vez que não é vantajoso ser célere e negligenciar a excelência do serviço prestado.

O foco deve ser sempre o cliente, empenhando todos os esforços para que se chegue a uma solução satisfatória e rápida para o problema apresentado.

Desse modo, a eficiência caminha junto com a presteza, ou seja, ao se ofertar um serviço com eficiência máxima, conseqüentemente, ele será célere. É importante que o cliente perceba que todos os esforços possíveis serão empenhados para satisfazer a sua necessidade.

Neste sentido, pode-se dizer que a presteza e a eficiência no atendimento ao público indicam que o trabalhador consegue ser ágil e atender com qualidade as necessidades do cliente.

É importante lembrar que não é vantajoso atender à solicitação de forma rápida se esta não for respondida corretamente. Sendo assim, quando se fala de presteza e eficiência, espera-se que estejam acompanhadas também de um serviço de qualidade.

Do mesmo modo, a tolerância e a paciência também são virtudes que o trabalhador deve comportar. Nem sempre o cliente consegue expressar com precisão o que deseja. Em algumas situações, pode ter dificuldade em compreender as informações solicitadas pelo atendente, ou ainda, pode estar nervoso ou impaciente devido à falta de atendimento adequado em uma solicitação anterior, direcionando essa frustração ao profissional.

Por essa razão, o trabalhador deve ser tolerante, capaz de ouvir e de falar de diferentes maneiras para diferentes clientes, além de ter paciência com situações que não pode resolver.

Cumpramos ressaltar que no atendimento ao público são frequentes as situações que podem gerar conflitos. Nesse caso, é fundamental que o atendente se mantenha calmo e receptivo, sabendo controlar a situação para que não ocorra uma discussão.

Portanto, cabe ao atendente demonstrar profissionalismo e tolerância para lidar com a situação de forma adequada, buscando alcançar um consenso que atenda às expectativas do cliente.

## I DISCRICÃO E CONDUTA

A discricão é um fator essencial no bom atendimento, por isso, deve-se evitar comentários e ações que possam ofender os clientes e gerar situações constrangedoras.

Para tanto, não é aconselhável invadir assuntos particulares da pessoa atendida, deixando claro que o papel da organização é ajudar a solucionar o problema.

Para um bom atendimento, é necessário mostrar interesse ao problema apresentado pelo cliente, a partir de uma conduta proativa que passe confiança e credibilidade. Ao fim, o cliente precisa se sentir importante e ter a certeza de que o seu problema vai ser atendido com o máximo esforço.

Portanto, ser discreto no atendimento ao público significa comportar-se de maneira mais reservada. É fundamental que o trabalhador evite brincadeiras e comentários que possam ofender o cliente. As opiniões que não contribuem para o atendimento também devem ser poupadas.

Nessa esteira, os trabalhadores devem ser cautelosos com quaisquer outras atitudes que incomodam os clientes ou colegas de trabalho, tais como falar ou rir alto, interromper desnecessariamente um atendimento, receber notificações em volume alto no celular

com frequência, entre outras. Em situações delicadas, o trabalhador deve ser discreto no sentido de não expor o cliente e não ser inconveniente.

Vale ressaltar que profissionais com boa conduta são capazes de obter a confiança e o respeito dos clientes, colegas de trabalho e superiores. Aqueles que são discretos e com boa conduta tratam os clientes de forma impessoal, mas personalizada.

Isso significa que não há critérios de preferência ou de distinção entre aqueles que são atendidos, mas o funcionário é capaz de atender com exclusividade, sigilo e profissionalismo cada um deles, de acordo com suas necessidades.

## I OBJETIVIDADE

Ser objetivo é focar na resolução das necessidades do cliente, evitando ações ou assuntos que protelam desnecessariamente a conclusão do pleito. O cliente, aliás, busca exclusivamente a resolução de seu problema, sem qualquer outra expectativa além disso.

Desse modo, inferimos que o atendimento ao público constitui um elemento principal na estratégia organizacional para a fidelização dos clientes atuais e a captação de novos consumidores.

Em exemplo, tem-se que a rede McDonald's estabelece, em seu manual de boas práticas, que os colaboradores responsáveis pelo atendimento no balcão principal devem mostrar traços como sinceridade, entusiasmo, confiança e senso de humor.

O atendimento eficiente foca nos aspectos essenciais para que a demanda do cliente seja atendida. Ou seja, deve haver objetividade no atendimento, sendo que trabalhador e cliente não devem despender tempo com assuntos que não sejam relevantes para a resolução do problema.

Ademais, o profissional deve abster-se de solicitar ou recolher informações irrelevantes. Por que requisitar o e-mail do cliente, se nenhum conteúdo lhe será enviado por esse meio de comunicação? Ou por que solicitar a data de nascimento da mãe do cliente, se tal dado não contribui para atender às necessidades da solicitação?

Para garantir que o atendimento presencial ao público seja o mais prestativo e eficiente possível, é importante internalizar as ações e planejar o ambiente de modo mais propício para atender às boas práticas do processo de atendimento. Neste sentido, podemos dividir as estratégias em três tipos. São elas:

### Estratégias Verbais

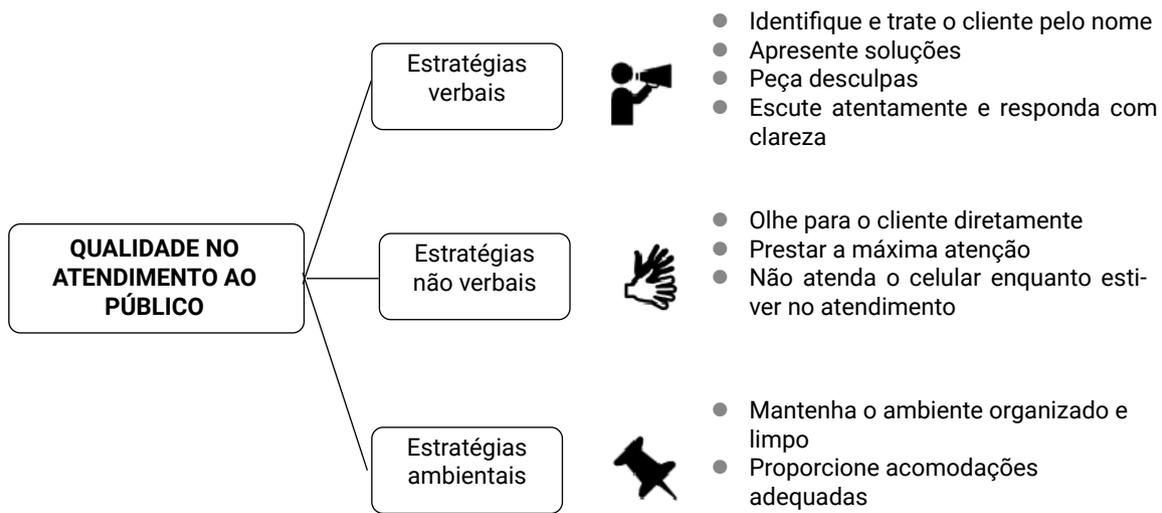
Consistem em ações da comunicação ativa. Exemplo: identificar e tratar, quando possível, o cliente pelo seu nome.

### Estratégias Não Verbais

Consistem na postura e ações do corpo. Exemplo: sempre prestar a máxima atenção ao cliente, olhando-o diretamente.

## Estratégias Ambientais

Consistem no preparo mais adequado do ambiente do atendimento. Exemplo: manter sempre organizado e limpo o ambiente de trabalho.



Para finalizar esse raciocínio, veja, a seguir, uma lista das posturas desejadas para um atendimento de qualidade:

- acolhimento com atenção e escuta atenta;
- proatividade;
- foco nas necessidades do cliente;
- atenção, cortesia e interesse;
- comunicação clara e compreensível;
- postura amigável;
- empatia;
- objetividade;
- cumprimento dos prazos estipulados;
- paciência e respeito às diversidades.

## TRABALHO EM EQUIPE

Primeiramente, é importante diferenciar o conceito de equipe de trabalho para grupo de trabalho.

O **grupo** de trabalho é o agrupamento de pessoas com papéis previamente definidos trabalhando com o mesmo objetivo, mas com uma comunicação deficiente, faltando alinhamento e clareza do todo organizacional. Neste sentido, não há cooperação entre os membros e os líderes ficam isolados.

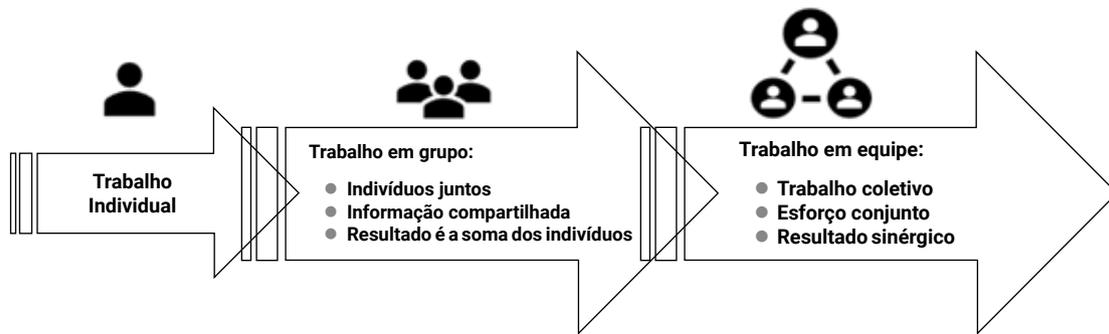
Já na **equipe** de trabalho existe uma maior sinergia entre os membros, alta colaboração, transparência e contribuição de maneira coesa para que se alcance os objetivos. Neste sentido, todos os participantes assumem riscos de forma conjunta em prol do resultado almejado.

**Importante:** pode-se dizer que toda equipe é um grupo, mas não que todo grupo é uma equipe!

As organizações optam pela formação de equipes de trabalho quando as atividades exigem múltiplas habilidades, julgamentos e experiências, tendo como objetivo a maximização da competitividade da organização.

Por outro lado, quando a atividade é simples e repetitiva, o mais adequado é a opção pelo trabalho individual ou então pela formação de pequenos grupos.

Na figura abaixo, podemos perceber as diferenças entre o trabalho individual, o trabalho em grupo e o trabalho em equipe:



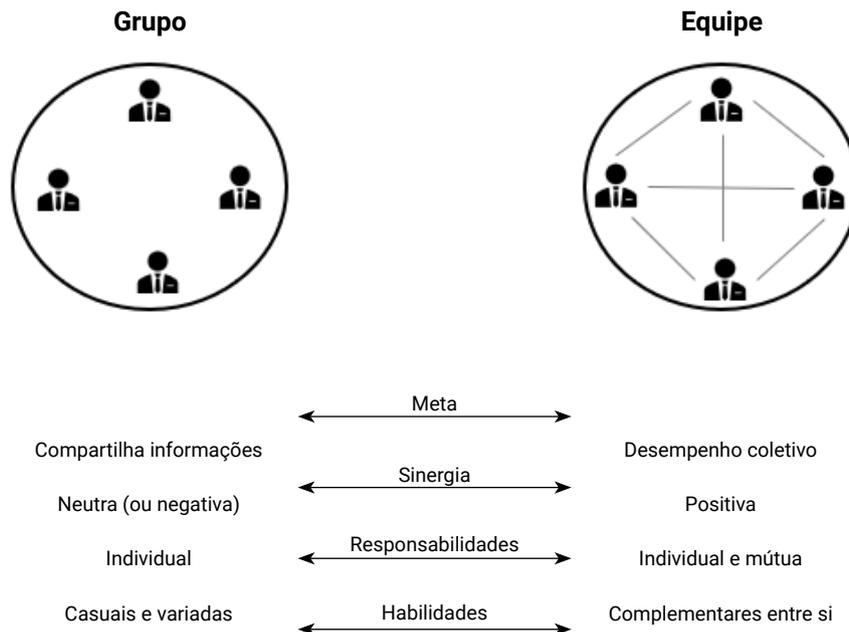
Neste sentido, as equipes são formas mais flexíveis e que reagem melhor às mudanças do que os tradicionais grupos, além de facilitar a participação dos membros nos processos decisórios, aumentando, assim, a motivação.

Outra característica importante nas equipes de trabalho é a sua capacidade de gerar uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado de seus participantes, contribuindo assim para um melhor desempenho.

## Dica

Sinergia é quando a soma do esforço simultâneo e coletivo é maior do que a soma das partes.

Na figura abaixo, sintetizamos as principais diferenças entre equipe e o grupo de trabalho:



## PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO

Atualmente, a ênfase nas relações humanas no ambiente de trabalho tornou-se assunto central no cotidiano das organizações, muito devido à real necessidade de construir uma organização a qual comporte uma diversidade cultural e, assim, possibilite a maximização dos resultados organizacionais.

Para alcançar o alto desempenho da equipe, é fundamental a escolha certa de seus integrantes, levando em conta a personalidade e a capacidade de se relacionar de cada um.

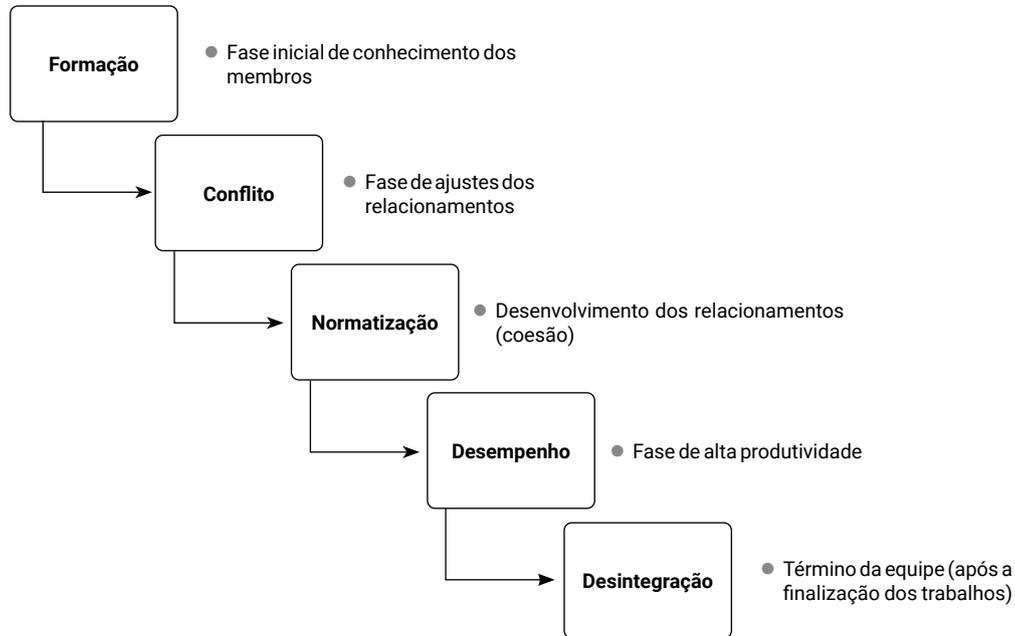
Atualmente, as organizações valorizam a habilidade do colaborador em criar relacionamentos duradouros pautados na confiança com outros funcionários da empresa, criando uma cultura organizacional de colaboração.

Neste sentido, com o objetivo de descrever e explicar o comportamento dos membros de grupos de trabalho, o psicólogo Bruce W. Tuckman desenvolveu um modelo de formação de equipes.

No modelo de Tuckman, as equipes perpassam por 5 fases de desenvolvimento, são elas:

- **Formação:** fase inicial, caracterizada pela incerteza. Inicia-se a definição de propósito, da estrutura e da liderança. Os membros começam a se reconhecer como participantes;

- **Conflito (agitação, tormenta, ebulição):** é a fase de ajustes e de resistência ao controle e aos limites impostos pelo grupo. O líder passa a coordenar os trabalhos, negociando e ajustando as disputas e as responsabilidades de cada um;
- **Normalização (acordo, estabilização, confiança):** nesta fase desenvolvem-se os relacionamentos, a coesão e os papéis são definidos;
- **Desempenho (execução):** é a fase da produtividade, a energia se move para a tarefa e para o trabalho. Cria-se uma grande sinergia entre os membros;
- **Desintegração (dispersão):** com a conclusão das atividades e a entrega do trabalho, a equipe é desfeita. Inicia-se um novo processo.



## I EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL

O comportamento interpessoal eficaz é quando as pessoas compreendem a importância de suas habilidades em prol da reciprocidade dos outros colaboradores, criando assim uma cultura colaborativa.

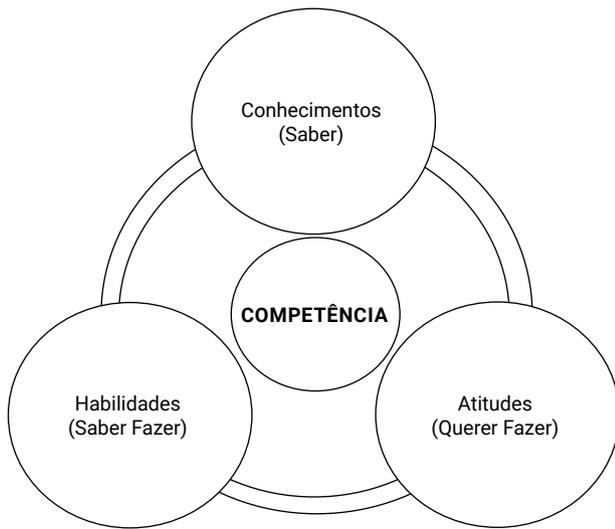
Neste sentido, o comportamento interpessoal funciona como um dos pilares dos relacionamentos diante a própria organização, aos colegas de trabalho, clientes, parceiros e a sociedade.

Nessa época de grande complexidade da sociedade, cada vez mais é exigido das pessoas um comportamento interpessoal de excelência, não sendo mais aceitas atitudes e ações individualistas, que podem desintegrar o clima organizacional.

Sabemos que para o sucesso das organizações é indispensável encontrar, contratar e gerir pessoas que tenham facilidade no relacionamento interpessoal! E como encontrar essas habilidades nos colaboradores?

Hoje em dia, a busca pelo talento ideal dotado de uma alta competência individual e interpessoal envolve 3 aspectos essenciais:

- **Conhecimento:** é o saber. É a busca contínua do aprendizado, capacidade de aprender. É adquirido por meio da formação educacional;
- **Habilidade:** é o saber fazer. É a transformação do conhecimento em resultado por meio da utilização e aplicação do conhecimento para resolver problemas e/ou inovar. É conquistada por meio da experiência profissional;
- **Atitude:** é saber fazer acontecer. É a busca pela autorrealização do seu potencial com determinação, responsabilidade, comprometimento, motivação, confiança e iniciativa. São os atributos pessoais, intrínsecos a cada indivíduo.



### Dica

Para nunca mais esquecer, utiliza-se o mnemônico **C. H. A. da Competência**, ou seja, **Conhecimento, Habilidade e Atitude**.

### FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO

Em regra, o trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos do que o trabalho individual. Desse modo, para serem considerados mais viáveis, os benefícios das equipes devem superar os seus custos.

Neste sentido, o sucesso do desempenho de uma equipe está estreitamente ligado aos fatores positivos do relacionamento de seus membros. Esse relacionamento de cooperação, além de trazer benefícios e resultados vantajosos para os membros da equipe, proporciona a organização um fortalecimento da cultura organizacional.

Equipes eficazes são aquelas em que o somatório de fatores positivos se sobressai dos fatores negativos.

São fatores positivos detectados em equipes eficazes:

- Comprometimento dos membros com propósitos comuns e significativos;
- Metas específicas para a equipe, na qual conduzam os membros para um melhor desempenho;
- Cultura da colaboração (discutindo ideias, sem radicalismos);
- Questões comportamentais são discutidas abertamente;
- Alto nível de confiança entre os membros;
- Maior flexibilidade;
- Conflitos são sempre resolvidos;
- Incentivo ao autodesenvolvimento.

### COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO, EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA

As mudanças e/ou novidades são eventos que modificam o relacionamento interpessoal no cotidiano da organização. Esses eventos encadeiam 2 tipos de comportamentos nos colaboradores da empresa, são eles:

- **Comportamento defensivo:** o comportamento defensivo é frequente em situações de mudanças, no qual a pessoa se sente ameaçada com a nova situação. Consiste em um mecanismo de defesa que, inconscientemente, a pessoa aplica para se proteger do que é desconhecido. Atualmente, existem técnicas para que esse comportamento não atrapalhe a formação de equipes e com isso acelere a integração;
- **Comportamento receptivo:** diferentemente do comportamento defensivo, uma pessoa receptiva, além de ser aberta a novas situações, percebe oportunidades de melhoria com a mudança. Uma característica inerente ao comportamento receptivo é a curiosidade, abrindo espaços para a implantação mais eficaz da nova situação.

Outro fator importante para o sucesso dos relacionamentos interpessoais nas equipes de trabalho é o nível de empatia e compreensão mútua entre os participantes.

A empatia é a capacidade da pessoa em ouvir cuidadosamente as opiniões de seus colegas e de perceber o que as outras pessoas sentem. É considerada uma importante dimensão da inteligência emocional, permitindo assim identificar e administrar referências e informações emocionais.

Um ponto para estar atento é que as equipes virtuais frequentemente possuem menor empatia e interação direta entre seus membros.

Já a compreensão mútua consiste na busca do consenso entre diversas opiniões e é uma importante característica de equipe de alto desempenho. Atualmente, as organizações procuram formar as equipes com a máxima diversidade, permitindo assim diferentes opiniões e um enriquecimento das decisões.

Em regra, o atrito e as hostilidades interpessoais, inerentes aos conflitos de relacionamento, reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais.

Desse modo, é crucial ao gestor conhecer as melhores práticas de gerenciamento de conflitos e liderar a equipe para a total sinergia, e conseqüentemente ao alto desempenho.

## CONHECIMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO

Neste material, iniciaremos o estudo da disciplina Administração Pública. Este assunto, tão importante para a sua aprovação, será demasiadamente útil no seu dia a dia como servidor público.

A disciplina de Administração Pública é a integração das principais teorias da ciência da administração (geral) com as exigências (particularidades) do poder público, especialmente o direito administrativo, assim permitindo uma visão macro da organização administrativa brasileira.

Ao longo deste material, conheceremos todas as formas pelas quais é possível organizar a Administração do Estado para alcançar seu objetivo principal, ou seja, a prestação de um serviço público de qualidade.

De início, trataremos do estudo da estrutura organizacional, enfatizando as características das organizações modernas (tipos de estruturas, natureza, finalidade e critérios de organização).

Em seguida, abordaremos a organização administrativa do Estado brasileiro e suas formas de centralização, descentralização, concentração e desconcentração; gestão de processos; gestão de contratos e o processo licitatório.

Por fim, unindo todos os conhecimentos estudados, veremos como se deu a evolução da Administração Pública através das diversas reformas administrativas e a convergência com as boas práticas da administração privada.

## I CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS

Empreendimentos coletivos, especialmente de grande porte, como as organizações governamentais, precisam de administradores para a gestão de seus recursos (materiais, financeiros, pessoais).

Essas pessoas praticam a atividade administrativa por meio da ocupação de cargos dentro de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, é o que torna essencial, por parte dos administradores, o conhecimento dos diversos conceitos inerentes à estrutura organizacional. O ponto de partida deste assunto é conhecermos a existência e suas características, tanto da estrutura formal quanto da estrutura informal.

## I TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: NATUREZA E FINALIDADES

### Estrutura Formal x Estrutura Informal

Em regra, a **estrutura formal** é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, no qual é possível identificar os diversos cargos, as linhas de autoridade, os fluxos de comunicação e o processo decisório.

A **estrutura informal**, como o próprio nome diz, é uma rede de relacionamentos não oficiais, não estabelecida e não reconhecida pela estrutura formal. Está presente em todas as organizações, através das relações sociais e pessoais dos membros da empresa.

Um dos pontos positivos em “incentivar” a estrutura informal é a sua capacidade de aumentar os relacionamentos interpessoais, assim proporcionando uma maior rapidez ao processo decisório.

### Dica

É impossível (e, também, não desejável) a eliminação da estrutura informal.

No quadro abaixo, sintetizamos as diferenças entre a estrutura formal e informal:

ESTRUTURA FORMAL	ESTRUTURA INFORMAL
Representada pelo organograma	Não é representada oficialmente
Planejada e formalmente representada	Interação social
Maior controle da organização	Não pode ser controlada
Ênfase na especialização	Ênfase nas pessoas
Distribuição de poder	Integração (relacionamentos pessoais)

### Componentes da Estrutura Formal

A estrutura organizacional, baseada a partir do planejamento, é responsável por definir como ocorrerá a divisão do trabalho, a atribuição de autoridade, os fluxos de comunicação, a coordenação e a tomada de decisão.

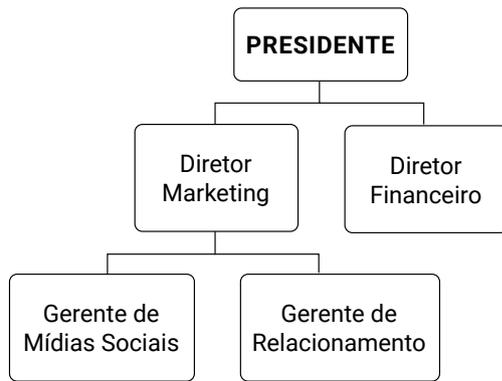
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: **cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.**

#### ● Cadeia de Comando

A cadeia de comando é a distribuição de autoridade na estrutura organizacional por meio da divisão em níveis hierárquicos, identificando o poder de mando de cada integrante (normalmente, do topo da pirâmide até a sua base).

Sintetizando o conceito: é a demonstração de como a autoridade é dividida, quem manda em quem e quem responde a quem.

Na figura abaixo, podemos perceber como funciona a autoridade de uma cadeia de comando: o gerente de mídias sociais reporta-se ao diretor de marketing, que se reporta ao presidente da empresa.



Por muito tempo, o conceito de cadeia de comando foi associado ao princípio da unidade de comando, ou seja, cada subordinado só podia se reportar para somente um único chefe.

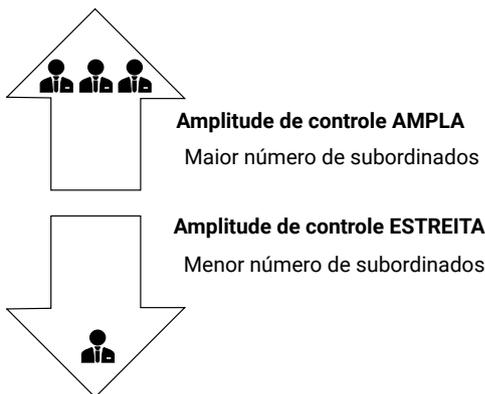
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

Atualmente, as organizações modernas priorizam uma amplitude de comando mais ampla. Este será o nosso próximo assunto!

### ● Amplitude de Controle

Também conhecida como amplitude administrativa, diz respeito ao número de subordinados que cada gestor poderá comandar ou supervisionar em uma organização.

Quanto maior o número de subordinados, temos, assim, uma amplitude de controle mais ampla (larga). No sentido oposto, quanto menor o número de subordinados, a amplitude administrativa será mais estreita.



A opção por uma amplitude mais ampla ou mais estreita dependerá de diversos fatores ligados ao tipo de ambiente da organização, da sua cultura organizacional, do tipo de tarefa desempenhada, do uso de tecnologia e, sobretudo, do nível de qualificação de seus subordinados.

Para facilitar o aprendizado, vamos entender como essa escolha funciona na prática.

Em uma empresa de *call center*, onde os subordinados executam tarefas simples, rotineiras e repetitivas, as quais não exigem grande supervisão, o recomendado é uma amplitude de controle mais ampla. Nesse caso concreto, cada chefe comandará um grande número de subordinados.

Por outro lado, se o ambiente for instável, mutável, dinâmico e com tarefas complexas, ocorrerá uma maior necessidade de orientação, coordenação e supervisão. Como exemplo, podemos citar o setor de investimentos e contabilidade de uma grande empresa; desse modo, cada chefe será responsável por poucos colaboradores, permitindo, assim, uma maior atenção e orientação nas tarefas do dia a dia.

### ● Autoridade

Um dos resultados do processo administrativo de organizar é a criação de figuras de autoridade (diretores, chefes, supervisores, gerentes).

Em relação à ciência da administração, deve-se levar para a prova que autoridade é o direito legal das figuras de autoridade — em um nível de dirigir e/ou comandar o comportamento dos subordinados (colaboradores em níveis inferiores no organograma).

A atribuição de autoridade está intrinsecamente ligada ao processo de organização, mais especificamente ao conceito de hierarquia e amplitude de controle.

Nesse sentido, inferimos que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, as organizações dão-lhes autoridade sobre eles.

Em uma concepção mais ampla, a autoridade também pode ser atribuída às unidades de trabalho de uma organização. Como exemplo clássico citado pela literatura especializada, temos a autoridade atribuída ao departamento de auditoria da empresa.

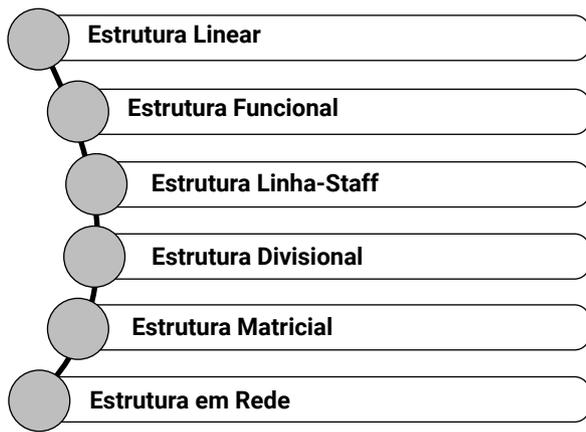
### ● Tipos de Estrutura

A escolha do melhor desenho estrutural da organização é o resultado da análise de diversas variáveis, tais como: os aspectos da autoridade, da comunicação interna, do tamanho da empresa e da cultura da organização.

O gestor, ao escolher a estrutura organizacional, define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Normalmente, o desenho organizacional tende a ser simples no “nascimento” da empresa; conforme o seu crescimento, as organizações vão alterando para desenhos mais complexos, de acordo com as suas necessidades.

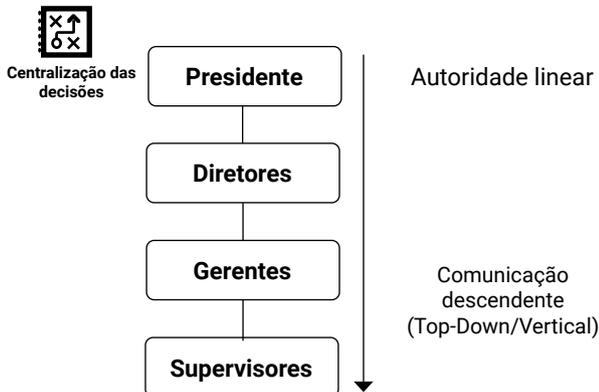
Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



A **estrutura linear** é o tipo de estrutura mais simples e frequentemente utilizada por pequenas organizações em sua fase inicial, que, normalmente, atuam em ambientes estáveis e previsíveis.

Neste tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em apenas um cargo, no qual tem autoridade única sobre seus subordinados.

Nesse sentido, o “chefe” atua com autoridade linear e única, baseado no princípio escalar da unidade de comando com clara definição de suas responsabilidades e decisões centralizadas no topo.



A **estrutura funcional** é a estrutura mais comum encontrada nas organizações. Consiste no agrupamento de tarefas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos, cuja prioridade está na especialização.

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

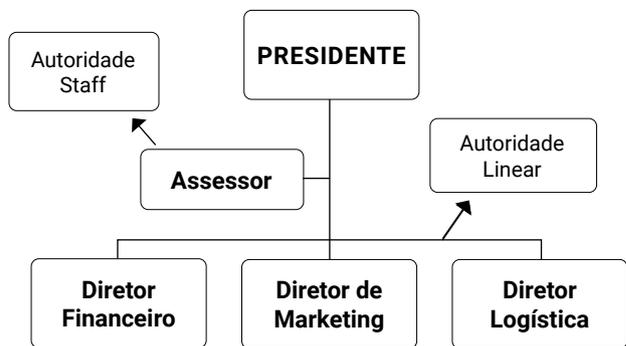
No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Vantagens	Desvantagens
Especialização dos funcionários	Visão limitada dos objetivos da organização
Facilita a comunicação dentro dos departamentos	Dificulta a comunicação entre os setores

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Centralização das decisões	Diminui a rapidez da tomada de decisões aos desafios externos
Melhor aproveitamento dos recursos	Dificulta a responsabilização pelos problemas organizacionais

Já a **estrutura linha-staff** é a reunião dos pontos positivos da estrutura linear e funcional e preserva a autoridade de linha — responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados e cria a autoridade de staff —, encarregada pelo apoio, consultoria, suporte e recomendações.

Este tipo de estrutura é muito adotada em empresas de médio e grande porte, tendo como principal ideia a conservação do comando único com a adição da autoridade de staff, funcionando como uma consultoria para suporte e inovação.



A **estrutura divisional**, por sua vez, é adequada para quando as empresas possuem uma diversidade de produtos e presença em diferentes mercados (nacionais e internacionais).

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades baseadas nas estruturas linear e funcional e, com o seu crescimento, migram para a estrutura divisional.

Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

Tem como característica a existência de diversos departamentos funcionais agrupados em cada divisão, criando, com isso, verdadeiras divisões autônomas, independentes e autossuficientes.

Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

No entanto, como desvantagens temos:

- **A perda da visão macro da organização:** cada divisão funciona independentemente, comprometendo a integração entre elas;
- **Menor economia de escala:** cada setor se repete em todas as divisões, assim, normalmente, ocorre a duplicação das funções, gerando maiores custos administrativos.