GRUPO NOVA

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IBGE

Agente Censitário Regional (ACR)
Agente Censitário Administrativo (ACA)

- Língua Portuguesa
- Raciocínio Lógico
- Conhecimentos Específicos

NÍVEL MÉDIO
Conhecimentos Básicos
e Específicos

WWW.NOVACONCURSOS.COM.BR

IBGE

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

AGENTE CENSITÁRIO REGIONAL (ACR) e AGENTE CENSITÁRIO ADMINISTRATIVO (ACA)

Processo Seletivo Simplificado Edital nº 01/2016

ARTIGO DO WILLIAM DOUGLAS

LÍNGUA PORTUGUESA

I - Compreensão de texto 01
II - Significação das palavras: sinônimos, antônimos, homônimos e parônimos 06
III - Pontuação. Estrutura e sequência lógica de frases e parágrafos 08
IV - Ortografia oficial; acentuação gráfica 24
V - Concordância nominal e verbal 31
VI - Regência nominal e verbal; crase 36
VII - Emprego dos verbos regulares, irregulares e anômalos 47
VIII - Emprego e colocação dos pronomes 47

RACIOCÍNIO LÓGICO

Avaliação da habilidade do candidato em entender a estrutura lógica de relações entre pessoas, lugares, coisas e/ou eventos, deduzir novas informações e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura dessas relações. As questões das provas poderão tratar das seguintes áreas: estruturas lógicas; lógica de argumentação; diagramas lógicos; aritmética; álgebra e geometria básicas 01

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Somente para o Cargo de Agente censitário Regional (ACR) -

I - Aspectos gerais da Administração. Organizações como sistemas abertos 01
II - Funções administrativas: planejamento, organização, direção, coordenação e controle 06
III - Motivação, comunicação e liderança....10
IV - Processo decisório e resolução de problemas....16
V - Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas....23
VI - Eficiência e funcionamento de grupos. O indivíduo na organização: papéis e interações. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho. VII - Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação 29
VIII - Avaliação de desempenho 81
IX - Compromisso com a qualidade nos serviços prestados....82

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Somente para o Cargo de Agente Censitário Administrativo (ACA) -

I - Aspectos gerais da Administração. Organizações como sistemas abertos 01
II - Funções administrativas: planejamento, organização, direção, coordenação e controle 06
III - Motivação, comunicação e liderança....10
IV - Eficiência e funcionamento de grupos. O indivíduo na organização: papéis e interações. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho. V- Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação. 29
VI - Qualidade na prestação de Serviços 43
VII - Noções de atendimento ao público 54
VIII - Noções de documentação e arquivo. 66

Atenção

SAC

Dúvidas de Matéria

A NOVA APOSTILA oferece aos candidatos um serviço diferenciado - SAC (**Serviço de Apoio ao Candidato**).

O SAC possui o objetivo de auxiliar os candidatos que possuem **dúvidas relacionadas ao conteúdo do edital.**

O candidato que desejar fazer uso do serviço deverá enviar sua dúvida somente através do e-mail: **professores@novaconcursos.com.br.**

Todas as dúvidas serão respondidas pela equipe de professores da Editora Nova, conforme a especialidade da matéria em questão.

Para melhor funcionamento do serviço, solicitamos a especificação da apostila (apostila/concurso/cargo/Estado/matéria/página). **Por exemplo**: Apostila Professor do Estado de São Paulo / Comum à todos os cargos - Disciplina:. Português - paginas 82,86,90.

Havendo dúvidas em diversas matérias, deverá ser encaminhado um e-mail para cada especialidade, podendo demorar em média 10 (dez) dias para retornar. Não retornando nesse prazo, solicitamos o reenvio do mesmo.

Erros de Impressão

Alguns **erros de edição ou impressão** podem ocorrer durante o processo de fabricação deste volume, caso encontre algo, por favor, entre em contato conosco, pelo nosso e-mail, sac**@novaconcursos.com.br.**

Alertamos aos candidatos que para ingressar na carreira pública é necessário dedicação, portanto a NOVA APOSTILA auxilia no estudo, mas não garante a sua aprovação. Como também não temos vínculos com a organizadora dos concursos, de forma que inscrições, data de provas, lista de aprovados entre outros independe de nossa equipe.

Havendo a retificação no edital, por favor, entre em contato pelo nosso e-mail, pois a apostila é elaborada com base no primeiro edital do concurso, teremos o COMPROMISSO de enviar gratuitamente a retificação APENAS por e-mail e também disponibilizaremos em nosso site, www.novaconcursos.com.br/, na opção ERRATAS.

Lembramos que nosso maior objetivo é auxiliá-los, portanto nossa equipe está igualmente à disposição para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos.

CONTATO COM A EDITORA:

2206-7700 / 0800-7722556

nova@novaapostila.com.br

@novaconcurso

/NOVAConcursosOficial

NovaApostila

Atenciosamente,
NOVA CONCURSOS
Grupo Nova Concursos
novaconcursos.com.br

O conteúdo do artigo abaixo é de responsabilidade do autor William Douglas, autorizado gentilmente e sem cláusula de exclusividade, para uso do Grupo Nova.

O conteúdo das demais informações desta apostila é de total responsabilidade da equipe do Grupo Nova.

A ETERNA COMPETIÇÃO ENTRE O LAZER E O ESTUDO

Por William Douglas, professor, escritor e juiz federal.

Todo mundo já se pegou estudando sem a menor concentração, pensando nos momentos de lazer, como também já deixou de aproveitar as horas de descanso por causa de um sentimento de culpa ou mesmo remorso, porque deveria estar estudando.

Fazer uma coisa e pensar em outra causa desconcentração, estresse e perda de rendimento no estudo ou trabalho. Além da perda de prazer nas horas de descanso.

Em diversas pesquisas que realizei durante palestras e seminários pelo país, constatei que os três problemas mais comuns de quem quer vencer na vida são:

- **medo do insucesso (gerando ansiedade, insegurança),**
- **falta de tempo e**
- **"competição" entre o estudo ou trabalho e o lazer.**

E então, você já teve estes problemas?

Todo mundo sabe que para vencer e estar preparado para o dia-a-dia é preciso muito conhecimento, estudo e dedicação, mas como conciliar o tempo com as preciosas horas de lazer ou descanso?

Este e outros problemas atormentavam-me quando era estudante de Direito e depois, quando passei à preparação para concursos públicos. Não é à toa que fui reprovado em 5 concursos diferentes!

Outros problemas? Falta de dinheiro, dificuldade dos concursos (que pagam salários de até R$ 6.000,00/mês, com status e estabilidade, gerando enorme concorrência), problemas de cobrança dos familiares, memória, concentração etc.

Contudo, depois de aprender a estudar, acabei sendo 1º colocado em outros 7 concursos, entre os quais os de Juiz de Direito, Defensor Público e Delegado de Polícia. Isso prova que passar em concurso não é impossível e que quem é reprovado pode "dar a volta por cima".

É possível, com organização, disciplina e força de vontade, conciliar um estudo eficiente com uma vida onde haja espaço para lazer, diversão e pouco ou nenhum estresse. A qualidade de vida associada às técnicas de estudo são muito mais produtivas do que a tradicional imagem da pessoa trancafiada, estudando 14 horas por dia.

O sucesso no estudo e em provas (escritas, concursos, entrevistas etc.) depende basicamente de três aspectos, em geral, desprezados por quem está querendo passar numa prova ou conseguir um emprego:

1º) clara definição dos objetivos e técnicas de planejamento e organização;

2º) técnicas para aumentar o rendimento do estudo, do cérebro e da memória;

3º) técnicas específicas sobre como fazer provas e entrevistas, abordando dicas e macetes que a experiência fornece, mas que podem ser aprendidos.

O conjunto destas técnicas resulta em um aprendizado melhor e em mais sucesso nas provas escritas e orais (inclusive entrevistas).

Aos poucos, pretendemos ir abordando estes assuntos, mas já podemos anotar aqui alguns cuidados e providências que irão aumentar seu desempenho.

Para melhorar a "briga" entre estudo e lazer, sugiro que você aprenda a administrar seu tempo. Para isto, como já disse, basta um pouco de disciplina e organização.

O primeiro passo é fazer o tradicional quadro horário, colocando nele todas as tarefas a serem realizadas. Ao invés de servir como uma "prisão", este procedimento facilitará as coisas para você. Pra começar, porque vai levá-lo a escolher as coisas que não são imediatas e a estabelecer suas prioridades. Experimente. Em pouco tempo, você vai ver que isto funciona.

Também é recomendável que você separe tempo suficiente para dormir, fazer algum exercício físico e dar atenção à família ou ao namoro. Sem isso, o estresse será uma mera questão de tempo. Por incrível que pareça, o fato é que com uma vida equilibrada o seu rendimento final no estudo aumenta.

Outra dica simples é a seguinte: depois de escolher quantas horas você vai gastar com cada tarefa ou atividade, evite pensar em uma enquanto está realizando a outra. Quando o cérebro mandar "mensagens" sobre outras tarefas, é só lembrar que cada uma tem seu tempo definido. Isto aumentará a concentração no estudo, o rendimento e o prazer e relaxamento das horas de lazer.

Aprender a separar o tempo é um excelente meio de diminuir o estresse e aumentar o rendimento, não só no estudo, como em tudo que fazemos.

William Douglas é juiz federal, professor universitário, palestrante e autor de mais de 30 obras, dentre elas o best-seller "Como passar em provas e concursos". *Passou em 9 concursos, sendo 5 em 1º Lugar*

www.williamdouglas.com.br

Conteúdo cedido gratuitamente, pelo autor, com finalidade de auxiliar os candidatos.



LÍNGUA PORTUGUESA

I - COMPREENSÃO DE TEXTO.

É muito comum, entre os candidatos a um cargo público, a preocupação com a interpretação de textos. Por isso, vão aqui alguns detalhes que poderão ajudar no momento de responder às questões relacionadas a textos.

Texto – é um conjunto de ideias organizadas e relacionadas entre si, formando um todo significativo capaz de produzir interação comunicativa (capacidade de codificar e decodificar).

Contexto – um texto é constituído por diversas frases. Em cada uma delas, há uma certa informação que a faz ligar-se com a anterior e/ou com a posterior, criando condições para a estruturação do conteúdo a ser transmitido. A essa interligação dá-se o nome de contexto. Nota-se que o relacionamento entre as frases é tão grande que, se uma frase for retirada de seu contexto original e analisada separadamente, poderá ter um significado diferente daquele inicial.

Intertexto - comumente, os textos apresentam referências diretas ou indiretas a outros autores através de citações. Esse tipo de recurso denomina-se intertexto.

Interpretação de 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.

Normalmente, numa prova, o candidato é convidado a:

- **Identificar** – é reconhecer os elementos fundamentais de uma argumentação, de um processo, de uma época (neste caso, procuram-se os verbos e os advérbios, os quais definem o tempo).
- **Comparar** – é descobrir as relações de semelhança ou de diferenças entre as situações do texto.
- **Comentar** - é relacionar o conteúdo apresentado com uma realidade, opinando a respeito.
- **Resumir** – é concentrar as ideias centrais e/ou secundárias em um só parágrafo.
- **Parafrasear** – é reescrever o texto com outras palavras.

Condições básicas para interpretar

Fazem-se necessários:
- Conhecimento histórico–literário (escolas e gêneros literários, estrutura do texto), leitura e prática;
- Conhecimento gramatical, estilístico (qualidades do texto) e semântico;

Observação – na semântica (significado das palavras) incluem-se: homônimos e parônimos, denotação e conotação, sinonímia e antonímia, polissemia, figuras de linguagem, entre outros.
- Capacidade de observação e de síntese e
- Capacidade de raciocínio.

Interpretar X compreender

Interpretar significa
- *Explicar, comentar, julgar, tirar conclusões, deduzir.*
- *Através do texto, infere-se que...*
- *É possível deduzir que...*
- *O autor permite concluir que...*
- *Qual é a intenção do autor ao afirmar que...*

Compreender significa
- *intelecção, entendimento, atenção ao que realmente está escrito.*
- *o texto diz que...*
- *é sugerido pelo autor que...*
- *de acordo com o texto, é correta ou errada a afirmação...*
- *o narrador afirma...*

Erros de interpretação

É muito comum, mais do que se imagina, a ocorrência de erros de interpretação. Os mais frequentes são:
- Extrapolação (viagem): Ocorre quando se sai do contexto, acrescentado ideias que não estão no texto, quer por conhecimento prévio do tema quer pela imaginação.

- Redução: É o oposto da extrapolação. Dá-se atenção apenas a um aspecto, esquecendo que um texto é um conjunto de ideias, o que pode ser insuficiente para o total do entendimento do tema desenvolvido.

- Contradição: Não raro, o texto apresenta ideias contrárias às do candidato, fazendo-o tirar conclusões equivocadas e, consequentemente, errando a questão.

Observação - Muitos pensam que há a ótica do escritor e a ótica do leitor. Pode ser que existam, mas numa prova de concurso, o que deve ser levado em consideração é o que o autor diz e nada mais.

Coesão - é o emprego de mecanismo de sintaxe que relaciona palavras, orações, frases e/ou parágrafos entre si. Em outras palavras, a coesão dá-se quando, através de um pronome relativo, uma conjunção (NEXOS), ou um pronome oblíquo átono, há uma relação correta entre o que se vai dizer e o que já foi dito.

OBSERVAÇÃO – São muitos os erros de coesão no dia-a-dia e, entre eles, está o mau uso do pronome relativo e do pronome oblíquo átono. Este depende da regência do verbo; aquele do seu antecedente. Não se pode esquecer também de que os pronomes relativos têm, cada um, valor semântico, por isso a necessidade de adequação ao antecedente.

Os pronomes relativos são muito importantes na interpretação de texto, pois seu uso incorreto traz erros de coesão. Assim sendo, deve-se levar em consideração que existe um pronome relativo adequado a cada circunstância, a saber:
- *que (neutro)* - relaciona-se com qualquer antecedente, mas depende das condições da frase.
- *qual (neutro)* idem ao anterior.
- *quem (pessoa)*

- *cujo (posse)* - antes dele aparece o possuidor e depois o objeto possuído.
- *como (modo)*
- *onde (lugar)*
quando (tempo)
quanto (montante)

Exemplo:
Falou tudo QUANTO queria (correto)
Falou tudo QUE queria (errado - antes do QUE, deveria aparecer o demonstrativo O).

***Dicas para melhorar a interpretação de texto*s**

- Ler todo o texto, procurando ter uma visão geral do assunto;
- Se encontrar palavras desconhecidas, não interrompa a leitura;
- Ler, ler bem, ler profundamente, ou seja, ler o texto pelo menos duas vezes;
- Inferir;
- Voltar ao texto quantas vezes precisar;
- Não permitir que prevaleçam suas ideias sobre as do autor;
- Fragmentar o texto (parágrafos, partes) para melhor compreensão;
- Verificar, com atenção e cuidado, o enunciado de cada questão;
- O autor defende ideias e você deve percebê-las.

Fonte:
http://www.tudosobreconcursos.com/materiais/portugues/como-interpretar-textos

QUESTÕES

1-) (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - ESCREVENTE TÉCNICO JUDICIÁRIO – VUNESP/2013) O contexto em que se encontra a passagem – *Se deixou de bajular os príncipes e princesas do século 19, passou a servir reis e rainhas do 20 (*2.º parágrafo) – leva a concluir, corretamente, que a menção a

(A) príncipes e princesas constitui uma referência em sentido não literal.
(B) reis e rainhas constitui uma referência em sentido não literal.
(C) príncipes, princesas, reis e rainhas constitui uma referência em sentido não literal.
(D) príncipes, princesas, reis e rainhas constitui uma referência em sentido literal.
(E) reis e rainhas constitui uma referência em sentido literal.

Texto para a questão 2:

DA DISCRIÇÃO
Mário Quintana
Não te abras com teu amigo
Que ele um outro amigo tem.
E o amigo do teu amigo
Possui amigos também...
(http://pensador.uol.com.br/poemas_de_amizade)

2-) (PREFEITURA DE SERTÃOZINHO – AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE – VUNESP/2012) De acordo com o poema, é correto afirmar que

(A) não se deve ter amigos, pois criar laços de amizade é algo ruim.
(B) amigo que não guarda segredos não merece respeito.
(C) o melhor amigo é aquele que não possui outros amigos.
(D) revelar segredos para o amigo pode ser arriscado.
(E) entre amigos, não devem existir segredos.

3-) (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA – AGENTE PENITENCIÁRIO – VUNESP/2013) Leia o poema para responder à questão.

Casamento

Há mulheres que dizem:
Meu marido, se quiser pescar, pesque,
mas que limpe os peixes.
Eu não. A qualquer hora da noite me levanto,
ajudo a escamar, abrir, retalhar e salgar.
É tão bom, só a gente sozinhos na cozinha,
de vez em quando os cotovelos se esbarram,
ele fala coisas como "este foi difícil"
"prateou no ar dando rabanadas"
e faz o gesto com a mão.
O silêncio de quando nos vimos a primeira vez
atravessa a cozinha como um rio profundo.
Por fim, os peixes na travessa,
vamos dormir.
Coisas prateadas espocam:
somos noivo e noiva.
(Adélia Prado, Poesia Reunida)

A ideia central do poema de Adélia Prado é mostrar que

(A) as mulheres que amam valorizam o cotidiano e não gostam que os maridos frequentem pescarias, pois acham difícil limpar os peixes.
(B) o eu lírico do poema pertence ao grupo de mulheres que não gostam de limpar os peixes, embora valorizem os esbarrões de cotovelos na cozinha.
(C) há mulheres casadas que não gostam de ficar sozinhas com seus maridos na cozinha, enquanto limpam os peixes.
(D) as mulheres que amam valorizam os momentos mais simples do cotidiano vividos com a pessoa amada.
(E) o casamento exige levantar a qualquer hora da noite, para limpar, abrir e salgar o peixe.

4-) (SABESP/SP – ATENDENTE A CLIENTES 01 – FCC/2014 - ADAPTADA) Atenção: Para responder à questão, considere o texto abaixo.

A marca da solidão
Deitado de bruços, sobre as pedras quentes do chão de paralelepípedos, o menino espia. Tem os braços dobrados e a testa pousada sobre eles, seu rosto formando uma tenda de penumbra na tarde quente.

Observa as ranhuras entre uma pedra e outra. Há, dentro de cada uma delas, um diminuto caminho de terra, com pedrinhas e tufos minúsculos de musgos, formando pequenas plantas, ínfimos bonsais só visíveis aos olhos de quem é capaz de parar de viver para, apenas, ver. Quando se tem a marca da solidão na alma, o mundo cabe numa fresta.

(SEIXAS, Heloísa. Contos mais que mínimos. Rio de Janeiro: Tinta negra bazar, 2010. p. 47)

No texto, o substantivo usado para ressaltar o universo reduzido no qual o menino detém sua atenção é

(A) fresta.
(B) marca.
(C) alma.
(D) solidão.
(E) penumbra.

5-) (ANCINE – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CESPE/2012)

O riso é tão universal como a seriedade; ele abarca a totalidade do universo, toda a sociedade, a história, a concepção de mundo. É uma verdade que se diz sobre o mundo, que se estende a todas as coisas e à qual nada escapa. É, de alguma maneira, o aspecto festivo do mundo inteiro, em todos os seus níveis, uma espécie de segunda revelação do mundo.

Mikhail Bakhtin. A cultura popular na Idade Média e o Renascimento: o contexto de François Rabelais. São Paulo: Hucitec, 1987, p. 73 (com adaptações).

Na linha 1, o elemento "ele" tem como referente textual "O riso".

(...) CERTO ( ) ERRADO

6-) (ANEEL – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CESPE/2010)

Só agora, quase cinco meses depois do apagão que atingiu pelo menos 1.800 cidades em 18 estados do país, surge uma explicação oficial satisfatória para o corte abrupto e generalizado de energia no final de 2009.

Segundo relatório da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a responsabilidade recai sobre a empresa estatal Furnas, cujas linhas de transmissão cruzam os mais de 900 km que separam Itaipu de São Paulo.

Equipamentos obsoletos, falta de manutenção e de investimentos e também erros operacionais conspiraram para produzir a mais séria falha do sistema de geração e distribuição de energia do país desde o traumático racionamento de 2001.

Folha de S.Paulo, Editorial, 30/3/2010 (com adaptações).

Considerando os sentidos e as estruturas linguísticas do texto acima apresentado, julgue os próximos itens.

A oração "que atingiu pelo menos 1.800 cidades em 18 estados do país" tem, nesse contexto, valor restritivo.

(...) CERTO ( ) ERRADO

7-) (COLÉGIO PEDRO II/RJ – ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO – AOCP/2010) "*A carga foi desviada e a viatura, com os vigilantes, abandonada em Pirituba, na zona norte de São Paulo."*

Pela leitura do fragmento acima, é correto afirmar que, em sua estrutura sintática, houve supressão da expressão

a) vigilantes.
b) carga.
c) viatura.
d) foi.
e) desviada.

8-) (CORREIOS – CARTEIRO – CESPE/2011)

Um carteiro chega ao portão do hospício e grita:
— Carta para o 9.326!!!
Um louco pega o envelope, abre-o e vê que a carta está em branco, e um outro pergunta:
— Quem te mandou essa carta?
— Minha irmã.
— Mas por que não está escrito nada?
— Ah, porque nós brigamos e não estamos nos falando!

Internet: <www.humortadela.com.br/piada> (com adaptações).

O efeito surpresa e de humor que se extrai do texto acima decorre

A) da identificação numérica atribuída ao louco.
B) da expressão utilizada pelo carteiro ao entregar a carta no hospício.
C) do fato de outro louco querer saber quem enviou a carta.
D) da explicação dada pelo louco para a carta em branco.
E) do fato de a irmã do louco ter brigado com ele.

9-) (CORREIOS – CARTEIRO – CESPE/2011)

Um homem se dirige à recepcionista de uma clínica:
— Por favor, quero falar com o dr. Pedro.
— O senhor tem hora?
O sujeito olha para o relógio e diz:
— Sim. São duas e meia.
— Não, não... Eu quero saber se o senhor é paciente.
— O que a senhora acha? Faz seis meses que ele não me paga o aluguel do consultório...

Internet: <www.humortadela.com.br/piada> (com adaptações).

No texto acima, a recepcionista dirige-se duas vezes ao homem para saber se ele

A) verificou o horário de chegada e está sob os cuidados do dr. Pedro.
B) pode indicar-lhe as horas e decidiu esperar o pagamento do aluguel.
C) tem relógio e sabe esperar.
D) marcou consulta e está calmo.
E) marcou consulta para aquele dia e está sob os cuidados do dr. Pedro.

(GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – FCC/2010 - ADAPTADA) Atenção: As questões de números 10 a 13 referem-se ao texto abaixo.

Liderança é uma palavra frequentemente associada a feitos e realizações de grandes personagens da história e da vida social ou, então, a uma dimensão mágica, em que algumas poucas pessoas teriam habilidades inatas ou o dom de transformar-se em grandes líderes, capazes de influenciar outras e, assim, obter e manter o poder.

Os estudos sobre o tema, no entanto, mostram que a maioria das pessoas pode tornar-se líder, ou pelo menos desenvolver consideravelmente as suas capacidades de liderança.

Paulo Roberto Motta diz: "líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que, no seu conjunto, formam uma pessoa incomum". De fato, são necessárias algumas habilidades, mas elas podem ser aprendidas tanto através das experiências da vida, quanto da formação voltada para essa finalidade.

O fenômeno da liderança só ocorre na inter-relação; envolve duas ou mais pessoas e a existência de necessidades para serem atendidas ou objetivos para serem alcançados, que requerem a interação cooperativa dos membros envolvidos. Não pressupõe proximidade física ou temporal: pode-se ter a mente e/ou o comportamento influenciado por um escritor ou por um líder religioso que nunca se viu ou que viveu noutra época. [...]

Se a legitimidade da liderança se baseia na aceitação do poder de influência do líder, implica dizer que parte desse poder encontra-se no próprio grupo. É nessa premissa que se fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre liderança.

Daí definirem liderança como a arte de usar o poder que existe nas pessoas ou a arte de liderar as pessoas para fazerem o que se requer delas, da maneira mais efetiva e humana possível. [...]

(Augusta E.E.H. Barbosa do Amaral e Sandra Souza Pinto. Gestão de pessoas, in Desenvolvimento gerencial na Administração pública do Estado de São Paulo, org. Lais Macedo de Oliveira e Maria Cristina Pinto Galvão, Secretaria de Gestão pública, São Paulo: Fundap, 2. ed., 2009, p. 290 e 292, com adaptações)

10-) (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – FCC/2010) De acordo com o texto, liderança

(A) é a habilidade de chefiar outras pessoas que não pode ser desenvolvida por aqueles que somente executam tarefas em seu ambiente de trabalho.

(B) é típica de épocas passadas, como qualidades de heróis da história da humanidade, que realizaram grandes feitos e se tornaram poderosos através deles.

(C) vem a ser a capacidade, que pode ser inata ou até mesmo adquirida, de conseguir resultados desejáveis daqueles que constituem a equipe de trabalho.

(D) torna-se legítima se houver consenso em todos os grupos quanto à escolha do líder e ao modo como ele irá mobilizar esses grupos em torno de seus objetivos pessoais.

11-) (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – FCC/2010) O texto deixa claro que

(A) a importância do líder baseia-se na valorização de todo o grupo em torno da realização de um objetivo comum.

(B) o líder é o elemento essencial dentro de uma organização, pois sem ele não se poderá atingir qualquer meta ou objetivo.

(C) pode não haver condições de liderança em algumas equipes, caso não se estabeleçam atividades específicas para cada um de seus membros.

(D) a liderança é um dom que independe da participação dos componentes de uma equipe em um ambiente de trabalho.

12-) (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – FCC/2010) *O fenômeno da liderança só ocorre na inter-relação ...* (4º parágrafo)

No contexto, inter-relação significa

(A) o respeito que os membros de uma equipe devem demonstrar ao acatar as decisões tomadas pelo líder, por resultarem em benefício de todo o grupo.

(B) a igualdade entre os valores dos integrantes de um grupo devidamente orientado pelo líder e aqueles propostos pela organização a que prestam serviço.

(C) o trabalho que deverá sempre ser realizado em equipe, de modo que os mais capacitados colaborem com os de menor capacidade.

(D) a criação de interesses mútuos entre membros de uma equipe e de respeito às metas que devem ser alcançadas por todos.

13-) (GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO – TÉCNICO DA FAZENDA ESTADUAL – FCC/2010) *Não pressupõe proximidade física ou temporal ...* (4º parágrafo)

A afirmativa acima quer dizer, com outras palavras, que

(A) a presença física de um líder natural é fundamental para que seus ensinamentos possam ser divulgados e aceitos.

(B) um líder verdadeiramente capaz é aquele que sempre se atualiza, adquirindo conhecimentos de fontes e de autores diversos.

(C) o aprendizado da liderança pode ser produtivo, mesmo se houver distância no tempo e no espaço entre aquele que influencia e aquele que é influenciado.

(D) as influências recebidas devem ser bem analisadas e postas em prática em seu devido tempo e na ocasião mais propícia.

14-) (DETRAN/RN – VISTORIADOR/EMPLACADOR – FGV PROJETOS/2010)

Painel do leitor (Carta do leitor)
Resgate no Chile

Assisti ao maior espetáculo da Terra numa operação de salvamento de vidas, após 69 dias de permanência no fundo de uma mina de cobre e ouro no Chile.

Um a um os mineiros soterrados foram içados com sucesso, mostrando muita calma, saúde, sorrindo e cumprimentando seus companheiros de trabalho. Não se pode esquecer a ajuda técnica e material que os Estados Unidos, Canadá e China ofereceram à equipe chilena de salvamento, num gesto humanitário que só enobrece esses países. E, também, dos dois médicos e dois "socorristas" que, demonstrando coragem e desprendimento, desceram na mina para ajudar no salvamento.

(Douglas Jorge; São Paulo, SP; www.folha.com.br – painel do leitor – 17/10/2010)

Considerando o tipo textual apresentado, algumas expressões demonstram o posicionamento pessoal do leitor diante do fato por ele narrado. Tais marcas textuais podem ser encontradas nos trechos a seguir, EXCETO:

A) "Assisti ao maior espetáculo da Terra..."

B) "... após 69 dias de permanência no fundo de uma mina de cobre e ouro no Chile."

C) "Não se pode esquecer a ajuda técnica e material..."

D) "... gesto humanitário que só enobrece esses países."

E) "... demonstrando coragem e desprendimento, desceram na mina..."

(DCTA – TÉCNICO 1 – SEGURANÇA DO TRABALHO – VUNESP/2013 - ADAPTADA) Leia o texto para responder às questões de números 15 a 17.

Férias na Ilha do Nanja

Meus amigos estão fazendo as malas, arrumando as malas nos seus carros, olhando o céu para verem que tempo faz, pensando nas suas estradas – barreiras, pedras soltas, fissuras – sem falar em bandidos, milhões de bandidos entre as fissuras, as pedras soltas e as barreiras...*

Meus amigos partem para as suas férias, cansados de tanto trabalho; de tanta luta com os motoristas da contramão; enfim, cansados, cansados de serem obrigados a viver numa grande cidade, isto que já está sendo a negação da própria vida.

E eu vou para a Ilha do Nanja.

Eu vou para a Ilha do Nanja para sair daqui. Passarei as férias lá, onde, à beira das lagoas verdes e azuis, o silêncio cresce como um bosque. Nem preciso fechar os olhos: já estou vendo os pescadores com suas barcas de sardinha, e a moça à janela a namorar um moço na outra janela de outra ilha.

(Cecília Meireles, O que se diz e o que se entende. Adaptado)

*fissuras: fendas, rachaduras

15-) (DCTA – TÉCNICO 1 – SEGURANÇA DO TRABALHO – VUNESP/2013) No primeiro parágrafo, ao descrever a maneira como se preparam para suas férias, a autora mostra que seus amigos estão

(A) serenos.
(B) descuidados.
(C) apreensivos.
(D) indiferentes.
(E) relaxados.

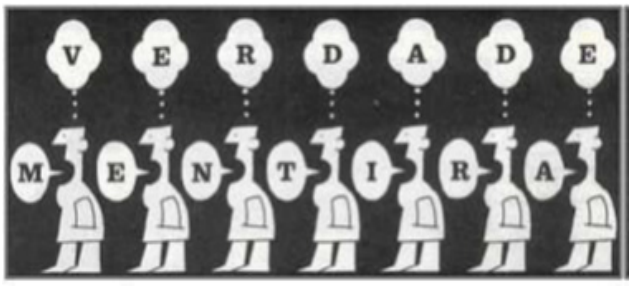
16-) (DCTA – TÉCNICO 1 – SEGURANÇA DO TRABALHO – VUNESP/2013) De acordo com o texto, pode-se afirmar que, assim como seus amigos, a autora viaja para

(A) visitar um lugar totalmente desconhecido.
(B) escapar do lugar em que está.
(C) reencontrar familiares queridos.
(D) praticar esportes radicais.
(E) dedicar-se ao trabalho.

17-) Ao descrever a Ilha do Nanja como um lugar onde, "à beira das lagoas verdes e azuis, o silêncio cresce como um bosque" (último parágrafo), a autora sugere que viajará para um lugar

(A) repulsivo e populoso.
(B) sombrio e desabitado.
(C) comercial e movimentado.
(D) bucólico e sossegado.
(E) opressivo e agitado.

18-) (POLÍCIA MILITAR/TO – SOLDADO – CONSULPLAN/2013 - ADAPTADA) Texto para responder à questão.



(Adail et al II. Antologia brasileira de humor. Volume 1. Porto Alegre: L&PM, 1976. p. 95.)

A charge anterior é de Luiz Carlos Coutinho, cartunista mineiro mais conhecido como Caulos. É correto afirmar que o tema apresentado é

(A) a oposição entre o modo de pensar e agir.
(B) a rapidez da comunicação na Era da Informática.
(C) a comunicação e sua importância na vida das pessoas.
(D) a massificação do pensamento na sociedade moderna.

Resolução

1-)
Pela leitura do texto infere-se que os "reis e rainhas" do século 20 são as personalidades da mídia, os "famosos" e "famosas". Quanto a príncipes e princesas do século 19, esses eram da corte, literalmente.

RESPOSTA: "B".

2-)
Pela leitura do poema identifica-se, apenas, a informação contida na alternativa: revelar segredos para o amigo pode ser arriscado.

RESPOSTA: "D".

3-)
Pela leitura do texto percebe-se, claramente, que a autora narra um momento simples, mas que é prazeroso ao casal.

RESPOSTA: "D".

4-)
Com palavras do próprio texto responderemos: o mundo cabe numa fresta.

RESPOSTA: "A".

5-)
Vamos ao texto: O riso é tão universal como a seriedade; ele abarca a totalidade do universo (...). Os termos relacionam-se. O pronome "ele" retoma o sujeito "riso".

RESPOSTA: "CERTO".

6-)

Voltemos ao texto: “depois do apagão que atingiu pelo menos 1.800 cidades”. O “que” pode ser substituído por “o qual”, portanto, trata-se de um pronome relativo (oração subordinada adjetiva). Quando há presença de vírgula, temos uma adjetiva explicativa (generaliza a informação da oração principal. A construção seria: “do apagão, que atingiu pelo menos 1800 cidades em 18 estados do país”); quando não há, temos uma adjetiva restritiva (restringe, delimita a informação – como no caso do exercício).

RESPOSTA: “CERTO’.

7-)

“A carga foi desviada e a viatura, com os vigilantes, abandonada em Pirituba, na zona norte de São Paulo.” Trata-se da figura de linguagem (de construção ou sintaxe) “zeugma”, que consiste na omissão de um termo já citado anteriormente (diferente da elipse, que o termo não é citado, mas facilmente identificado). No enunciado temos a narração de que a carga foi desviada e de que a viatura foi abandonada.

RESPOSTA: “D”.

8-)

Geralmente o efeito de humor desses gêneros textuais aparece no desfecho da história, ao final, como nesse: “Ah, porque nós brigamos e não estamos nos falando”.

RESPOSTA: “D”.

9-)

“O senhor tem hora? (...) Não, não... Eu quero saber se o senhor é paciente” = a recepcionista quer saber se ele marcou horário e se é paciente do Dr. Pedro.

RESPOSTA: “E”.

10-)

Utilizando trechos do próprio texto, podemos chegar à conclusão: O fenômeno da liderança só ocorre na inter-relação; envolve duas ou mais pessoas e a existência de necessidades para serem atendidas ou objetivos para serem alcançados, que requerem a interação cooperativa dos membros envolvidos = equipe

RESPOSTA: “C”.

11-)

O texto deixa claro que a importância do líder baseia-se na valorização de todo o grupo em torno da realização de um objetivo comum.

RESPOSTA: “A”.

12-)

Pela leitura do texto, dentre as alternativas apresentadas, a que está coerente com o sentido dado à palavra “inter-relação” é: “a criação de interesses mútuos entre membros de uma equipe e de respeito às metas que devem ser alcançadas por todos”.

RESPOSTA: “D”.

13-)

Não pressupõe proximidade física ou temporal = o aprendizado da liderança pode ser produtivo, mesmo se houver distância no tempo e no espaço entre aquele que influencia e aquele que é influenciado.

RESPOSTA: “C”.

14-)

Em todas as alternativas há expressões que representam a opinião do autor: Assisti ao maior espetáculo da Terra / Não se pode esquecer / gesto humanitário que só enobrece / demonstrando coragem e desprendimento.

RESPOSTA: “B”.

15-)

“pensando nas suas estradas – barreiras, pedras soltas, fissuras – sem falar em bandidos, milhões de bandidos entre as fissuras, as pedras soltas e as barreiras...” = pensar nessas coisas, certamente, deixa-os apreensivos.

RESPOSTA: “C”.

16-)

Eu vou para a Ilha do Nanja para sair daqui = resposta da própria autora!

RESPOSTA: “B”.

17-)

Pela descrição realizada, o lugar não tem nada de ruim.

RESPOSTA: “D”.

18-)

Questão que envolve interpretação “visual”! Fácil. Basta observar o que as personagens “dizem” e o que “pensam”.

RESPOSTA: “A”.

II - SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS: SINÔNIMOS, ANTÔNIMOS, HOMÔNIMOS E PARÔNIMOS.

Significação das Palavras

Quanto à significação, as palavras são divididas nas seguintes categorias:

Sinônimos: são palavras de sentido igual ou aproximado. Exemplo:

- Alfabeto, abecedário.
- Brado, grito, clamor.

- Extinguir, apagar, abolir, suprimir.
- Justo, certo, exato, reto, íntegro, imparcial.

Na maioria das vezes não é indiferente usar um sinônimo pelo outro. Embora irmanados pelo sentido comum, os sinônimos diferenciam-se, entretanto, uns dos outros, por matizes de significação e certas propriedades que o escritor não pode desconhecer. Com efeito, estes têm sentido mais amplo, aqueles, mais restrito (animal e quadrúpede); uns são próprios da fala corrente, desataviada, vulgar, outros, ao invés, pertencem à esfera da linguagem culta, literária, científica ou poética (orador e tribuno, oculista e oftalmologista, cinzento e cinéreo).

A contribuição Greco-latina é responsável pela existência, em nossa língua, de numerosos pares de sinônimos. Exemplos:

- Adversário e antagonista.
- Translúcido e diáfano.
- Semicírculo e hemiciclo.
- Contraveneno e antídoto.
- Moral e ética.
- Colóquio e diálogo.
- Transformação e metamorfose.
- Oposição e antítese.

O fato linguístico de existirem sinônimos chama-se sinonímia, palavra que também designa o emprego de sinônimos.

Antônimos: são palavras de significação oposta. Exemplos:

- Ordem e anarquia.
- Soberba e humildade.
- Louvar e censurar.
- Mal e bem.

A antonímia pode originar-se de um prefixo de sentido oposto ou negativo. Exemplos: Bendizer/maldizer, simpático/antipático, progredir/regredir, concórdia/discórdia, explícito/implícito, ativo/inativo, esperar/desesperar, comunista/anticomunista, simétrico/assimétrico, pré-nupcial/pós-nupcial.

Homônimos: são palavras que têm a mesma pronúncia, e às vezes a mesma grafia, mas significação diferente. Exemplos:

- **São** (sadio), **são** (forma do verbo *ser*) e **são** (santo).
- **Aço** (substantivo) **e asso** (verbo)**.**

Só o contexto é que determina a significação dos homônimos. A homonímia pode ser causa de ambiguidade, por isso é considerada uma deficiência dos idiomas.

O que chama a atenção nos homônimos é o seu aspecto fônico (som) e o gráfico (grafia). Daí serem divididos em:

Homógrafos Heterofônicos: iguais na escrita e diferentes no timbre ou na intensidade das vogais.

- Rego (substantivo) e rego (verbo).
- Colher (verbo) e colher (substantivo).
- Jogo (substantivo) e jogo (verbo).
- Apoio (verbo) e apoio (substantivo).
- Para (verbo parar) e para (preposição).
- Providência (substantivo) e providencia (verbo).
- Às (substantivo), às (contração) e as (artigo).
- Pelo (substantivo), pelo (verbo) e pelo (contração de per+o).

Homófonos Heterográficos: iguais na pronúncia e diferentes na escrita.

- Acender (atear, pôr fogo) e ascender (subir).
- Concertar (harmonizar) e consertar (reparar, emendar).
- Concerto (harmonia, sessão musical) e conserto (ato de consertar).
- Cegar (tornar cego) e segar (cortar, ceifar).
- Apreçar (determinar o preço, avaliar) e apressar (acelerar).
- Cela (pequeno quarto), sela (arreio) e sela (verbo selar).
- Censo (recenseamento) e senso (juízo).
- Cerrar (fechar) e serrar (cortar).
- Paço (palácio) e passo (andar).
- Hera (trepadeira) e era (época), era (verbo).
- Caça (ato de caçar), cassa (tecido) e cassa (verbo cassar = anular).
- Cessão (ato de ceder), seção (divisão, repartição) e sessão (tempo de uma reunião ou espetáculo).

Homófonos Homográficos: iguais na escrita e na pronúncia.

- Caminhada (substantivo), caminhada (verbo).
- Cedo (verbo), cedo (advérbio).
- Somem (verbo somar), somem (verbo sumir).
- Livre (adjetivo), livre (verbo livrar).
- Pomos (substantivo), pomos (verbo pôr).
- Alude (avalancha), alude (verbo aludir).

Parônimos: são palavras parecidas na escrita e na pronúncia: Coro e couro, cesta e sesta, eminente e iminente, tetânico e titânico, atoar e atuar, degradar e degredar, cético e séptico, prescrever e proscrever, descrição e discrição, infligir *(aplicar)* e infringir *(transgredir)*, osso e ouço, sede *(vontade de beber)* e cede *(verbo ceder)*, comprimento e cumprimento, deferir *(conceder, dar deferimento)* e diferir *(ser diferente, divergir, adiar)*, ratificar *(confirmar)* e retificar *(tornar reto, corrigir)*, vultoso *(volumoso, muito grande: soma vultosa)* e vultuoso *(congestionado: rosto vultuoso)*.

Polissemia: Uma palavra pode ter mais de uma significação. A esse fato linguístico dá-se o nome de polissemia. Exemplos:

- *Mangueira:* tubo de borracha ou plástico para regar as plantas ou apagar incêndios; árvore frutífera; grande curral de gado.
- *Pena:* pluma, peça de metal para escrever; punição; dó.
- *Velar:* cobrir com véu, ocultar, vigiar, cuidar, relativo ao véu do palato.

Podemos citar ainda, como exemplos de palavras polissêmicas, o verbo dar e os substantivos linha e ponto, que têm dezenas de acepções.

Sentido Próprio e Sentido Figurado: as palavras podem ser empregadas no sentido próprio ou no sentido figurado. Exemplos:

- Construí um muro de ***pedra***. (sentido próprio).
- Ênio tem um coração de ***pedra***. (sentido figurado).
- As águas ***pingavam*** da torneira, (sentido próprio).
- As horas iam ***pingando*** lentamente, (sentido figurado).

Denotação e Conotação: Observe as palavras em destaque nos seguintes exemplos:

- Comprei uma correntinha de ***ouro***.
- Fulano nadava em ***ouro***.

No primeiro exemplo, a palavra ouro denota ou designa simplesmente o conhecido metal precioso, tem sentido próprio, real, denotativo.

No segundo exemplo, ouro sugere ou evoca riquezas, poder, glória, luxo, ostentação; tem o sentido conotativo, possui várias conotações (ideias associadas, sentimentos, evocações que irradiam da palavra).

Exercícios

01. Estava ..... a ..... da guerra, pois os homens ..... nos erros do passado.
a) eminente, deflagração, incidiram
b) iminente, deflagração, reincidiram
c) eminente, conflagração, reincidiram
d) preste, conflaglação, incidiram
e) prestes, flagração, recindiram

02. "Durante a ..... solene era ..... o desinteresse do mestre diante da ..... demonstrada pelo político".
a) seção - fragrante - incipiência
b) sessão - flagrante - insipiência
c) sessão - fragrante - incipiência
d) cessão - flagrante - incipiência
e) seção - flagrante - insipiência

03. Na ..... plenária estudou-se a ..... de direitos territoriais a ..... .
a) sessão - cessão - estrangeiros
b) seção - cessão - estrangeiros
c) secção - sessão - extrangeiros
d) sessão - seção - estrangeiros
e) seção - sessão - estrangeiros

04. Há uma alternativa errada. Assinale-a:
a) A eminente autoridade acaba de concluir uma viagem política.
b) A catástrofe torna-se iminente.
c) Sua ascensão foi rápida.
d) Ascenderam o fogo rapidamente.
e) Reacendeu o fogo do entusiasmo.

05. Há uma alternativa errada. Assinale-a:
a) cozer = cozinhar; coser = costurar
b) imigrar = sair do país; emigrar = entrar no país
c) comprimento = medida; cumprimento = saudação
d) consertar = arrumar; concertar = harmonizar
e) chácara = sítio; xácara = verso

06. Assinale o item em que a palavra destacada está incorretamente aplicada:
a) Trouxeram-me um ramalhete de flores **fragrantes**.
b) A justiça **infligiu** a pena merecida aos desordeiros.
c) Promoveram uma festa **beneficiente** para a creche.
d) Devemos ser fiéis ao **cumprimento** do dever.
e) A **cessão** de terras compete ao Estado.

07. O ..... do prefeito foi ..... ontem.
a) mandado - caçado
b) mandato - cassado
c) mandato - caçado
d) mandado - casçado
e) mandado - cassado

08. Marque a alternativa cujas palavras preenchem corretamente as respectivas lacunas, na frase seguinte: "Necessitando ..... o número do cartão do PIS, ... a data de meu nascimento."
a) ratificar, proscrevi
b) prescrever, discriminei
c) descriminar, retifiquei
d) proscrever, prescrevi
e) retificar, ratifiquei

09. "A ..... científica do povo levou-o a .... de feiticeiros os ..... em astronomia."
a) insipiência tachar expertos
b) insipiência taxar expertos
c) incipiência taxar espertos
d) incipiência tachar espertos
e) insipiência taxar espertos

10. Na oração: Em sua vida, nunca teve muito ....., apresentava-se sempre ..... no ..... de tarefas ..... . As palavras adequadas para preenchimento das lacunas são:
a) censo - lasso - cumprimento - eminentes
b) senso - lasso - cumprimento - iminentes
c) senso - laço - comprimento - iminentes
d) senso - laço - cumprimento - eminentes
e) censo - lasso - comprimento - iminentes

Respostas: (01.B)(02.B)(03.A)(04.D)(05.B)(06.C)(07.B)(08.E)(09.A)(10.B)

III - PONTUAÇÃO. ESTRUTURA E SEQUÊNCIA LÓGICA DE FRASES E PARÁGRAFOS.

PONTUAÇÃO

Os ***sinais de pontuação*** são marcações gráficas que servem para compor a coesão e a coerência textual, além de ressaltar especificidades semânticas e pragmáticas. Vejamos as principais funções dos sinais de pontuação conhecidos pelo uso da língua portuguesa.

Ponto

1- Indica o término do discurso ou de parte dele.

- Façamos o que for preciso para tirá-la da situação em que se encontra.

- Gostaria de comprar pão, queijo, manteiga e leite.

- Acordei. Olhei em volta. Não reconheci onde estava.

2- Usa-se nas abreviações - V. Exª. - Sr.

Ponto e Vírgula **(;)**

1- Separa várias partes do discurso, que têm a mesma importância.

- *"Os pobres dão pelo pão o trabalho; os ricos dão pelo pão a fazenda; os de espíritos generosos dão pelo pão a vida; os de nenhum espírito dão pelo pão a alma..."* (VIEIRA)

2- Separa partes de frases que já estão separadas por vírgulas.
- *Alguns quiseram verão, praia e calor; outros, montanhas, frio e cobertor.*

3- Separa itens de uma enumeração, exposição de motivos, decreto de lei, etc.
- *Ir ao supermercado;*
- *Pegar as crianças na escola;*
- *Caminhada na praia;*
- *Reunião com amigos.*

Dois pontos

1- Antes de uma citação
- *Vejamos como Afrânio Coutinho trata este assunto:*

2- Antes de um aposto
- *Três coisas não me agradam: chuva pela manhã, frio à tarde e calor à noite.*

3- Antes de uma explicação ou esclarecimento
- *Lá estava a deplorável família: triste, cabisbaixa, vivendo a rotina de sempre.*

4- Em frases de estilo direto
Maria perguntou:
- *Por que você não toma uma decisão?*

Ponto de Exclamação

1- Usa-se para indicar entonação de surpresa, cólera, susto, súplica, etc.
- *Sim! Claro que eu quero me casar com você!*

2- Depois de interjeições ou vocativos
- *Ai! Que susto!*
- *João! Há quanto tempo!*

Ponto de Interrogação

Usa-se nas interrogações diretas e indiretas livres.
"- Então? Que é isso? Desertaram ambos?" (Artur Azevedo)

Reticências

1- Indica que palavras foram suprimidas.
- *Comprei lápis, canetas, cadernos...*

2- Indica interrupção violenta da frase.
"- *Não... quero dizer... é verdad... Ah*!"

3- Indica interrupções de hesitação ou dúvida
- *Este mal... pega doutor?*

4- Indica que o sentido vai além do que foi dito
- *Deixa, depois, o coração falar...*

Vírgula

Não se usa vírgula

*separando termos que, do ponto de vista sintático, ligam-se diretamente entre si:

- entre sujeito e predicado.
Todos os alunos da sala — Sujeito
foram advertidos. — predicado

- entre o verbo e seus objetos.
O trabalho custou — V.T.D.I.
sacrifício — O.D.
aos realizadores. — O.I.

Usa-se a vírgula:

- Para marcar intercalação:

a) do adjunto adverbial: *O café, em razão da sua abundância, vem caindo de preço.*

b) da conjunção: *Os cerrados são secos e áridos. Estão produzindo, todavia, altas quantidades de alimentos.*

c) das expressões explicativas ou corretivas: *As indústrias não querem abrir mão de suas vantagens, isto é, não querem abrir mão dos lucros altos.*

- Para marcar inversão:

a) do adjunto adverbial (colocado no início da oração): *Depois das sete horas, todo o comércio está de portas fechadas.*

b) dos objetos pleonásticos antepostos ao verbo: *Aos pesquisadores, não lhes destinaram verba alguma.*

c) do nome de lugar anteposto às datas: *Recife, 15 de maio de 1982.*

- Para separar entre si elementos coordenados (dispostos em enumeração):
Era um garoto de 15 anos, alto, magro.
A ventania levou árvores, e telhados, e pontes, e animais.

- Para marcar elipse (omissão) do verbo:
Nós queremos comer pizza; e vocês, churrasco.

- Para isolar:

- o aposto: *São Paulo, considerada a metrópole brasileira, possui um trânsito caótico.*

- o vocativo: *Ora, Thiago, não diga bobagem.*

Fontes: http://www.infoescola.com/portugues/pontuacao/
http://www.brasilescola.com/gramatica/uso-da-virgula.htm

Questões sobre Pontuação

01. (Agente Policial – Vunesp – 2013). Assinale a alternativa em que a pontuação está corretamente empregada, de acordo com a norma-padrão da língua portuguesa.

(A) Diante da testemunha, o homem abriu a bolsa e, embora, experimentasse, a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(B) Diante, da testemunha o homem abriu a bolsa e, embora experimentasse a sensação, de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(C) Diante da testemunha, o homem abriu a bolsa e, embora experimentasse a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(D) Diante da testemunha, o homem, abriu a bolsa e, embora experimentasse a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando, encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(E) Diante da testemunha, o homem abriu a bolsa e, embora, experimentasse a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando, encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

02. (CNJ – TÉCNICO JUDICIÁRIO – CESPE/2013 - ADAPTADA) *Jogadores de futebol de diversos times entraram em campo em prol do programa "Pai Presente", nos jogos do Campeonato Nacional em apoio à campanha que visa 4 reduzir o número de pessoas que não possuem o nome do pai em sua certidão de nascimento.* (...)

A oração subordinada "*que não possuem o nome do pai em sua certidão de nascimento"* não é antecedida por vírgula porque tem natureza restritiva.

( ) Certo ( ) Errado

03.(BNDES – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – BNDES/2012) Em que período a vírgula pode ser retirada, mantendo-se o sentido e a obediência à norma-padrão?

(A) Quando o técnico chegou, a equipe começou o treino.

(B) Antônio, quer saber as últimas novidades dos esportes?

(C) As Olimpíadas de 2016 ocorrerão no Rio, que se prepara para o evento.

(D) Atualmente, várias áreas contribuem para o aprimoramento do desportista.

(E) Eis alguns esportes que a Ciência do Esporte ajuda: judô, natação e canoagem.

04. (BANPARÁ/PA – TÉCNICO BANCÁRIO – ESPP/2012) Assinale a alternativa em que a pontuação está correta.

a) Meu grande amigo Pedro, esteve aqui ontem!

b) Foi solicitado, pelo diretor o comprovante da transação.

c) Maria, você trouxe os documentos?

d) O garoto de óculos leu, em voz alta o poema.

e) Na noite de ontem o vigia percebeu, uma movimentação estranha.

05. (Papiloscopista Policial – Vunesp – 2013 – adap.). Assinale a alternativa em que a frase mantém-se correta após o acréscimo das vírgulas.

(A) Se a criança se perder, quem encontrá-la, verá na pulseira instruções para que envie, uma mensagem eletrônica ao grupo ou acione o código na internet.

(B) Um geolocalizador também, avisará, os pais de onde o código foi acionado.

(C) Assim que o código é digitado, familiares cadastrados, recebem automaticamente, uma mensagem dizendo que a criança foi encontrada.

(D) De fabricação chinesa, a nova pulseirinha, chega primeiro às, areias do Guarujá.

(E) O sistema permite, ainda, cadastrar o nome e o telefone de quem a encontrou e informar um ponto de referência

06. (DNIT – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – ESAF/2013) Para que o fragmento abaixo seja coerente e gramaticalmente correto, é necessário inserir sinais de pontuação. Assinale a posição em que não deve ser usado o sinal de ponto, e sim a vírgula, para que sejam respeitadas as regras gramaticais. Desconsidere os ajustes nas letras iniciais minúsculas.

O projeto Escola de Bicicleta está distribuindo bicicletas de bambu para 4600 alunos da rede pública de São Paulo(A) o programa desenvolve ainda oficinas e cursos para as crianças utilizarem a bicicleta de forma segura e correta(B) os alunos ajudam a traçar ciclorrotas e participam de atividades sobre cidadania e reciclagem(C) as escolas participantes se tornam também centros de descarte de garrafas PET(D) destinadas depois para reciclagem(E) o programa possibilitará o retorno das bicicletas pela saúde das crianças e transformação das comunidades em lugares melhores para se viver.

(Adaptado de Vida Simples, abril de 2012, edição 117)

a) A
b) B
c) C
d) D
e) E

07. (DETRAN - OFICIAL ESTADUAL DE TRÂNSITO – VUNESP/2013) Assinale a alternativa correta quanto ao uso da pontuação.

(A) Segundo alguns psicólogos, é possível, em certas circunstâncias, ceder à frustração para que a raiva seja aliviada.

(B) Dirigir pode aumentar, nosso nível de estresse, porque você está junto; com os outros motoristas cujos comportamentos, são desconhecidos.

(C) Os motoristas, devem saber, que os carros podem ser uma extensão de nossa personalidade.

(D) A ira de trânsito pode ocasionar, acidentes e; aumentar os níveis de estresse em alguns motoristas.

(E) Os congestionamentos e o número de motoristas na rua, são as principais causas da ira de trânsito.

08. (ACADEMIA DE POLÍCIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – TÉCNICO ASSISTENTE DA POLÍCIA CIVIL - FUMARC/2013) *"Paciência, minha filha, este é apenas um ciclo econômico e a nossa geração foi escolhida para este vexame, você aí desse tamanho pedindo esmola e eu aqui sem nada para te dizer, agora afasta que abriu o sinal."*

No período acima, as vírgulas foram empregadas em "*Paciência, **minha filha**, este é [...]*", para separar

(A) aposto.

(B) vocativo.

(C) adjunto adverbial.

(D) expressão explicativa.

09. (INFRAERO – CADASTRO RESERVA OPERACIONAL PROFISSIONAL DE TRÁFEGO AÉREO – FCC/2011) O período corretamente pontuado é:

(A) Os filmes que, mostram a luta pela sobrevivência em condições hostis nem sempre conseguem agradar, aos espectadores.

(B) Várias experiências de prisioneiros, semelhantes entre si, podem ser reunidas e fazer parte de uma mesma história ficcional.

(C) A história de heroísmo e de determinação que nem sempre, é convincente, se passa em um cenário marcado, pelo frio.

(D) Caminhar por um extenso território gelado, é correr riscos iminentes que comprometem, a sobrevivência.

(E) Para os fugitivos que se propunham, a alcançar a liberdade, nada poderia parecer, realmente intransponível.

GABARITO

01. C 02. C 03. D 04. C 05. E
06. D 07. A 08. B 09.B

RESOLUÇÃO

1- *Assinalei com um (X) as pontuações inadequadas*

(A) Diante da testemunha, o homem abriu a bolsa e, embora, (X) experimentasse , (X) a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(B) Diante , (X) da testemunha o homem abriu a bolsa e, embora experimentasse a sensação , (X) de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(D) Diante da testemunha, o homem , (X) abriu a bolsa e, embora experimentasse a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando , (X) encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

(E) Diante da testemunha, o homem abriu a bolsa e, embora , (X) experimentasse a sensação de violar uma intimidade, procurou a esmo entre as coisinhas, tentando , (X) encontrar algo que pudesse ajudar a revelar quem era a sua dona.

2-) A oração restringe o grupo que participará da campanha (apenas os que não têm o nome do pai na certidão de nascimento). Se colocarmos uma vírgula, a oração tornar-se-á "explicativa", generalizando a informação, o que dará a entender que TODAS as pessoa não têm o nome do pai na certidão.

RESPOSTA: "CERTO".

3-)

(A) Quando o técnico chegou, a equipe começou o treino. = mantê-la (termo deslocado)

(B) Antônio, quer saber as últimas novidades dos esportes? = mantê-la (vocativo)

(C) As Olimpíadas de 2016 ocorrerão no Rio, que se prepara para o evento.

= mantê-la (explicação)

(D) Atualmente, várias áreas contribuem para o aprimoramento do desportista.

= pode retirá-la (advérbio de tempo)

(E) Eis alguns esportes que a Ciência do Esporte ajuda: judô, natação e canoagem.

= mantê-la (enumeração)

4-) Assinalei com (X) a pontuação inadequada ou faltante:

a) Meu grande amigo Pedro, (X) esteve aqui ontem!

b) Foi solicitado, (X) pelo diretor o comprovante da transação.

c) Maria, você trouxe os documentos?

d) O garoto de óculos leu, em voz alta (X) o poema.

e) Na noite de ontem (X) o vigia percebeu, (X) uma movimentação estranha.

5-) Assinalei com (X) onde estão as pontuações inadequadas

(A) Se a criança se perder, quem encontrá-la , (X) verá na pulseira instruções para que envie , (X) uma mensagem eletrônica ao grupo ou acione o código na internet.

(B) Um geolocalizador também , (X) avisará , (X) os pais de onde o código foi acionado.

(C) Assim que o código é digitado, familiares cadastrados , (X) recebem (,) automaticamente, uma mensagem dizendo que a criança foi encontrada.

(D) De fabricação chinesa, a nova pulseirinha , (X) chega primeiro às , (X) areias do Guarujá.

6-)

O projeto Escola de Bicicleta está distribuindo bicicletas de bambu para 4600 alunos da rede pública de São Paulo(A). O programa desenvolve ainda oficinas e cursos para as crianças utilizarem a bicicleta de forma segura e correta(B). Os alunos ajudam a traçar ciclorrotas e participam de atividades sobre cidadania e reciclagem(C). As escolas participantes se tornam também centros de descarte de garrafas PET(D), destinadas depois para reciclagem(E). O programa possibilitará o retorno das bicicletas pela saúde das crianças e transformação das comunidades em lugares melhores para se viver.

A vírgula deve ser colocada após a palavra "PET", posição (D), pois antecipa um termo explicativo.

7-) Fiz as indicações (X) das pontuações inadequadas:

(A) Segundo alguns psicólogos, é possível, em certas circunstâncias, ceder à frustração para que a raiva seja aliviada.

(B) Dirigir pode aumentar, (X) nosso nível de estresse, porque você está junto; (X) com os outros motoristas cujos comportamentos, (X) são desconhecidos.

(C) Os motoristas, (X) devem saber, (X) que os carros podem ser uma extensão de nossa personalidade.

(D) A ira de trânsito pode ocasionar, (X) acidentes e; (X) aumentar os níveis de estresse em alguns motoristas.

(E) Os congestionamentos e o número de motoristas na rua, (X) são as principais causas da ira de trânsito.

8-) Paciência, minha filha, este é... = é o termo usado para se dirigir ao interlocutor, ou seja, é um vocativo.

9-) Fiz as marcações (X) onde as pontuações estão inadequadas ou faltantes:

(A) Os filmes que,(X) mostram a luta pela sobrevivência em condições hostis nem sempre conseguem agradar, (X) aos espectadores.

(B) Várias experiências de prisioneiros, semelhantes entre si, podem ser reunidas e fazer parte de uma mesma história ficcional.

(C) A história de heroísmo e de determinação (X) que nem sempre, (X) é convincente, se passa em um cenário marcado, (X) pelo frio.

(D) Caminhar por um extenso território gelado, (X) é correr riscos iminentes (X) que comprometem, (X) a sobrevivência.

(E) Para os fugitivos que se propunham, (X) a alcançar a liberdade, nada poderia parecer, (X) realmente intransponível.

Recomendo a visualização do link abaixo para entender, de uma maneira criativa, a importância da pontuação!

http://www.youtube.com/watch?v=JxJrS6augu0

***Frase, período e oração*:**

Frase é todo enunciado suficiente por si mesmo para estabelecer comunicação. Expressa juízo, indica ação, estado ou fenômeno, transmite um apelo, ordem ou exterioriza emoções.

Normalmente a frase é composta por dois termos – o sujeito e o predicado – mas não obrigatoriamente, pois em Português há orações ou frases sem sujeito: *Há muito tempo que não chove*.

Enquanto na língua falada a frase é caracterizada pela entoação, na língua escrita, a entoação é reduzida a sinais de pontuação.

Quanto aos tipos de frases, além da classificação em verbais e nominais, feita a partir de seus elementos constituintes, elas podem ser classificadas a partir de seu sentido global:

- frases interrogativas: o emissor da mensagem formula uma pergunta: *Que queres fazer?*
- frases imperativas: o emissor da mensagem dá uma ordem ou faz um pedido: *Dê-me uma mãozinha! Faça-o sair!*
- frases exclamativas: o emissor exterioriza um estado afetivo: *Que dia difícil!*
- frases declarativas: o emissor constata um fato: *Ele já chegou*.

Quanto à estrutura da frase, as frases que possuem verbo (oração) são estruturadas por dois elementos essenciais: sujeito e predicado. O sujeito é o termo da frase que concorda com o verbo em número e pessoa. É o "ser de quem se declara algo", "o tema do que se vai comunicar". O predicado é a parte da frase que contém "a informação nova para o ouvinte". Ele se refere ao tema, constituindo a declaração do que se atribui ao sujeito.

Quando o núcleo da declaração está no verbo, temos o predicado verbal. Mas, se o núcleo estiver num nome, teremos um predicado nominal:

Os homens sensíveis pedem amor sincero às mulheres de opinião.

A existência é frágil.

A oração, às vezes, é sinônimo de frase ou período (simples) quando encerra um pensamento completo e vem limitada por ponto-final, ponto de interrogação, ponto de exclamação e por reticências.

Um vulto cresce na escuridão. Clarissa encolhe-se. É Vasco.

Acima temos três orações correspondentes a três períodos simples ou a três frases. Mas, nem sempre oração é frase: "convém que te apresses" apresenta duas orações, mas uma só frase, pois somente o conjunto das duas é que traduz um pensamento completo.

Outra definição para oração é a frase ou membro de frase que se organiza ao redor de um verbo. A oração possui sempre um verbo (ou locução verbal), que implica na existência de um predicado, ao qual pode ou não estar ligado um sujeito.

Assim, a oração é caracterizada pela presença de um verbo. Dessa forma:

Rua! = é uma frase, não é uma oração.

Já em: "*Quero a rosa mais linda que houver, para enfeitar a noite do meu bem.*" Temos uma frase e três orações: As duas últimas orações não são frases, pois em si mesmas não satisfazem um propósito comunicativo; são, portanto, membros de frase.

Quanto ao período, ele denomina a frase constituída por uma ou mais orações, formando um todo, com sentido completo. O período pode ser simples ou composto.

Período simples é aquele constituído por apenas uma oração, que recebe o nome de oração absoluta.

Chove.

A existência é frágil.

Os homens sensíveis pedem amor sincero às mulheres de opinião.

Período composto é aquele constituído por duas ou mais orações:

"Quando você foi embora, fez-se noite em meu viver."

Cantei, dancei e depois dormi.

***Termos essenciais da oração*:**

O **sujeito e o predicado** são considerados termos essenciais da oração, ou seja, sujeito e predicado são termos indispensáveis para a formação das orações. No entanto, existem orações formadas exclusivamente pelo predicado. O que define, pois, a oração, é a presença do verbo.

O sujeito é o termo que estabelece concordância com o verbo.

"Minha primeira lágrima caiu dentro dos teus olhos."

"Minhas primeiras lágrimas caíram dentro dos teus olhos".

Na primeira frase, o sujeito é minha primeira lágrima. Minha e primeira referem-se ao conceito básico expresso em lágrima. Lágrima é, pois, a principal palavra do sujeito, sendo, por isso, denominada núcleo do sujeito. O núcleo do sujeito relaciona-se com o verbo, estabelecendo a concordância.

A função do sujeito é basicamente desempenhada por substantivos, o que a torna uma função substantiva da oração. Pronomes, substantivos, numerais e quaisquer outras palavras substantivadas (derivação imprópria) também podem exercer a função de sujeito.

Ele já partiu;

Os dois sumiram;

Um sim é suave e sugestivo.

Os sujeitos são classificados a partir de dois elementos: o de determinação ou indeterminação e o de núcleo do sujeito.

Um sujeito é determinado quando é facilmente identificável pela concordância verbal. O sujeito determinado pode ser simples ou composto.

A ***indeterminação do sujeito*** ocorre quando não é possível identificar claramente a que se refere a concordância verbal. Isso ocorre quando não se pode ou não interessa indicar precisamente o sujeito de uma oração.

Estão gritando seu nome lá fora;

Trabalha-se demais neste lugar.

O ***sujeito simples*** é o sujeito determinado que possui um único núcleo. Esse vocábulo pode estar no singular ou no plural; pode também ser um pronome indefinido.

Nós nos respeitamos mutuamente;

A existência é frágil;

Ninguém se move;

O amar faz bem.

*O **sujeito composto*** é o sujeito determinado que possui mais de um núcleo.

Alimentos e roupas andam caríssimos;

Ela e eu nos respeitamos mutuamente;

O amar e o odiar são tidos como duas faces da mesma moeda.

Além desses dois sujeitos determinados, é comum a referência ao ***sujeito oculto (ou elíptico*)**, isto é, ao núcleo do sujeito que está implícito e que pode ser reconhecido pela desinência verbal ou pelo contexto.

Abolimos todas as regras. = (nós)

O ***sujeito indeterminado*** surge quando não se quer ou não se pode identificar claramente a que o predicado da oração refere--se. Existe uma referência imprecisa ao sujeito, caso contrário, teríamos uma oração sem sujeito.

Na língua portuguesa o sujeito pode ser indeterminado de duas maneiras:

- com verbo na terceira pessoa do plural, desde que o sujeito não tenha sido identificado anteriormente:

Bateram à porta;

Andam espalhando boatos a respeito da queda do ministro.

- com o verbo na terceira pessoa do singular, acrescido do pronome se. Esta é uma construção típica dos verbos que não apresentam complemento direto:

Precisa-se de mentes criativas;

Vivia-se bem naqueles tempos;

Trata-se de casos delicados;

Sempre se está sujeito a erros.

O pronome ***se*** funciona como índice de indeterminação do sujeito.

As ***orações sem sujeito***, formadas apenas pelo predicado, articulam-se a partir de um verbo impessoal. A mensagem está centrada no processo verbal. Os principais casos de orações sem sujeito com:

- os verbos que indicam fenômenos da natureza:

Amanheceu repentinamente;

Está chuviscando.

- os verbos estar, fazer, haver e ser, quando indicam fenômenos meteorológicos ou se relacionam ao tempo em geral:

Está tarde.

Ainda é cedo.

Já são três horas, preciso ir;

Faz frio nesta época do ano;

Há muitos anos aguardamos mudanças significativas;

Faz anos que esperamos melhores condições de vida;

O ***predicado*** é o conjunto de enunciados que numa dada oração contém a informação nova para o ouvinte. Nas orações sem sujeito, o predicado simplesmente enuncia um fato qualquer:

Chove muito nesta época do ano;

Houve problemas na reunião.

Nas orações que surge o sujeito, o predicado é aquilo que se declara a respeito desse sujeito.

Com exceção do vocativo, que é um termo à parte, tudo o que difere do sujeito numa oração é o seu predicado.

Os homens (sujeito) pedem amor às mulheres (predicado);

Passou-me (predicado) uma ideia estranha (sujeito) pelo pensamento (predicado).

Para o estudo do predicado, é necessário verificar se seu núcleo está num nome ou num verbo. Deve-se considerar também se as palavras que formam o predicado referem-se apenas ao verbo ou também ao sujeito da oração.

Os homens sensíveis (sujeito) pedem amor sincero às mulheres de opinião.

O predicado acima apresenta apenas uma palavra que se refere ao sujeito: pedem. As demais palavras ligam-se direta ou indiretamente ao verbo.

A existência (sujeito) é frágil (predicado).

O nome frágil, por intermédio do verbo, refere-se ao sujeito da oração. O verbo atua como elemento de ligação entre o sujeito e a palavra a ele relacionada.

O ***predicado verbal*** é aquele que tem como núcleo significativo um verbo:

Chove muito nesta época do ano;

Senti seu toque suave;

O velho prédio foi demolido.

Os verbos acima são significativos, isto é, não servem apenas para indicar o estado do sujeito, mas indicam processos.

O ***predicado nominal*** é aquele que tem como núcleo significativo um nome; esse nome atribui uma qualidade ou estado ao sujeito, por isso é chamado de **predicativo do sujeito.** O predicativo é um nome que se liga a outro nome da oração por meio de um verbo.

Nos predicados nominais, o verbo não é significativo, isto é, não indica um processo. O verbo une o sujeito ao predicativo, indicando circunstâncias referentes ao estado do sujeito:

"Ele é senhor das suas mãos e das ferramentas."

Na frase acima o verbo *ser* poderia ser substituído por *estar, andar, ficar, parecer, permanecer* ou *continuar*, atuando como elemento de ligação entre o sujeito e as palavras a ele relacionadas.

A função de predicativo é exercida normalmente por um adjetivo ou substantivo.

O ***predicado verbo-nominal*** é aquele que apresenta dois núcleos significativos: um verbo e um nome. No predicado verbo-nominal, o predicativo pode referir-se ao sujeito ou ao complemento verbal.

O verbo do predicado verbo-nominal é sempre significativo, indicando processos. É também sempre por intermédio do verbo que o predicativo se relaciona com o termo a que se refere.

O dia amanheceu ensolarado;

As mulheres julgam os homens inconstantes

No primeiro exemplo, o verbo amanheceu apresenta duas funções: a de verbo significativo e a de verbo de ligação. Esse predicado poderia ser desdobrado em dois, um verbal e outro nominal:

O dia amanheceu;

O dia estava ensolarado.

No segundo exemplo, é o verbo julgar que relaciona o complemento homens como o predicativo inconstantes.

Termos integrantes da oração:

Os *complementos verbais (objeto direto e indireto)* e o *complemento nominal* são chamados termos integrantes da oração.

Os complementos verbais integram o sentido dos verbos transitivos, com eles formando unidades significativas. Esses verbos podem se relacionar com seus complementos diretamente, sem a presença de preposição ou indiretamente, por intermédio de preposição.

O objeto direto é o complemento que se liga diretamente ao verbo.

Os homens sensíveis pedem amor às mulheres de opinião;
Os homens sinceros pedem-no às mulheres de opinião;
Dou-lhes três.
Houve muita confusão na partida final.

O objeto direto preposicionado ocorre principalmente:

- com nomes próprios de pessoas ou nomes comuns referentes a pessoas:

Amar a Deus;
Adorar a Xangô;
Estimar aos pais.

- com pronomes indefinidos de pessoa e pronomes de tratamento:

Não excluo a ninguém;
Não quero cansar a Vossa Senhoria.

- para evitar ambiguidade:

Ao povo prejudica a crise. (sem preposição, a situação seria outra)

O objeto indireto é o complemento que se liga indiretamente ao verbo, ou seja, através de uma preposição.

Os homens sensíveis pedem amor sincero às mulheres;
Os homens pedem-lhes amor sincero;
Gosto de música popular brasileira.

O termo que integra o sentido de um nome chama-se **complemento nominal**. O complemento nominal liga-se ao nome que completa por intermédio de preposição:

Desenvolvemos profundo respeito à arte;
A arte é necessária à vida;
Tenho-lhe profundo respeito.

***Termos acessórios da oração e vocativo*:**

Os termos acessórios recebem esse nome por serem acidentais, explicativos, circunstanciais. São termos acessórios o *adjunto adverbial, adjunto adnominal, o aposto e o vocativo.*

O ***adjunto adverbial*** é o termo da oração que indica uma circunstância do processo verbal, ou intensifica o sentido de um adjetivo, verbo ou advérbio. É uma função adverbial, pois cabe ao advérbio e às locuções adverbiais exercerem o papel de adjunto adverbial.

Amanhã voltarei de bicicleta àquela velha praça.

As circunstâncias comumente expressas pelo adjunto adverbial são:

- acréscimo: *Além de tristeza, sentia profundo cansaço.*
- afirmação: *Sim, realmente irei partir.*
- assunto: *Falavam sobre futebol.*
- causa: *Morrer ou matar de fome, de raiva e de sede…*
- companhia: *Sempre contigo bailando sob as estrelas.*
- concessão: *Apesar de você, amanhã há de ser outro dia.*
- conformidade: *Fez tudo conforme o combinado.*
- dúvida: *Talvez nos deixem entrar.*
- fim: *Estudou para o exame.*
- frequência: *Sempre aparecia por lá*.
- instrumento: *Fez o corte com a faca*.
- intensidade: *Corria bastante.*
- limite: *Andava atabalhoado do quarto à sala.*
- lugar: *Vou à cidade.*
- matéria: *Compunha-se de substâncias estranhas.*
- meio: *Viajarei de trem.*
- modo: *Foram recrutados a dedo.*
- negação: *Não há ninguém que mereça.*
- preço: *As casas estão sendo vendidas a preços exorbitantes*.
- substituição ou troca: *Abandonou suas convicções por privilégios econômicos.*
- tempo: *Ontem à tarde encontrou o velho amigo.*

O ***adjunto adnominal*** é o termo acessório que determina, especifica ou explica um substantivo. É uma função adjetiva, pois são os adjetivos e as locuções adjetivas que exercem o papel de adjunto adnominal na oração. Também atuam como adjuntos adnominais os artigos, os numerais e os pronomes adjetivos.

O poeta inovador enviou dois longos trabalhos ao seu amigo de infância.

O adjunto adnominal liga-se diretamente ao substantivo a que se refere, sem participação do verbo. Já o predicativo do objeto liga-se ao objeto por meio de um verbo.

O poeta português deixou uma obra originalíssima.
O poeta deixou-a.
(originalíssima não precisou ser repetida, portanto: adjunto adnominal)
O poeta português deixou uma obra inacabada.
O poeta deixou-a inacabada.
(inacabada precisou ser repetida, então: predicativo do objeto)

Enquanto o complemento nominal relaciona-se a um substantivo, adjetivo ou advérbio; o adjunto nominal relaciona-se apenas ao substantivo.

O ***aposto*** é um termo acessório que permite ampliar, explicar, desenvolver ou resumir a ideia contida num termo que exerça qualquer função sintática.

Ontem, segunda-feira, passei o dia mal-humorado.

Segunda-feira é aposto do adjunto adverbial de tempo ontem. Dizemos que o aposto é sintaticamente equivalente ao termo que se relaciona porque poderia substituí-lo: *Segunda-feira passei o dia mal-humorado.*

O aposto pode ser classificado, de acordo com seu valor na oração, em:

a) explicativo: *A linguística, ciência das línguas humanas, permite-nos interpretar melhor nossa relação com o mundo.*

b) enumerativo: *A vida humana compõe-se de muitas coisas: amor, arte, ação.*

c) resumidor ou recapitulativo: *Fantasias, suor e sonho, tudo isso forma o carnaval.*

d) comparativo: *Seus olhos, indagadores holofotes, fixaram-se por muito tempo na baía anoitecida.*

O ***vocativo*** é um termo que serve para chamar, invocar ou interpelar um ouvinte real ou hipotético.

A função de vocativo é substantiva, cabendo a substantivos, pronomes substantivos, numerais e palavras substantivadas esse papel na linguagem.

João, venha comigo!
Traga-me doces, minha menina!

PERÍODO COMPOSTO POR COORDENAÇÃO

O período composto caracteriza-se por possuir mais de uma oração em sua composição. Sendo assim:

- *Eu **irei** à praia*. (Período Simples = um verbo, uma oração)
- ***Estou comprando** um protetor solar, depois **irei** à praia.* (Período Composto =locução verbal, verbo, duas orações)
- *Já me decidi: só irei à praia, se antes eu comprar um protetor solar.* (Período Composto = três verbos, três orações).

Cada verbo ou locução verbal corresponde a uma oração. Isso implica que o primeiro exemplo é um período simples, pois tem apenas uma oração, os dois outros exemplos são períodos compostos, pois têm mais de uma oração.

Há dois tipos de relações que podem se estabelecer entre as orações de um período composto: uma relação de coordenação ou uma relação de subordinação.

Duas orações são coordenadas quando estão juntas em um mesmo período, (ou seja, em um mesmo bloco de informações, marcado pela pontuação final), mas têm, ambas, estruturas individuais, como é o exemplo de:

Estou comprando um protetor solar, depois irei à praia. (Período Composto)

Podemos dizer:

1. Estou comprando um protetor solar.
2. Irei à praia.

Separando as duas, vemos que elas são independentes.

É esse tipo de período que veremos agora: o Período Composto por Coordenação.

Quanto à classificação das orações coordenadas, temos dois tipos: Coordenadas Assindéticas e Coordenadas Sindéticas.

Coordenadas Assindéticas

São orações coordenadas entre si e que não são ligadas através de nenhum conectivo. Estão apenas justapostas.

Coordenadas Sindéticas

Ao contrário da anterior, são orações coordenadas entre si, mas que são ligadas através de uma conjunção coordenativa. Esse caráter vai trazer para esse tipo de oração uma classificação. As orações coordenadas sindéticas são classificadas em cinco tipos: aditivas, adversativas, alternativas, conclusivas e explicativas.

Orações Coordenadas Sindéticas Aditivas: suas principais conjunções são: *e, nem, não só... mas também, não só... como, assim... como.*

Não só cantei como também dancei.
Nem comprei o protetor solar, nem fui à praia.
Comprei o protetor solar e fui à praia.

***Orações Coordenadas Sindéticas Adversativas*:** suas principais conjunções são: *mas, contudo, todavia, entretanto, porém, no entanto, ainda, assim, senão.*

Fiquei muito cansada, contudo me diverti bastante.
Ainda que a noite acabasse, nós continuaríamos dançando.
Não comprei o protetor solar, mas mesmo assim fui à praia.

***Orações Coordenadas Sindéticas Alternativas*:** suas principais conjunções são: *ou... ou; ora...ora; quer...quer; seja...seja*.

Ou uso o protetor solar, ou uso o óleo bronzeador.
Ora sei que carreira seguir, ora penso em várias carreiras diferentes.
Quer eu durma quer eu fique acordado, ficarei no quarto.

Orações Coordenadas Sindéticas Conclusivas: suas principais conjunções são: *logo, portanto, por fim, por conseguinte, consequentemente, pois (posposto ao verbo)*

Passei no concurso, portanto irei comemorar.
Conclui o meu projeto, logo posso descansar.
Tomou muito sol, consequentemente ficou adoentada.
A situação é delicada; devemos, pois, agir

***Orações Coordenadas Sindéticas Explicativas*:** suas principais conjunções são: *isto é, ou seja, a saber, na verdade, pois (anteposto ao verbo).*

Só passei na prova porque me esforcei por muito tempo.
Só fiquei triste por você não ter viajado comigo.
Não fui à praia, pois queria descansar durante o Domingo.

PERÍODO COMPOSTO POR SUBORDINAÇÃO

Observe o exemplo abaixo de Vinícius de Moraes:

"Eu sinto *que em meu gesto existe o teu gesto.*"
Oração Principal Oração Subordinada

Observe que na oração subordinada temos o verbo "existe", que está conjugado na terceira pessoa do singular do presente do indicativo. As orações subordinadas que apresentam verbo em qualquer dos tempos finitos (tempos do modo do indicativo, subjuntivo e imperativo), são chamadas de orações desenvolvidas ou explícitas.

Podemos modificar o período acima. Veja:

Eu sinto *existir em meu gesto o teu gesto*.
Oração Principal Oração Subordinada

A análise das orações continua sendo a mesma: "Eu sinto" é a oração principal, cujo objeto direto é a oração subordinada "existir em meu gesto o teu gesto". Note que a oração subordinada apresenta agora verbo no infinitivo. Além disso, a conjunção "que", conectivo que unia as duas orações, desapareceu. As orações subordinadas cujo verbo surge numa das formas nominais (infinitivo - flexionado ou não -, gerúndio ou particípio) chamamos **orações reduzidas** ou implícitas.

Obs.: as orações reduzidas não são introduzidas por conjunções nem pronomes relativos. Podem ser, eventualmente, introduzidas por preposição.

1) ORAÇÕES SUBORDINADAS SUBSTANTIVAS

A oração subordinada substantiva tem valor de substantivo e vem introduzida, geralmente, por conjunção integrante (que, se).

Suponho que você foi à biblioteca hoje.
Oração Subordinada Substantiva

Você sabe se o presidente já chegou?
Oração Subordinada Substantiva

Os pronomes interrogativos (que, quem, qual) também introduzem as orações subordinadas substantivas, bem como os advérbios interrogativos (por que, quando, onde, como). Veja os exemplos:

O garoto perguntou qual seu nome.
Oração Subordinada Substantiva

Não sabemos por que a vizinha se mudou.
Oração Subordinada Substantiva

Classificação das Orações Subordinadas Substantivas

De acordo com a função que exerce no período, a oração subordinada substantiva pode ser:

a) *Subjetiva*

É subjetiva quando exerce a função sintática de sujeito do verbo da oração principal. Observe:

É fundamental o seu comparecimento à reunião.
Sujeito

É fundamental que você compareça à reunião.
Oração Principal Oração Subordinada Substantiva Subjetiva

Atenção:

Observe que a oração subordinada substantiva pode ser substituída pelo pronome " isso". Assim, temos um período simples:

É fundamental isso. ou *Isso é fundamental.*

Dessa forma, a oração correspondente a "isso" exercerá a função de sujeito

Veja algumas estruturas típicas que ocorrem na oração principal:

- **Verbos de ligação + predicativo**, em construções do tipo: *É bom - É útil - É conveniente - É certo - Parece certo - É claro - Está evidente - Está comprovado*

É bom que você compareça à minha festa.

- **Expressões na voz passiva**, como: *Sabe-se - Soube-se - Conta-se - Diz-se - Comenta-se - É sabido - Foi anunciado - Ficou provado*

Sabe-se que Aline não gosta de Pedro.

- Verbos como: *convir - cumprir - constar - admirar - importar - ocorrer - acontecer*

Convém que não se atrase na entrevista.

Obs.: quando a oração subordinada substantiva é subjetiva, o verbo da oração principal está sempre na 3ª. pessoa do singular.

b) *Objetiva Direta*

A oração subordinada substantiva objetiva direta exerce função de objeto direto do verbo da oração principal.

Todos querem sua aprovação no concurso.
Objeto Direto

Todos querem que você seja aprovado. (Todos querem isso)
Oração Principal oração Subordinada Substantiva Objetiva Direta

As orações subordinadas substantivas objetivas diretas desenvolvidas são iniciadas por:

- Conjunções integrantes "que" (às vezes elíptica) e "se": *A professora verificou se todos alunos estavam presentes.*

- Pronomes indefinidos que, quem, qual, quanto (às vezes regidos de preposição), nas interrogações indiretas: *O pessoal queria saber quem era o dono do carro importado.*

- Advérbios como, quando, onde, por que, quão (às vezes regidos de preposição), nas interrogações indiretas: *Eu não sei por que ela fez isso.*

c) *Objetiva Indireta*

A oração subordinada substantiva objetiva indireta atua como objeto indireto do verbo da oração principal. Vem precedida de preposição.

Meu pai insiste em meu estudo.
Objeto Indireto

Meu pai insiste em que eu estude. (Meu pai insiste nisso)
Oração Subordinada Substantiva Objetiva Indireta

Obs.: em alguns casos, a preposição pode estar elíptica na oração.

Marta não gosta (de) que a chamem de senhora.
Oração Subordinada Substantiva Objetiva Indireta

d) *Completiva Nominal*

A oração subordinada substantiva completiva nominal completa um nome que pertence à oração principal e também vem marcada por preposição.

Sentimos orgulho de seu comportamento.
Complemento Nominal

Sentimos orgulho de que você se comportou. (Sentimos orgulho disso.)
Oração Subordinada Substantiva Completiva Nominal

Lembre-se: as orações subordinadas substantivas objetivas indiretas integram o sentido de um verbo, enquanto que orações subordinadas substantivas completivas nominais integram o sentido de um nome. Para distinguir uma da outra, é necessário levar em conta o termo complementado. Essa é, aliás, a diferença entre o objeto indireto e o complemento nominal: o primeiro complementa um verbo, o segundo, um nome.

e) *Predicativa*

A oração subordinada substantiva predicativa exerce papel de predicativo do sujeito do verbo da oração principal e vem sempre depois do verbo ser.

Nosso desejo *era sua desistência.*
Predicativo do Sujeito

Nosso desejo era *que ele desistisse.* (Nosso desejo era isso)
Oração Subordinada Substantiva Predicativa

Obs.: em certos casos, usa-se a preposição expletiva "de" para realce. Veja o exemplo: *A impressão é de que não fui bem na prova.*

f) *Apositiva*

A oração subordinada substantiva apositiva exerce função de aposto de algum termo da oração principal.

Fernanda tinha um grande sonho: *a felicidade!*
Aposto

(Fernanda tinha um grande sonho: isso.)

Fernanda tinha um grande sonho: *ser feliz!*
Oração Subordinada Substantiva Apositiva reduzida de infinitivo

*** Dica: geralmente há a presença dos dois pontos! (:)**

2) *ORAÇÕES SUBORDINADAS ADJETIVAS*

Uma oração subordinada adjetiva é aquela que possui valor e função de adjetivo, ou seja, que a ele equivale. As orações vêm introduzidas por pronome relativo e exercem a função de adjunto adnominal do antecedente. Observe o exemplo:

Esta foi uma redação *bem-sucedida.*
Substantivo Adjetivo (Adjunto Adnominal)

Note que o substantivo redação foi caracterizado pelo adjetivo bem-sucedida. Nesse caso, é possível formarmos outra construção, a qual exerce exatamente o mesmo papel. Veja:

Esta foi uma redação *que fez sucesso.*
Oração Principal Oração Subordinada Adjetiva

Perceba que a conexão entre a oração subordinada adjetiva e o termo da oração principal que ela modifica é feita pelo pronome relativo "que". Além de conectar (ou relacionar) duas orações, o pronome relativo desempenha uma função sintática na oração subordinada: ocupa o papel que seria exercido pelo termo que o antecede.

Obs.: para que dois períodos se unam num período composto, altera-se o modo verbal da segunda oração.

Atenção: Vale lembrar um recurso didático para reconhecer o pronome relativo que: ele sempre pode ser substituído por: *o qual - a qual - os quais - as quais*

Refiro-me ao aluno que é estudioso.
Essa oração é equivalente a:
Refiro-me ao aluno o qual estuda.

Forma das Orações Subordinadas Adjetivas

Quando são introduzidas por um pronome relativo e apresentam verbo no modo indicativo ou subjuntivo, as orações subordinadas adjetivas são chamadas desenvolvidas. Além delas, existem as orações subordinadas adjetivas reduzidas, que não são introduzidas por pronome relativo (podem ser introduzidas por preposição) e apresentam o verbo numa das formas nominais (infinitivo, gerúndio ou particípio).

Ele foi o primeiro aluno que se apresentou.
Ele foi o primeiro aluno a se apresentar.

No primeiro período, há uma oração subordinada adjetiva desenvolvida, já que é introduzida pelo pronome relativo "que" e apresenta verbo conjugado no pretérito perfeito do indicativo. No segundo, há uma oração subordinada adjetiva reduzida de infinitivo: não há pronome relativo e seu verbo está no infinitivo.

Classificação das Orações Subordinadas Adjetivas

Na relação que estabelecem com o termo que caracterizam, as orações subordinadas adjetivas podem atuar de duas maneiras diferentes. Há aquelas que restringem ou especificam o sentido do termo a que se referem, individualizando-o. Nessas orações não há marcação de pausa, sendo chamadas subordinadas adjetivas restritivas. Existem também orações que realçam um detalhe ou amplificam dados sobre o antecedente, que já se encontra suficientemente definido, as quais denominam-se subordinadas adjetivas explicativas.

Exemplo 1:

Jamais teria chegado aqui, não fosse a gentileza de um homem ***que passava naquele momento***.

Oração Subordinada Adjetiva Restritiva

Nesse período, observe que a oração em destaque restringe e particulariza o sentido da palavra "homem": trata-se de um homem específico, único. A oração limita o universo de homens, isto é, não se refere a todos os homens, mas sim àquele que estava passando naquele momento.

Exemplo 2:

O homem, ***que se considera racional****, muitas vezes age animalescamente.*

Oração Subordinada Adjetiva Explicativa

Nesse período, a oração em destaque não tem sentido restritivo em relação à palavra "homem"; na verdade, essa oração apenas explicita uma ideia que já sabemos estar contida no conceito de "homem".

Saiba que: A oração subordinada adjetiva explicativa é separada da oração principal por uma pausa que, na escrita, é representada pela vírgula. É comum, por isso, que a pontuação seja indicada como forma de diferenciar as orações explicativas das restritivas; de fato, as explicativas vêm sempre isoladas por vírgulas; as restritivas, não.

3) *ORAÇÕES SUBORDINADAS ADVERBIAIS*

Uma oração subordinada adverbial é aquela que exerce a função de adjunto adverbial do verbo da oração principal. Dessa forma, pode exprimir circunstância de tempo, modo, fim, causa, condição, hipótese, etc. Quando desenvolvida, vem introduzida por uma das conjunções subordinativas (com exclusão das integrantes). Classifica-se de acordo com a conjunção ou locução conjuntiva que a introduz.

***Durante a madrugada**, eu olhei você dormindo*.
Oração Subordinada Adverbial

Observe que a oração em destaque agrega uma circunstância de tempo. É, portanto, chamada de oração subordinada adverbial temporal. Os adjuntos adverbiais são termos acessórios que indicam uma circunstância referente, via de regra, a um verbo. A classificação do adjunto adverbial depende da exata compreensão da circunstância que exprime. Observe os exemplos abaixo:

Naquele momento, senti uma das maiores emoções de minha vida.

Quando vi a estátua, senti uma das maiores emoções de minha vida.

No primeiro período, "naquele momento" é um adjunto adverbial de tempo, que modifica a forma verbal "senti". No segundo período, esse papel é exercido pela oração "Quando vi a estátua", que é, portanto, uma oração subordinada adverbial temporal. Essa oração é desenvolvida, pois é introduzida por uma conjunção subordinativa (quando) e apresenta uma forma verbal do modo indicativo ("vi", do pretérito perfeito do indicativo). Seria possível reduzi-la, obtendo-se:

***Ao ver a estátua**, senti uma das maiores emoções de minha vida.*

A oração em destaque é reduzida, pois apresenta uma das formas nominais do verbo ("ver" no infinitivo) e não é introduzida por conjunção subordinativa, mas sim por uma preposição ("a", combinada com o artigo "o").

Obs.: a classificação das orações subordinadas adverbiais é feita do mesmo modo que a classificação dos adjuntos adverbiais. Baseia-se na circunstância expressa pela oração.

Circunstâncias Expressas pelas Orações Subordinadas Adverbiais

a) Causa

A ideia de causa está diretamente ligada àquilo que provoca um determinado fato, ao motivo do que se declara na oração principal. "É aquilo ou aquele que determina um acontecimento".

Principal conjunção subordinativa causal: PORQUE

Outras conjunções e locuções causais: *como (sempre introduzido na oração anteposta à oração principal), pois, pois que, já que, uma vez que, visto que.*

As ruas ficaram alagadas porque a chuva foi muito forte.

Como ninguém se interessou pelo projeto, não houve alternativa a não ser cancelá-lo.

Já que você não vai, eu também não vou.

b) Consequência

As orações subordinadas adverbiais consecutivas exprimem um fato que é consequência, que é efeito do que se declara na oração principal. São introduzidas pelas conjunções e locuções: *que, de forma que, de sorte que, tanto que, etc., e pelas estruturas tão... que, tanto...que, tamanho...que.*

Principal conjunção subordinativa consecutiva: QUE (precedido de tal, tanto, tão, tamanho)

É feio que dói. (É tão feio que, em consequência, causa dor.)

Nunca abandonou seus ideais, de sorte que acabou concretizando-os.

Não consigo ver televisão sem bocejar. (Oração Reduzida de Infinitivo)

c) Condição

Condição é aquilo que se impõe como necessário para a realização ou não de um fato. As orações subordinadas adverbiais condicionais exprimem o que deve ou não ocorrer para que se realize ou deixe de se realizar o fato expresso na oração principal.

Principal conjunção subordinativa condicional: SE

Outras conjunções condicionais: *caso, contanto que, desde que, salvo se, exceto se, a não ser que, a menos que, sem que, uma vez que (seguida de verbo no subjuntivo).*

Se o regulamento do campeonato for bem elaborado, certamente o melhor time será campeão.

Uma vez que todos aceitem a proposta, assinaremos o contrato.

Caso você se case, convide-me para a festa.

d) Concessão

As orações subordinadas adverbiais concessivas indicam concessão às ações do verbo da oração principal, isto é, admitem uma contradição ou um fato inesperado. A ideia de concessão está diretamente ligada ao contraste, à quebra de expectativa.

Principal conjunção subordinativa concessiva: EMBORA

Utiliza-se também a conjunção: *conquanto* e as locuções *ainda que, ainda quando, mesmo que, se bem que, posto que, apesar de que.*

Só irei se ele for.

A oração acima expressa uma condição: o fato de "eu" ir só se realizará caso essa condição seja satisfeita.

Compare agora com:

*Irei **mesmo que ele não vá***.

A distinção fica nítida; temos agora uma concessão: irei de qualquer maneira, independentemente de sua ida. A oração destacada é, portanto, subordinada adverbial concessiva.

Observe outros exemplos:

Embora fizesse calor, levei agasalho.

Conquanto a economia tenha crescido, pelo menos metade da população continua à margem do mercado de consumo.

Foi aprovado sem estudar (= sem que estudasse / embora não estudasse). (reduzida de infinitivo)

e) Comparação

As orações subordinadas adverbiais comparativas estabelecem uma comparação com a ação indicada pelo verbo da oração principal.

Principal conjunção subordinativa comparativa: COMO

Ele dorme como um urso.

Saiba que: É comum a omissão do verbo nas orações subordinadas adverbiais comparativas. Por exemplo:

Agem como crianças. (agem)
Oração Subordinada Adverbial Comparativa

No entanto, quando se comparam ações diferentes, isso não ocorre. Por exemplo: *Ela fala mais do que faz. (comparação do verbo falar e do verbo fazer).*

f) Conformidade

As orações subordinadas adverbiais conformativas indicam ideia de conformidade, ou seja, exprimem uma regra, um modelo adotado para a execução do que se declara na oração principal.

Principal conjunção subordinativa conformativa: CONFORME

Outras conjunções conformativas: *como, consoante e segundo (todas com o mesmo valor de conforme).*

Fiz o bolo conforme ensina a receita.

Consoante reza a Constituição, todos os cidadãos têm direitos iguais.

g) Finalidade

As orações subordinadas adverbiais finais indicam a intenção, a finalidade daquilo que se declara na oração principal.

Principal conjunção subordinativa final: A FIM DE QUE

Outras conjunções finais: *que, porque (= para que) e a locução conjuntiva para que.*

Aproximei-me dela a fim de que ficássemos amigos.

Felipe abriu a porta do carro para que sua namorada entrasse.

h) Proporção

As orações subordinadas adverbiais proporcionais exprimem ideia de proporção, ou seja, um fato simultâneo ao expresso na oração principal.

Principal locução conjuntiva subordinativa proporcional: À PROPORÇÃO QUE

Outras locuções conjuntivas proporcionais: *à medida que, ao passo que. Há ainda as estruturas: quanto maior...(maior), quanto maior...(menor), quanto menor...(maior), quanto menor...(menor), quanto mais...(mais), quanto mais...(menos), quanto menos... (mais), quanto menos...(menos).*

À proporção que estudávamos, acertávamos mais questões.

Visito meus amigos à medida que eles me convidam.

Quanto maior for a altura, maior será o tombo.

i) Tempo

As orações subordinadas adverbiais temporais acrescentam uma ideia de tempo ao fato expresso na oração principal, podendo exprimir noções de simultaneidade, anterioridade ou posterioridade.

Principal conjunção subordinativa temporal: QUANDO

Outras conjunções subordinativas temporais: *enquanto, mal e locuções conjuntivas: assim que, logo que, todas as vezes que, antes que, depois que, sempre que, desde que,* etc.

Quando você foi embora, chegaram outros convidados.

Sempre que ele vem, ocorrem problemas.

Mal você saiu, ela chegou.

Terminada a festa, todos se retiraram. (= Quando terminou a festa) (Oração Reduzida de Particípio)

Questões sobre Orações Coordenadas

01. A oração "*Não se verificou, todavia, uma transplantação integral de gosto e de estilo*" tem valor:
A) conclusivo
B) adversativo
C) concessivo
D) explicativo
E) alternativo

02. ***"Estudamos***, logo deveremos passar nos exames". A oração em destaque é:
a) coordenada explicativa
b) coordenada adversativa
c) coordenada aditiva
d) coordenada conclusiva
e) coordenada assindética

03. (Agente Educacional – VUNESP – 2013-adap.) Releia o seguinte trecho:

Joyce e Mozart são ótimos, ***mas*** *eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.*

Sem que haja alteração de sentido, e de acordo com a norma- -padrão da língua portuguesa, ao se substituir o termo em destaque, o trecho estará corretamente reescrito em:

A) Joyce e Mozart são ótimos, portanto eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.

B) Joyce e Mozart são ótimos, conforme eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.

C) Joyce e Mozart são ótimos, assim eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.

D) Joyce e Mozart são ótimos, todavia eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.

E) Joyce e Mozart são ótimos, pois eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática.

04. (Analista Administrativo – VUNESP – 2013-adap.) Em – ...fruto ***não só*** do novo acesso da população ao automóvel ***mas também*** da necessidade de maior número de viagens... –, os termos em destaque estabelecem relação de
A) explicação. B) oposição. C) alternância.
D) conclusão. E) adição.

05. Analise a oração destacada: Não se desespere, ***que estaremos a seu lado sempre***.
Marque a opção correta quanto à sua classificação:
A) Coordenada sindética aditiva.
B) Coordenada sindética alternativa.
C) Coordenada sindética conclusiva.
D) Coordenada sindética explicativa.

06. A frase abaixo em que o conectivo *E* tem valor adversativo é:
A) "O gesto é fácil *E* não ajuda em nada".
B)"O que vemos na esquina *E* nos sinais de trânsito...".
C) "..adultos submetem crianças *E* adolescentes à tarefa de pedir esmola".
D) "Quem dá esmola nas ruas contribui para a manutenção da miséria *E* prejudica o desenvolvimento da sociedade".

E) “A vida dessas pessoas é marcada pela falta de dinheiro, de moradia digna, emprego, segurança, lazer, cultura, acesso à saúde *E* à educação”.

07. Assinale a alternativa em que o sentido da conjunção sublinhada está corretamente indicado entre parênteses.

A) Meu primo formou-se em Direito, ***porém*** não pretende trabalhar como advogado. (explicação)

B) Não fui ao cinema ***nem*** assisti ao jogo. (adição)

C) Você está preparado para a prova; ***por isso***, não se preocupe. (oposição)

D) Vá dormir mais cedo, ***pois*** o vestibular será amanhã. (alternância)

E) Os meninos deviam correr para casa ***ou*** apanhariam toda a chuva. (conclusão)

08. Analise sintaticamente as duas orações destacadas no texto “*O assaltante pulou o muro, **mas não penetrou na casa, nem assustou seus habitantes***.” A seguir, classifique-as, respectivamente, como coordenadas:

A) adversativa e aditiva.

B) explicativa e aditiva.

C) adversativa e alternativa.

D) aditiva e alternativa.

09. *Um livro de receita é um bom presente porque ajuda as pessoas que não sabem cozinhar.* A palavra “*porque”* pode ser substituída, sem alteração de sentido, por

A) entretanto.

B) então.

C) assim.

D) pois.

E) porém.

10- Na oração “Pedro não joga ***E NEM ASSISTE***”, temos a presença de uma oração coordenada que pode ser classificada em:

A) Coordenada assindética;

B) Coordenada assindética aditiva;

C) Coordenada sindética alternativa;

D) Coordenada sindética aditiva.

GABARITO

01. B 02. E 03. D 04. E 05. D
06. A 07. B 08. A 09. D 10. D

RESOLUÇÃO

1-) “Não se verificou, todavia, uma transplantação integral de gosto e de estilo” = conjunção adversativa, portanto: oração coordenada sindética adversativa

2-) *Estudamos*, logo deveremos passar nos exames = a oração em destaque não é introduzida por conjunção, então: coordenada assindética

3-) Joyce e Mozart são ótimos, mas eles... = conjunção (e ideia) adversativa

A) Joyce e Mozart são ótimos, portanto eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática. = conclusiva

B) Joyce e Mozart são ótimos, conforme eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática. = conformativa

C) Joyce e Mozart são ótimos, assim eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática. = conclusiva

E) Joyce e Mozart são ótimos, pois eles, como quase toda a cultura humanística, têm pouca relevância para nossa vida prática. = explicativa

Dica: conjunção *pois* como explicativa = dá para eu substituir por *porque*; como conclusiva: substituo por *portanto*.

4-) fruto não só do novo acesso da população ao automóvel mas também da necessidade de maior número de viagens... estabelecem relação de adição de ideias, de fatos

5-) Não se desespere, que estaremos a seu lado sempre.
= conjunção explicativa (= porque) - coordenada sindética explicativa

6-)
A) “O gesto é fácil E não ajuda em nada”. = mas não ajuda (ideia contrária)

B)“O que vemos na esquina E nos sinais de trânsito...”. = adição

C) “..adultos submetem crianças E adolescentes à tarefa de pedir esmola”. = adição

D) “Quem dá esmola nas ruas contribui para a manutenção da miséria E prejudica o desenvolvimento da sociedade”. = adição

E) “A vida dessas pessoas é marcada pela falta de dinheiro, de moradia digna, emprego, segurança, lazer, cultura, acesso à saúde E à educação”. = adição

7-)
A) Meu primo formou-se em Direito, porém não pretende trabalhar como advogado. = adversativa

C) Você está preparado para a prova; por isso, não se preocupe. = conclusão

D) Vá dormir mais cedo, pois o vestibular será amanhã.
= explicativa

E) Os meninos deviam correr para casa ou apanhariam toda a chuva. = alternativa

8-) - mas não penetrou na casa = conjunção adversativa
- nem assustou seus habitantes = conjunção aditiva

9-) Um livro de receita é um bom presente porque ajuda as pessoas que não sabem cozinhar.
= conjunção explicativa: pois

10-) E NEM ASSISTE= conjunção aditiva (ideia de adição, soma de fatos) = Coordenada sindética aditiva.

Questões sobre Orações Subordinadas

(Papiloscopista Policial – Vunesp/2013).
Mais denso, menos trânsito

As grandes cidades brasileiras estão congestionadas e em processo de deterioração agudizado pelo crescimento econômico da última década. Existem deficiências evidentes em infraestrutura, mas é importante também considerar o planejamento urbano.

Muitas grandes cidades adotaram uma abordagem de desconcentração, incentivando a criação de diversos centros urbanos, na visão de que isso levaria a uma maior facilidade de deslocamento.

Mas o efeito tem sido o inverso. A criação de diversos centros e o aumento das distâncias multiplicam o número de viagens, dificultando o investimento em transporte coletivo e aumentando a necessidade do transporte individual.

Se olharmos Los Angeles como a região que levou a desconcentração ao extremo, ficam claras as consequências. Numa região rica como a Califórnia, com enorme investimento viário, temos engarrafamentos gigantescos que viraram característica da cidade.

Os modelos urbanos bem-sucedidos são aqueles com elevado adensamento e predominância do transporte coletivo, como mostram Manhattan e Tóquio.

O centro histórico de São Paulo é a região da cidade mais bem servida de transporte coletivo, com infraestrutura de telecomunicação, água, eletricidade etc. Como em outras grandes cidades, essa deveria ser a região mais adensada da metrópole. Mas não é o caso. Temos, hoje, um esvaziamento gradual do centro, com deslocamento das atividades para diversas regiões da cidade.

A visão de adensamento com uso abundante de transporte coletivo precisa ser recuperada. Desse modo, será possível reverter esse processo de uso cada vez mais intenso do transporte individual, fruto não só do novo acesso da população ao automóvel, mas também da necessidade de maior número de viagens em função da distância cada vez maior entre os destinos da população.

(Henrique Meirelles, Folha de S.Paulo, 13.01.2013. Adaptado)

As expressões *mais denso e menos trânsito*, no título, estabelecem entre si uma relação de

(A) comparação e adição.
(B) causa e consequência.
(C) conformidade e negação.
(D) hipótese e concessão.
(E) alternância e explicação

02. (Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária – VUNESP – 2013). No trecho – Tem surtido um efeito positivo por eles se tornarem uma referência positiva dentro da unidade***, já que*** cumprem melhor as regras, respeitam o próximo e pensam melhor nas suas ações, refletem antes de tomar uma atitude. – o termo em destaque estabelece entre as orações uma relação de

A) condição.
B) causa.
C) comparação.
D) tempo.
E) concessão.

03. (UFV-MG) As orações subordinadas substantivas que aparecem nos períodos abaixo são todas subjetivas, exceto:

A) Decidiu-se que o petróleo subiria de preço.
B) É muito bom que o homem, vez por outra, reflita sobre sua vida.
C) Ignoras quanto custou meu relógio?
D) Perguntou-se ao diretor quando seríamos recebidos.
E) Convinha-nos que você estivesse presente à reunião

04. (Agente de Vigilância e Recepção – VUNESP – 2013). Considere a tirinha em que se vê Honi conversando com seu Namorado Lute.



(Dik Browne, Folha de S. Paulo, 26.01.2013)

É correto afirmar que a expressão ***contanto que*** estabelece entre as orações relação de

A) causa, pois Honi quer ter filhos e não deseja trabalhar depois de casada.
B) comparação, pois o namorado espera ter sucesso como cantor romântico.
C) tempo, pois ambos ainda são adolescentes, mas já pensam em casamento.
D) condição, pois Lute sabe que exercendo a profissão de músico provavelmente ganhará pouco.
E) finalidade, pois Honi espera que seu futuro marido torne-se um artista famoso.

05. (Analista Administrativo – VUNESP – 2013). Em – ***Apesar da desconcentração e do aumento da extensão urbana verificados no Brasil,*** é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes... –, sem que tenha seu sentido alterado, o trecho em destaque está corretamente reescrito em:

A) Mesmo com a desconcentração e o aumento da Extensão urbana verificados no Brasil, é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes...
B) Uma vez que se verifica a desconcentração e o aumento da extensão urbana no Brasil, é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes...
C) Assim como são verificados a desconcentração e o aumento da extensão urbana no Brasil, é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes...
D) Visto que com a desconcentração e o aumento da extensão urbana verificados no Brasil, é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes...
E) De maneira que, com a desconcentração e o aumento da extensão urbana verificados no Brasil, é importante desenvolver e adensar ainda mais os diversos centros já existentes...

06. (Analista Administrativo – VUNESP – 2013). Em – É fundamental que essa visão de adensamento com uso abundante de transporte coletivo seja recuperada ***para que*** possamos reverter esse processo de uso… –, a expressão em destaque estabelece entre as orações relação de

A) consequência.
B) condição.
C) finalidade.
D) causa.
E) concessão.

07. (Analista de Sistemas – VUNESP – 2013 – adap.). Considere o trecho: "***Como*** *as músicas eram de protesto, naquele mesmo ano foi enquadrado na lei de segurança nacional pela ditadura militar e exilado.*" O termo *Como,* em destaque na primeira parte do enunciado, expressa ideia de
A) contraste e tem sentido equivalente a porém.
B) concessão e tem sentido equivalente a mesmo que.
C) conformidade e tem sentido equivalente a conforme.
D) causa e tem sentido equivalente a visto que.
E) finalidade e tem sentido equivalente a para que.

08. (Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas – VUNESP – 2013-adap.) No trecho – *"Fio, disjuntor, tomada, tudo!", insiste o motorista, com tanto orgulho que chega a contaminar-me. –*, a construção *tanto ... que* estabelece entre as construções [com tanto orgulho] e [que chega a contaminar-me] uma relação de
A) condição e finalidade.
B) conformidade e proporção.
C) finalidade e concessão.
D) proporção e comparação.
E) causa e consequência.

09. "Os Estados Unidos são considerados hoje um país bem mais fechado – ***embora*** em doze dias recebam o mesmo número de imigrantes que o Brasil em um ano." A alternativa que substitui a expressão em negrito, sem prejuízo ao conteúdo, é:
A) já que.
B) todavia.
C) ainda que.
D) entretanto.
E) talvez.

10. (Escrevente TJ SP – Vunesp – 2013) Assinale a alternativa que substitui o trecho em destaque na frase – Assinarei o documento, ***contanto que garantam sua autenticidade***. – sem que haja prejuízo de sentido.
(A) desde que garantam sua autenticidade.
(B) no entanto garantam sua autenticidade.
(C) embora garantam sua autenticidade.
(D) portanto garantam sua autenticidade.
(E) a menos que garantam sua autenticidade.

GABARITO

01. B 02. B 03. C 04. D 05. A
06. C 07. D 08. E 09. C 10. A

RESOLUÇÃO

1-) mais denso e menos trânsito = mais denso, consequentemente, menos trânsito, então: causa e consequência

2-) já que cumprem melhor as regras = estabelece entre as orações uma relação de causa com a consequência de "tem um efeito positivo".

3-) Ignoras quanto custou meu relógio? = oração subordinada substantiva objetiva direta
A oração não atende aos requisitos de tais orações, ou seja, não se inicia com verbo de ligação, tampouco pelos verbos "convir", "parecer", "importar", "constar" etc., e também não inicia com as conjunções integrantes "que" e "se".

4-) a expressão *contanto que* estabelece uma relação de condição (condicional)

5-) Apesar da desconcentração e do aumento da extensão urbana verificados no Brasil = conjunção concessiva
B) Uma vez que se verifica a desconcentração e o aumento da extensão urbana no Brasil, = causal
C) Assim como são verificados a desconcentração e o aumento da extensão urbana no Brasil = comparativa
D) Visto que com a desconcentração e o aumento da extensão urbana verificados no Brasil = causal
E) De maneira que, com a desconcentração e o aumento da extensão urbana verificados no Brasil = consecutivas

6-) para que possamos = conjunção final (finalidade)

7-) "Como as músicas eram de protesto = expressa ideia de causa da consequência "foi enquadrado" = causa e tem sentido equivalente a *visto que.*

8-) com tanto orgulho que chega a contaminar-me. – a construção estabelece uma relação de causa e consequência. (a causa da "contaminação" – consequência)

9-) Os Estados Unidos são considerados hoje um país bem mais fechado – embora em doze dias recebam o mesmo número de imigrantes que o Brasil em um ano." = conjunção concessiva: *ainda que*

10-) contanto que garantam sua autenticidade. = conjunção condicional = *desde que*

Questões sobre Análise Sintática

01. (Agente de Apoio Administrativo – FCC – 2013). ***Os trabalhadores*** *passaram mais tempo na escola...*
O segmento grifado acima possui a mesma função sintática que o destacado em:
A) ...o que reduz ***a média de ganho*** da categoria.
B) ...houve ***mais ofertas de trabalhadores*** dessa classe.
C) ***O crescimento da escolaridade*** também foi impulsionado...
D) ...elevando ***a fatia dos brasileiros*** com ensino médio...
E) ...impulsionado ***pelo aumento do número de universidades.***..

02.(Agente de Defensoria Pública – FCC – 2013). *Donos de uma capacidade de orientação nas brenhas selvagens [...], sabiam* ***os paulistas*** *como...*

O segmento em destaque na frase acima exerce a mesma função sintática que o elemento grifado em:

A) ***Nas expedições breves*** serviam de balizas ou mostradores para a volta.

B) Às estreitas veredas e atalhos [...], ***nada*** acrescentariam aqueles de considerável...

C) Só a um olhar muito exercitado seria ***perceptível*** o sinal.

D) ***Uma sequência de tais galhos***, em qualquer floresta, podia significar uma pista.

E) Alguns mapas e textos do século XVII apresentam-nos ***a vila de São Paulo*** como centro...

03. Há complemento nominal em:

A)Você devia vir cá fora receber o beijo da madrugada.

B)... embora fosse quase certa a sua possibilidade de ganhar a vida.

C)Ela estava na janela do edifício.

D)... sem saber ao certo se gostávamos dele.

E)Pouco depois começaram a brincar de bandido e mocinho de cinema.

04. (ESPM-SP) Em "*esta **lhe** deu cem mil contos"*, o termo destacado é:

A) pronome possessivo
B) complemento nominal
C) objeto indireto
D) adjunto adnominal
E) objeto direto

05. Assinale a alternativa correta e identifique o sujeito das seguintes orações em relação aos verbos destacados:

- *Amanhã **teremos** uma palestra sobre qualidade de vida.*
- *Neste ano, **quero** prestar serviço voluntário.*

A)Tu – vós
B)Nós – eu
C)Vós – nós
D) Ele - tu

06. Classifique o sujeito das orações destacadas no texto seguinte e, a seguir, assinale a sequência correta.

*É notável, nos textos épicos, a participação do sobrenatural. É frequente a mistura de assuntos relativos ao nacionalismo com o caráter maravilhoso. **Nas epopeias, os deuses tomam partido** e interferem nas aventuras dos heróis, ajudando-os ou atrapalhando- -os.*

A)simples, composto
B)indeterminado, composto
C)simples, simples
D) oculto, indeterminado

07. (ESPM-SP) "*Surgiram **fotógrafos** e **repórteres***". Identifique a alternativa que classifica corretamente a função sintática e a classe morfológica dos termos destacados:

A) objeto indireto – substantivo
B) objeto direto - substantivo
C) sujeito – adjetivo
D) objeto direto – adjetivo
E) sujeito - substantivo

GABARITO

01. C 02. D 03. B 04. C 05. B 06. C 07. E

RESOLUÇÃO

1-) Os trabalhadores passaram mais tempo na escola
= SUJEITO

A) ...o que reduz a média de ganho da categoria. = objeto direto

B) ...houve mais ofertas de trabalhadores dessa classe. = objeto direto

C) O crescimento da escolaridade também foi impulsionado... = sujeito paciente

D) ...elevando a fatia dos brasileiros com ensino médio... = objeto direto

E) ...impulsionado pelo aumento do número de universidades... = agente da passiva

2-) Donos de uma capacidade de orientação nas brenhas selvagens [...], sabiam os paulistas como... = SUJEITO

A) Nas expedições breves = ADJUNTO ADVERBIAL

B) nada acrescentariam aqueles de considerável...= adjunto adverbial

C) seria perceptível o sinal. = predicativo

D) Uma sequência de tais galhos = sujeito

E) apresentam-nos a vila de São Paulo como = objeto direto

3-)

A) o beijo da madrugada. = adjunto adnominal

B)a sua possibilidade de ganhar a vida. = complemento nominal (possibilidade de quê?)

C)na janela do edifício. = adjunto adnominal

D)... sem saber ao certo se gostávamos dele. = objeto indireto

E) a brincar de bandido e mocinho de cinema = objeto indireto

4-) esta lhe deu cem mil contos = o verbo DAR é bitransitivo, ou seja, transitivo direto e indireto, portanto precisa de dois complementos – dois objetos: direto e indireto.

Deu o quê? = cem mil contos (direto)

Deu a quem? lhe (=a ele, a ela) = indireto

5-) - Amanhã (nós) teremos uma palestra sobre qualidade de vida.

- Neste ano, (eu) quero prestar serviço voluntário.

6-) É notável, nos textos épicos, a participação do sobrenatural. É frequente a mistura de assuntos relativos ao nacionalismo com o caráter maravilhoso. Nas epopeias, os deuses tomam partido e interferem nas aventuras dos heróis, ajudando-os ou atrapalhando-os.

Ambos os termos apresentam sujeito simples

7-) Surgiram fotógrafos e repórteres.

O sujeito está deslocado, colocado na ordem indireta (final da oração). Portanto: função sintática: sujeito (composto); classe morfológica (classe de palavras): substantivos.

IV - ORTOGRAFIA OFICIAL; ACENTUAÇÃO GRÁFICA.

ORTOGRAFIA

A ***ortografia*** é a parte da língua responsável pela grafia correta das palavras. Essa grafia baseia-se no padrão culto da língua.

As palavras podem apresentar igualdade total ou parcial no que se refere a sua grafia e pronúncia, mesmo tendo significados diferentes. Essas palavras são chamadas de *homônimas* (canto, do grego, significa ângulo / canto, do latim, significa música vocal). As palavras homônimas dividem-se em *homógrafas*, quando têm a mesma grafia (*gosto*, substantivo e *gosto*, 1ª pessoa do singular do verbo gostar) e *homófonas*, quando têm o mesmo som (*paço, palácio ou passo*, movimento durante o andar).

Quanto à grafia correta em língua portuguesa, devem-se observar as seguintes regras:

O fonema s:

Escreve-se com S e não com C/Ç as palavras substantivadas derivadas de verbos com radicais em nd, rg, rt, pel, corr e sent: *pretender - pretensão / expandir - expansão / ascender - ascensão / inverter - inversão / aspergir aspersão / submergir - submersão / divertir - diversão / impelir - impulsivo / compelir - compulsório / repelir - repulsa / recorrer - recurso / discorrer - discurso / sentir - sensível / consentir - consensual*

Escreve-se com SS e não com C e Ç os nomes derivados dos verbos cujos radicais terminem em gred, ced, prim ou com verbos terminados por tir ou meter: *agredir - agressivo / imprimir - impressão / admitir - admissão / ceder - cessão / exceder - excesso / percutir - percussão / regredir - regressão / oprimir - opressão / comprometer - compromisso / submeter - submissão*

*quando o prefixo termina com vogal que se junta com a palavra iniciada por "s". Exemplos: *a + simétrico - assimétrico / re + surgir - ressurgir*

*no pretérito imperfeito simples do subjuntivo. Exemplos: *ficasse, falasse*

Escreve-se com C ou Ç e não com S e SS os vocábulos de origem árabe: *cetim, açucena, açúcar*

*os vocábulos de origem tupi, africana ou exótica: *cipó, Juçara, caçula, cachaça, cacique*

*os sufixos aça, aço, ação, çar, ecer, iça, nça, uça, uçu, uço: *barcaça, ricaço, aguçar, empalidecer, carniça, caniço, esperança, carapuça, dentuço*

*nomes derivados do verbo ter: *abster - abstenção / deter - detenção / ater - atenção / reter - retenção*

*após ditongos: *foice, coice, traição*

*palavras derivadas de outras terminadas em te, to(r): *marte - marciano / infrator - infração / absorto - absorção*

O fonema z:

Escreve-se com S e não com Z:

os sufixos: ês, esa, esia, e isa, quando o radical é substantivo, ou em gentílicos e títulos nobiliárquicos: freguês, freguesa, freguesia, poetisa, baronesa, princesa,* etc.

*os sufixos gregos: ase, ese, ise e ose: *catequese, metamorfose*.

*as formas verbais pôr e querer: *pôs, pus, quisera, quis, quiseste.*

*nomes derivados de verbos com radicais terminados em "d": *aludir - alusão / decidir - decisão / empreender - empresa / difundir - difusão*

*os diminutivos cujos radicais terminam com "s": *Luís - Luisinho / Rosa - Rosinha / lápis - lapisinho*

*após ditongos: *coisa, pausa, pouso*

*em verbos derivados de nomes cujo radical termina com "s": *anális(e) + ar - analisar / pesquis(a) + ar - pesquisar*

Escreve-se com Z e não com S:

*os sufixos "ez" e "eza" das palavras derivadas de adjetivo: *macio - maciez / rico - riqueza*

*os sufixos "izar" (desde que o radical da palavra de origem não termine com s): *final - finalizar / concreto - concretizar*

*como consoante de ligação se o radical não terminar com s: *pé + inho - pezinho / café + al - cafezal ≠ lápis + inho - lapisinho*

O fonema j:

Escreve-se com G e não com J:

*as palavras de origem grega ou árabe: *tigela, girafa, gesso*.

*estrangeirismo, cuja letra G é originária: *sargento, gim*.

*as terminações: agem, igem, ugem, ege, oge (com poucas exceções): *imagem, vertigem, penugem, bege, foge.*

Observação: Exceção: *pajem*

*as terminações: ágio, égio, ígio, ógio, ugio: *sortilégio, litígio, relógio, refúgio.*

*os verbos terminados em ger e gir: *eleger, mugir*.

*depois da letra "r" com poucas exceções: *emergir, surgir*.

*depois da letra "a", desde que não seja radical terminado com j: *ágil, agente*.

Escreve-se com J e não com G:

*as palavras de origem latinas: *jeito, majestade, hoje*.

*as palavras de origem árabe, africana ou exótica: *jiboia, manjerona.*

*as palavras terminada com aje: *aje, ultraje.*

O fonema ch:

Escreve-se com X e não com CH:

*as palavras de origem tupi, africana ou exótica: *abacaxi, muxoxo, xucro.*

*as palavras de origem inglesa (sh) e espanhola (J): *xampu, lagartixa.*

*depois de ditongo: *frouxo, feixe*.

*depois de "en": *enxurrada, enxoval.*

Observação: Exceção: quando a palavra de origem não derive de outra iniciada com *ch - Cheio - (enchente)*

Escreve-se com CH e não com X:

*as palavras de origem estrangeira: c*have, chumbo, chassi, mochila, espadachim, chope, sanduíche, salsicha.*

As letras e e i:

*os ditongos nasais são escritos com "e": *mãe, põem*. Com "i", só o ditongo interno *cãibra*.

*os verbos que apresentam infinitivo em -oar, -uar são escritos com "e": *caçoe, tumultue*. Escrevemos com "i", os verbos com infinitivo em -air, -oer e -uir: *trai, dói, possui*.

- atenção para as palavras que mudam de sentido quando substituímos a grafia "e" pela grafia "i": *área (superfície), ária (melodia) / delatar (denunciar), dilatar (expandir) / emergir (vir à tona), imergir (mergulhar) / peão (de estância, que anda a pé), pião (brinquedo).*

Fonte: http://www.pciconcursos.com.br/aulas/portugues/ortografia

Questões sobre Ortografia

01. (TRE/AP - TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2011) Entre as frases que seguem, a única correta é:

a) Ele se esqueceu de que?

b) Era tão ruím aquele texto, que não deu para distribui-lo entre os presentes.

c) Embora devessemos, não fomos excessivos nas críticas.

d) O juíz nunca negou-se a atender às reivindicações dos funcionários.

e) Não sei por que ele mereceria minha consideração.

02. (Escrevente TJ SP – Vunesp/2013). Assinale a alternativa cujas palavras se apresentam flexionadas de acordo com a norma-padrão.

(A) Os tabeliãos devem preparar o documento.

(B) Esses cidadões tinham autorização para portar fuzis.

(C) Para autenticar as certidãos, procure o cartório local.

(D) Ao descer e subir escadas, segure-se nos corrimãos.

(E) Cuidado com os degrais, que são perigosos!

03. (Agente de Vigilância e Recepção – VUNESP – 2013). Suponha-se que o cartaz a seguir seja utilizado para informar os usuários sobre o festival Soundergroud.

P*rezado Usuário*

_____ de oferecer lazer e cultura aos passageiros do metrô, _____ desta segunda-feira (25/02), _____ 17h30, começa o Soundergroud, festival internacional que prestigia os músicos que tocam em estações do metrô.

Confira o dia e a estação em que os artistas se apresentarão e divirta-se!

Para que o texto atenda à norma-padrão, devem-se preencher as lacunas, correta e respectivamente, com as expressões

A) A fim ...a partir ... as

B) A fim ...à partir ... às

C) A fim ...a partir ... às

D) Afim ...a partir ... às

E) Afim ...à partir ... as

04. (TRF - 1ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2011) As palavras estão corretamente grafadas na seguinte frase:

(A) Que eles viajem sempre é muito bom, mas não é boa a ansiedade com que enfrentam o excesso de passageiros nos aeroportos.

(B) Comete muitos deslises, talvez por sua espontaneidade, mas nada que ponha em cheque sua reputação de pessoa cortês.

(C) Ele era rabugento e tinha ojeriza ao hábito do sócio de descançar após o almoço sob a frondoza árvore do pátio.

(D) Não sei se isso influe, mas a persistência dessa mágoa pode estar sendo o grande impecilho na superação dessa sua crise.

(E) O diretor exitou ao aprovar a retenção dessa alta quantia, mas não quiz ser taxado de conivente na concessão de privilégios ilegítimos.

05.Em qual das alternativas a frase está corretamente escrita?

A) O mindingo não depositou na cardeneta de poupansa.

B) O mendigo não depositou na caderneta de poupança.

C) O mindigo não depozitou na cardeneta de poupanssa.

D) O mendingo não depozitou na carderneta de poupansa.

06.(IAMSPE/SP – ATENDENTE – [PAJEM] - CCI) – VUNESP/2011) Assinale a alternativa em que o trecho – *Mas ela cresceu ...* – está corretamente reescrito no plural, com o verbo no tempo futuro.

(A) Mas elas cresceram...

(B) Mas elas cresciam...

(C) Mas elas cresçam...

(D) Mas elas crescem...

(E) Mas elas crescerão...

07. (IAMSPE/SP – ATENDENTE – [PAJEM – CCI] – VUNESP/2011 - ADAPTADA) Assinale a alternativa em que o trecho *– O teste decisivo e derradeiro para ele, cidadão ansioso e sofredor...*– está escrito corretamente no plural.

(A) Os testes decisivo e derradeiros para eles, cidadãos ansioso e sofredores...

(B) Os testes decisivos e derradeiros para eles, cidadães ansioso e sofredores...

(C) Os testes decisivos e derradeiros para eles, cidadãos ansiosos e sofredores...

(D) Os testes decisivo e derradeiros para eles, cidadões ansioso e sofredores...

(E) Os testes decisivos e derradeiros para eles, cidadães ansiosos e sofredores...

08. (MPE/RJ – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – FUJB/2011) Assinale a alternativa em que a frase NÃO contraria a norma culta:

A) Entre eu e a vida sempre houve muitos infortúnios, por isso posso me queixar com razão.

B) Sempre houveram várias formas eficazes para ultrapassarmos os infortúnios da vida.

C) Devemos controlar nossas emoções todas as vezes que vermos a pobreza e a miséria fazerem parte de nossa vida.

D) É difícil entender o por quê de tanto sofrimento, principalmente daqueles que procuram viver com dignidade e simplicidade.

E) As dificuldades por que passamos certamente nos fazem mais fortes e preparados para os infortúnios da vida.

09.Assinale a alternativa cuja frase esteja incorreta:
A) Porque essa cara?
B) Não vou porque não quero.
C) Mas por quê?
D) Você saiu por quê?

10-) (GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS – TÉCNICO FORENSE - CESPE/2013 - adaptada) Uma variante igualmente correta do termo "autópsia" é autopsia.
( ) Certo
( ) Errado

GABARITO

01.E 02. D 03. C 04. A 05. B
06. E 07. C 08. E 09. A 10. C

RESOLUÇÃO

1-)
(A) Ele se esqueceu de que? = quê?
(B) Era tão ruím (ruim) aquele texto, que não deu para distribui -lo (distribuí-lo) entre os presentes.
(C) Embora devêssemos (devêssemos) , não fomos excessivos nas críticas.
(D) O juíz (juiz) nunca (se) negou a atender às reivindicações dos funcionários.
(E) Não sei por que ele mereceria minha consideração.

2-)
(A) Os tabeliãos devem preparar o documento. = tabeliães
(B) Esses cidadões tinham autorização para portar fuzis. = cidadãos
(C) Para autenticar as certidãos, procure o cartório local. = certidões
(E) Cuidado com os degrais, que são perigosos = degraus

3-) *Prezado Usuário*
A fim de oferecer lazer e cultura aos passageiros do metrô, a partir desta segunda-feira (25/02), às 17h30, começa o Soundergground, festival internacional que prestigia os músicos que tocam em estações do metrô.
Confira o dia e a estação em que os artistas se apresentarão e divirta-se!
A fim = indica finalidade; a partir: sempre separado; antes de horas: há crase

4-) Fiz a correção entre parênteses:
(A) Que eles viajem sempre é muito bom, mas não é boa a ansiedade com que enfrentam o excesso de passageiros nos aeroportos.
(B) Comete muitos deslises (deslizes), talvez por sua espontaneidade, mas nada que ponha em cheque (xeque) sua reputação de pessoa cortês.
(C) Ele era rabugento e tinha ojeriza ao hábito do sócio de descançar (descansar) após o almoço sob a frondoza (frondosa) árvore do pátio.
(D) Não sei se isso influe (influi), mas a persistência dessa mágoa pode estar sendo o grande impecilho (empecilho) na superação dessa sua crise.
(E) O diretor exitou (hesitou) ao aprovar a retenção dessa alta quantia, mas não quiz (quis) ser taxado de conivente na concessão de privilégios ilegítimos.

5-)
A) O mindingo não depositou na cardeneta de poupansa. = mendigo/caderneta/poupança
C) O mindigo não depozitou na cardeneta de poupanssa. = mendigo/caderneta/poupança
D) O mendingo não depozitou na carderneta de poupansa. =mendigo/depositou/caderneta/poupança

6-) Futuro do verbo "crescer": crescerão. Teremos: mas elas crescerão...

7-) Como os itens apresentam o mesmo texto, a alternativa correta já indica onde estão as inadequações nos demais itens.

8-) Fiz as correções entre parênteses:
A) Entre eu (mim) e a vida sempre houve muitos infortúnios, por isso posso me queixar com razão.
B) Sempre houveram (houve) várias formas eficazes para ultrapassarmos os infortúnios da vida.
C) Devemos controlar nossas emoções todas as vezes que vermos (virmos) a pobreza e a miséria fazerem parte de nossa vida.
D) É difícil entender o por quê (o porquê) de tanto sofrimento, principalmente daqueles que procuram viver com dignidade e simplicidade.
E) As dificuldades por que (= pelas quais; correto) passamos certamente nos fazem mais fortes e preparados para os infortúnios da vida.

9-) Por que essa cara? = é uma pergunta e o pronome está longe do ponto de interrogação.

10-) autopsia s.f., autópsia s.f.; cf. autopsia
(fonte: http://www.academia.org.br/abl/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=23)
RESPOSTA: "CERTO".

O ***hífen*** é um sinal diacrítico (que distingue) usado para ligar os elementos de palavras compostas (*couve-flor, ex-presidente*) e para unir pronomes átonos a verbos (*ofereceram-me; vê-lo-ei*).
Serve igualmente para fazer a translineação de palavras, isto é, no fim de uma linha, separar uma palavra em duas partes (*ca-/sa; compa-/nheiro*).
Uso do hífen que continua depois da Reforma Ortográfica:

1. Em palavras compostas por justaposição que formam uma unidade semântica, ou seja, nos termos que se unem para formar um novo significado: *tio-avô, porto-alegrense, luso-brasileiro, tenente-coronel, segunda-feira, conta-gotas, guarda-chuva, arco-íris, primeiro-ministro, azul-escuro.*

2. Em palavras compostas por espécies botânicas e zoológicas: *couve-flor, bem-te-vi, bem-me-quer, abóbora-menina, erva-doce, feijão-verde.*

3. Nos compostos com elementos além, aquém, recém e sem: *além-mar, recém-nascido, sem-número, recém-casado, aquém-fiar*, etc.

4. No geral, as locuções não possuem hífen, mas algumas exceções continuam por já estarem consagradas pelo uso: *cor- -de-rosa, arco-da-velha, mais-que-perfeito, pé-de-meia, água-de- -colônia, queima-roupa, deus-dará.*

5. Nos encadeamentos de vocábulos, como: *ponte Rio-Niterói, percurso Lisboa-Coimbra-Porto* e nas combinações históricas ou ocasionais: *Áustria-Hungria, Angola-Brasil, Alsácia-Lorena*, etc.

6. Nas formações com os prefixos hiper-, inter- e super- quando associados com outro termo que é iniciado por r: *hiper-resistente, inter-racial, super-racional,* etc.

7. Nas formações com os prefixos ex-, vice-: *ex-diretor, ex--presidente, vice-governador, vice-prefeito.*

8. Nas formações com os prefixos pós-, pré- e pró-: *pré-natal, pré-escolar, pró-europeu, pós-graduação,* etc.

9. Na ênclise e mesóclise: *amá-lo, deixá-lo, dá-se, abraça-o, lança-o e amá-lo-ei, falar-lhe-ei,* etc.

10. Nas formações em que o prefixo tem como segundo termo uma palavra iniciada por "h": *sub-hepático, eletro-higrómetro, geo-história, neo-helênico, extra-humano, semi-hospitalar, super--homem.*

11. Nas formações em que o prefixo ou pseudo prefixo termina na mesma vogal do segundo elemento: *micro-ondas, eletro-ótica, semi-interno, auto-observação,* etc.

Obs: O hífen é suprimido quando para formar outros termos: *reaver, inábil, desumano, lobisomem, reabilitar*.

- Lembre-se: ao separar palavras na translineação (mudança de linha), caso a última palavra a ser escrita seja formada por hífen, repita-o na próxima linha. Exemplo: escreverei *anti-inflamatório* e, ao final, coube apenas "anti-". Na linha debaixo escreverei: "-inflamatório" (hífen em ambas as linhas).

***Não se emprega o hífen*:**

1. Nas formações em que o prefixo ou falso prefixo termina em vogal e o segundo termo inicia-se em "r" ou "s". Nesse caso, passa-se a duplicar estas consoantes: *antirreligioso, contrarregra, infrassom, microssistema, minissaia, microrradiografia*, etc.

2. Nas constituições em que o prefixo ou pseudoprefixo termina em vogal e o segundo termo inicia-se com vogal diferente: *antiaéreo, extraescolar, coeducação, autoestrada, autoaprendizagem, hidroelétrico, plurianual, autoescola, infraestrutura,* etc.

3. Nas formações, em geral, que contêm os prefixos "dês" e "in" e o segundo elemento perdeu o h inicial: *desumano, inábil, desabilitar,* etc.

4. Nas formações com o prefixo "co", mesmo quando o segundo elemento começar com "o": *cooperação, coobrigação, coordenar, coocupante, coautor, coedição, coexistir,* etc.

5. Em certas palavras que, com o uso, adquiriram noção de composição: *pontapé, girassol, paraquedas, paraquedista*, etc.

6. Em alguns compostos com o advérbio "bem": *benfeito, benquerer, benquerido,* etc.

Questões sobre Hífen

01.Assinale a alternativa em que o hífen, conforme o novo Acordo, está sendo usado corretamente:
A) Ele fez sua auto-crítica ontem.
B) Ela é muito mal-educada.
C) Ele tomou um belo ponta-pé.
D) Fui ao super-mercado, mas não entrei.
E) Os raios infra-vermelhos ajudam em lesões.

02.Assinale a alternativa errada quanto ao emprego do hífen:
A) Pelo interfone ele comunicou bem-humorado que faria uma superalimentação.
B) Nas circunvizinhanças há uma casa malassombrada.
C) Depois de comer a sobrecoxa, tomou um antiácido.
D) Nossos antepassados realizaram vários anteprojetos.
E) O autodidata fez uma autoanálise.

03.Assinale a alternativa incorreta quanto ao emprego do hífen, respeitando-se o novo Acordo.
A) O semi-analfabeto desenhou um semicírculo.
B) O meia-direita fez um gol de sem-pulo na semifinal do campeonato.
C) Era um sem-vergonha, pois andava seminu.
D) O recém-chegado veio de além-mar.
E) O vice-reitor está em estado pós-operatório.

04.Segundo o novo Acordo, entre as palavras pão duro (avarento), copo de leite (planta) e pé de moleque (doce) o hífen é obrigatório:
A) em nenhuma delas.
B) na segunda palavra.
C) na terceira palavra.
D) em todas as palavras.
E) na primeira e na segunda palavra.

05.Fez um esforço __ para vencer o campeonato __. Qual alternativa completa corretamente as lacunas?
A) sobreumano/interregional
B) sobrehumano-interregional
C) sobre-humano / inter-regional
D) sobrehumano/ inter-regional
E) sobre-humano /interegional

06. Suponha que você tenha que agregar o prefixo sub- às palavras que aparecem nas alternativas a seguir. Assinale aquela que tem de ser escrita com hífen:
A) (sub) chefe
B) (sub) entender
C) (sub) solo
D) (sub) reptício
E) (sub) liminar

07.Assinale a alternativa em que todas as palavras estão grafadas corretamente:
A) autocrítica, contramestre, extra-oficial
B) infra-assinado, infra-vermelho, infra-som
C) semi-círculo, semi-humano, semi-internato
D) supervida, superelegante, supermoda
E) sobre-saia, mini-saia, superssaia

08.Assinale o item em que o uso do hífen está incorreto.
A) infraestrutura / super-homem / autoeducação
B) bem-vindo / antessala /contra-regra
C) contramestre / infravermelho / autoescola
D) neoescolástico / ultrassom / pseudo-herói
E) extraoficial / infra-hepático /semirreta

09.Uma das alternativas abaixo apresenta incorreção quanto ao emprego do hífen.
A) O pseudo-hermafrodita não tinha infraestrutura para relacionamento extraconjugal.
B) Era extraoficial a notícia da vinda de um extraterreno.
C) Ele estudou línguas neolatinas nas colônias ultramarinas.
D) O anti-semita tomou um anti-biótico e vacina antirrábica.
E) Era um suboficial de uma superpotência.

10.Assinale a alternativa em que ocorre erro quanto ao emprego do hífen.
A) Foi iniciada a campanha pró-leite.
B) O ex-aluno fez a sua autodefesa.
C) O contrarregra comeu um contra-filé.
D) Sua vida é um verdadeiro contrassenso.
E) O meia-direita deu início ao contra-ataque.

GABARITO

01. B 02. B 03. A 04. E 05. C
06. D 07. D 08. B 09. D 10. C

RESOLUÇÃO

1-)
A) autocrítica
C) pontapé
D) supermercado
E) infravermelhos

2-)B) Nas circunvizinhanças há uma casa mal-assombrada.

3-) A) O semianalfabeto desenhou um semicírculo.
4-)
a) pão-duro / b) copo-de-leite (planta) / c) pé de moleque (doce)
a) Usa-se o hífen nas palavras compostas que não apresentam elementos de ligação.
b) Usa-se o hífen nos compostos que designam espécies animais e botânicas (nomes de plantas, flores, frutos, raízes, sementes), tenham ou não elementos de ligação.
c) Não se usa o hífen em compostos que apresentam elementos de ligação.

5-) Fez um esforço sobre-humano para vencer o campeonato inter-regional.
- Usa-se o hífen diante de palavra iniciada por h.
- Usa-se o hífen se o prefixo terminar com a mesma letra com que se inicia a outra palavra

6-) Com os prefixos sub e sob, usa-se o hífen também diante de palavra iniciada por r. : subchefe, subentender, subsolo, sub-reptício (sem o hífen até a leitura da palavra será alterada; /subre/, ao invés de /sub re/), subliminar

7-)
A) autocrítica, contramestre, extraoficial
B) infra-assinado, infravermelho, infrassom
C) semicírculo, semi-humano, semi-internato
D) supervida, superelegante, supermoda = corretas
E) sobressaia, minissaia, supersaia
8-) B) bem-vindo / antessala / contrarregra

9-) D) O antissemita tomou um antibiótico e vacina antirrábica.

10-) C) O contrarregra comeu um contrafilé.

ACENTUAÇÃO GRÁFICA

A *acentuação* é um dos requisitos que perfazem as regras estabelecidas pela Gramática Normativa. Esta se compõe de algumas particularidades, às quais devemos estar atentos, procurando estabelecer uma relação de familiaridade e, consequentemente, colocando-as em prática na linguagem escrita.
À medida que desenvolvemos o hábito da leitura e a prática de redigir, automaticamente aprimoramos essas competências, e logo nos adequamos à forma padrão.

Regras básicas – Acentuação tônica

A acentuação tônica implica na intensidade com que são pronunciadas as sílabas das palavras. Aquela que se dá de forma mais acentuada, conceitua-se como *sílaba tônica.* As demais, como são pronunciadas com menos intensidade, são denominadas de *átonas.*

De acordo com a tonicidade, as palavras são classificadas como:

Oxítonas – São aquelas cuja sílaba tônica recai sobre a última sílaba. Ex.: *café – coração – cajá – atum – caju – papel*
Paroxítonas – São aquelas em que a sílaba tônica recai na penúltima sílaba. Ex.: *útil – tórax – táxi – leque – retrato – passível*

Proparoxítonas - São aquelas em que a sílaba tônica está na antepenúltima sílaba. Ex.: *lâmpada – câmara – tímpano – médico – ônibus*

Como podemos observar, os vocábulos possuem mais de uma sílaba, mas em nossa língua existem aqueles com uma sílaba somente: são os chamados ***monossílabos*** que, quando pronunciados, apresentam certa diferenciação quanto à intensidade.
Tal diferenciação só é percebida quando os pronunciamos em uma dada sequência de palavras. Assim como podemos observar no exemplo a seguir:

"Sei que não vai dar em nada,
Seus segredos sei de cor".

Os monossílabos classificam-se como tônicos; os demais, como átonos (que, em, de).

Os acentos

acento agudo (´) – Colocado sobre as letras «a», «i», «u» e sobre o «e» do grupo "em" - indica que estas letras representam as vogais tônicas de palavras como *Amapá, caí, público, parabéns*. Sobre as letras "e" e "o" indica, além da tonicidade, timbre aberto. Ex.: *herói – médico – céu* (ditongos abertos)

acento circunflexo (^) – colocado sobre as letras "a", "e" e "o" indica, além da tonicidade, timbre fechado: Ex.: *tâmara – Atlântico – pêssego – supôs*

acento grave (`) – indica a fusão da preposição "a" com artigos e pronomes. Ex.: *à – às – àquelas – àqueles*

trema (¨) – De acordo com a nova regra, foi totalmente abolido das palavras. *Há uma exceção*: é utilizado em palavras derivadas de nomes próprios estrangeiros. Ex.: *mülleriano (de Müller)*

til (~) – indica que as letras "a" e "o" representam vogais nasais. Ex.: *coração – melão – órgão – ímã*

***Regras fundamentais*:**

***Palavras oxítonas*:**

Acentuam-se todas as oxítonas terminadas em: "a", "e", "o", "em", seguidas ou não do plural(s): *Pará – café(s) – cipó(s) – armazém(s)*

Essa regra também é aplicada aos seguintes casos:

Monossílabos tônicos terminados em "a", "e", "o", seguidos ou não de "s". Ex.: *pá – pé – dó – há*

Formas verbais terminadas em "a", "e", "o" tônicos, seguidas de lo, la, los, las. Ex. *respeitá-lo – percebê-lo – compô-lo*

***Paroxítonas*:**

Acentuam-se as palavras paroxítonas terminadas em:

- i, is : *táxi – lápis – júri*
- us, um, uns : *vírus – álbuns – fórum*
- l, n, r, x, ps : *automóvel – elétron - cadáver – tórax – fórceps*
- ã, ãs, ão, ãos : *ímã – ímãs – órfão – órgãos*

-- **Dica da Zê!**: Memorize a palavra LINURXÃO. Para quê? Repare que essa palavra apresenta as terminações das paroxítonas que são acentuadas: L, I N, U (aqui inclua UM = fórum), R, X, Ã, ÃO. Assim ficará mais fácil a memorização!

-*ditongo oral*, crescente ou decrescente, seguido ou não de "s": *água – pônei – mágoa – jóquei*

Regras especiais:

Os ditongos de pronúncia aberta "ei", "oi" (*ditongos abertos*), que antes eram acentuados, *perderam o acento* de acordo com a nova regra, mas *desde que estejam em palavras paroxítonas*.

*** Cuidado**: Se os ditongos abertos estiverem em uma palavra oxítona (*herói)* ou monossílaba (*céu)* ainda são acentuados. Ex.: *herói, céu, dói, escarcéu*.

Antes	**Agora**
assembléia	assembleia
idéia	ideia
geléia	geleia
jibóia	jiboia
apóia (verbo apoiar)	apoia
paranóico	paranoico

Quando a vogal do hiato for "i" ou "u" tônicos, acompanhados ou não de "s", haverá acento. Ex.: *saída – faísca – baú – país – Luís*

Observação importante:

Não serão mais acentuados "i" e "u" tônicos, formando hiato quando vierem depois de ditongo: Ex.:

Antes	**Agora**
bocaiúva	bocaiuva
feiúra	feiura
Sauípe	Sauipe

O acento pertencente aos encontros "oo" e "ee" foi abolido. Ex.:

Antes	**Agora**
crêem	creem
lêem	leem
vôo	voo
enjôo	enjoo

- Agora memorize a palavra CREDELEVÊ. São os verbos que, no plural, dobram o "e", mas que não recebem mais acento como antes: CRER, DAR, LER e VER.

Repare:
1-) *O menino crê em você*
Os meninos creem em você.
2-) *Elza lê bem!*
Todas leem bem!
3-) *Espero que ele dê o recado à sala.*
Esperamos que os garotos deem o recado!
4-) *Rubens vê tudo!*
Eles veem tudo!

* **Cuidado!** Há o verbo vir:
Ele vem à tarde!
Eles vêm à tarde!

Não se acentuam o "i" e o "u" que formam hiato quando seguidos, na mesma sílaba, de l, m, n, r ou z. *Ra-ul, ru-im, con-tri-bu-inte, sa-ir, ju-iz*

Não se acentuam as letras "i" e "u" dos hiatos se estiverem seguidas do dígrafo nh. Ex: *ra-i-nha, ven-to-i-nha.*

Não se acentuam as letras "i" e "u" dos hiatos se vierem precedidas de vogal idêntica: *xi-i-ta, pa-ra-cu-u-ba*

As formas verbais que possuíam o acento tônico na raiz, com "u" tônico precedido de "g" ou "q" e seguido de "e" ou "i" não serão mais acentuadas. Ex.:

Antes	Depois
apazigúe (apaziguar)	apazigue
averigúe (averiguar)	averigue
argúi (arguir)	argui

Acentuam-se os verbos pertencentes à terceira pessoa do plural de: *ele tem – eles têm / ele vem – eles vêm (verbo vir)*

A regra prevalece também para os verbos conter, obter, reter, deter, abster.
ele contém – eles contêm
ele obtém – eles obtêm
ele retém – eles retêm
ele convém – eles convêm

Não se acentuam mais as palavras homógrafas que antes eram acentuadas para diferenciá-las de outras semelhantes (regra do acento diferencial). Apenas em **algumas exceções**, como:

A forma verbal *pôde* (terceira pessoa do singular do pretérito perfeito do modo indicativo) ainda continua sendo acentuada para diferenciar-se de *pode* (terceira pessoa do singular do presente do indicativo). Ex:

Ela pode fazer isso agora.

Elvis não pôde participar porque sua mão não deixou...

O mesmo ocorreu com o verbo *pôr* para diferenciar da preposição *por*.

- Quando, na frase, der para substituir o "por" por "colocar", estaremos trabalhando com um verbo, portanto: "pôr"; nos outros casos, "por" preposição. Ex:

Faço isso por você.

Posso pôr (colocar) meus livros aqui?

Questões sobre Acentuação Gráfica

01. (TJ/SP – AGENTE DE FISCALIZAÇÃO JUDICIÁRIA – VUNESP/2010) Assinale a alternativa em que as palavras são acentuadas graficamente pelos mesmos motivos que justificam, respectivamente, as acentuações de: ***década, relógios, suíços***.

(A) flexíveis, cartório, tênis.
(B) inferência, provável, saída.
(C) óbvio, após, países.
(D) islâmico, cenário, propôs.
(E) república, empresária, graúda.

02. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - ESCREVENTE TÉCNICO JUDICIÁRIO – VUNESP/2013) Assinale a alternativa com as palavras acentuadas segundo as regras de acentuação, respectivamente, de ***intercâmbio e antropológico.***

(A) Distúrbio e acórdão.
(B) Máquina e jiló.
(C) Alvará e Vândalo.
(D) Consciência e características.
(E) Órgão e órfãs.

03. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO ACRE – TÉCNICO EM MICROINFORMÁTICA - CESPE/2012) As palavras "conteúdo", "calúnia" e "injúria" são acentuadas de acordo com a mesma regra de acentuação gráfica.

( ) CERTO ( ) ERRADO

04. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – OFICIAL JUDICIÁRIO – FUNDEP/2010) Assinale a afirmativa em que se aplica a mesma regra de acentuação.

A) tevê – pôde – vê
B) únicas – histórias – saudáveis
C) indivíduo – séria – noticiários
D) diário – máximo – satélite

05. (ANATEL – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CESPE/2012) Nas palavras "análise" e "mínimos", o emprego do acento gráfico tem justificativas gramaticais diferentes.

(...) CERTO ( ) ERRADO

06. (ANCINE – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CESPE/2012) Os vocábulos "indivíduo", "diária" e "paciência" recebem acento gráfico com base na mesma regra de acentuação gráfica.

(...) CERTO ( ) ERRADO

07. (BACEN – TÉCNICO DO BANCO CENTRAL – CESGRANRIO/2010) As palavras que se acentuam pelas mesmas regras de "conferência", "razoável", "países" e "será", respectivamente, são

a) trajetória, inútil, café e baú.
b) exercício, balaústre, níveis e sofá.
c) necessário, túnel, infindáveis e só.
d) médio, nível, raízes e você.
e) éter, hífen, propôs e saída.

08. (CORREIOS – CARTEIRO – CESPE/2011) São acentuados graficamente de acordo com a mesma regra de acentuação gráfica os vocábulos

A) também e coincidência.
B) quilômetros e tivéssemos.
C) jogá-la e incrível.
D) Escócia e nós.
E) correspondência e três.

09. (IBAMA – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – CESPE/2012) As palavras "pó", "só" e "céu" são acentuadas de acordo com a mesma regra de acentuação gráfica.

(...) CERTO ( ) ERRADO

GABARITO

01. E 02. D 03. E 04. C 05. E
06. C 07. D 08. B 09. E

RESOLUÇÃO

1-) Década = proparoxítona / relógios = paroxítona terminada em ditongo / suíços = regra do hiato

(A) flexíveis e cartório = paroxítonas terminadas em ditongo / tênis = paroxítona terminada em "i" (seguida de "s")

(B) inferência = paroxítona terminada em ditongo / provável = paroxítona terminada em "l" / saída = regra do hiato

(C) óbvio = paroxítona terminada em ditongo / após = oxítona terminada em "o" + "s" / países = regra do hiato

(D) islâmico = proparoxítona / cenário = paroxítona terminada em ditongo / propôs = oxítona terminada em "o" + "s"

(E) república = proparoxítona / empresária = paroxítona terminada em ditongo / graúda = regra do hiato

2-) Para que saibamos qual alternativa assinalar, primeiro temos que classificar as palavras do enunciado quanto à posição de sua sílaba tônica:

Intercâmbio = paroxítona terminada em ditongo; Antropológico = proparoxítona (todas são acentuadas). Agora, vamos à análise dos itens apresentados:

(A) Distúrbio = paroxítona terminada em ditongo; acórdão = paroxítona terminada em "ão"

(B) Máquina = proparoxítona; jiló = oxítona terminada em "o"

(C) Alvará = oxítona terminada em "a"; Vândalo = proparoxítona

(D) Consciência = paroxítona terminada em ditongo; características = proparoxítona

(E) Órgão e órfãs = ambas: paroxítona terminada em "ão" e "ã", respectivamente.

3-) "Conteúdo" é acentuada seguindo a regra do hiato; calúnia = paroxítona terminada em ditongo; injúria = paroxítona terminada em ditongo.

RESPOSTA: "ERRADO".

4-)

A) tevê – pôde – vê

Tevê = oxítona terminada em "e"; pôde (pretérito perfeito do Indicativo) = acento diferencial (que ainda prevalece após o Novo Acordo Ortográfico) para diferenciar de "pode" – presente do Indicativo; vê = monossílaba terminada em "e"

B) únicas – histórias – saudáveis

Únicas = proparoxítona; história = paroxítona terminada em ditongo; saudáveis = paroxítona terminada em ditongo.

C) indivíduo – séria – noticiários

Indivíduo = paroxítona terminada em ditongo; séria = paroxítona terminada em ditongo; noticiários = paroxítona terminada em ditongo.

D) diário – máximo – satélite

Diário = paroxítona terminada em ditongo; máximo = proparoxítona; satélite = proparoxítona.

5-) Análise = proparoxítona / mínimos = proparoxítona. Ambas são acentuadas pela mesma regra (antepenúltima sílaba é tônica, "mais forte").

RESPOSTA: "ERRADO".

6-) Indivíduo = paroxítona terminada em ditongo; diária = paroxítona terminada em ditongo; paciência = paroxítona terminada em ditongo. Os três vocábulos são acentuados devido à mesma regra.

RESPOSTA: "CERTO".

7-) Vamos classificar as palavras do enunciado:

1-) Conferência = paroxítona terminada em ditongo

2-) razoável = paroxítona terminada em "l'

3-) países = regra do hiato

4-) será = oxítona terminada em "a"

a) trajetória, inútil, café e baú.

Trajetória = paroxítona terminada em ditongo; inútil = paroxítona terminada em "l'; café = oxítona terminada em "e"

b) exercício, balaústre, níveis e sofá.

Exercício = paroxítona terminada em ditongo; balaústre = regra do hiato; níveis = paroxítona terminada em "i + s"; sofá = oxítona terminada em "a".

c) necessário, túnel, infindáveis e só.

Necessário = paroxítona terminada em ditongo; túnel = paroxítona terminada em "l'; infindáveis = paroxítona terminada em "i + s"; só = monossílaba terminada em "o".

d) médio, nível, raízes e você.

Médio = paroxítona terminada em ditongo; nível = paroxítona terminada em "l'; raízes = regra do hiato; será = oxítona terminada em "a".

e) éter, hífen, propôs e saída.

Éter = paroxítona terminada em "r"; hífen = paroxítona terminada em "n"; propôs = oxítona terminada em "o + s"; saída = regra do hiato.

8-)

A) também e coincidência.

Também = oxítona terminada em "e + m"; coincidência = paroxítona terminada em ditongo

B) quilômetros e tivéssemos.

Quilômetros = proparoxítona; tivéssemos = proparoxítona

C) jogá-la e incrível.

Oxítona terminada em "a"; incrível = paroxítona terminada em "l'

D) Escócia e nós.

Escócia = paroxítona terminada em ditongo; nós = monossílaba terminada em "o + s"

E) correspondência e três.

Correspondência = paroxítona terminada em ditongo; três = monossílaba terminada em "e + s"

9-) Pó = monossílaba terminada em "o"; só = monossílaba terminada em "o"; céu = monossílaba terminada em ditongo aberto "éu".

RESPOSTA: "ERRADO".

V - CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.

Ao falarmos sobre a ***concordância verbal***, estamos nos referindo à relação de dependência estabelecida entre um termo e outro mediante um contexto oracional. Desta feita, os agentes principais desse processo são representados pelo sujeito, que no caso funciona como subordinante; e o verbo, o qual desempenha a função de subordinado.

Dessa forma, temos que a concordância verbal caracteriza-se pela adaptação do verbo, tendo em vista os quesitos "número e pessoa" em relação ao sujeito. Exemplificando, temos: *O aluno chegou atrasado.* Temos que o verbo apresenta-se na terceira pessoa do singular, pois faz referência a um sujeito, assim também expresso (ele). Como poderíamos também dizer: *os alunos chegaram atrasados.*

Casos referentes a sujeito simples

1) Em caso de sujeito simples, o verbo concorda com o núcleo em número e pessoa: *O aluno chegou atrasado*.

2) Nos casos referentes a sujeito representado por substantivo coletivo, o verbo permanece na terceira pessoa do singular: *A multidão, apavorada, saiu aos gritos.*

Observação:

- No caso de o coletivo aparecer seguido de adjunto adnominal no plural, o verbo permanecerá no singular ou poderá ir para o plural:

Uma multidão de pessoas saiu aos gritos.
Uma multidão de pessoas saíram aos gritos.

3) Quando o sujeito é representado por expressões partitivas, representadas por "a *maioria de, a maior parte de, a metade de, uma porção de"* entre outras, o verbo tanto pode concordar com o núcleo dessas expressões quanto com o substantivo que a segue: *A maioria dos alunos resolveu ficar. A maioria dos alunos resolveram ficar.*

4) No caso de o sujeito ser representado por expressões aproximativas, representadas por "*cerca de, perto de*", o verbo concorda com o substantivo determinado por elas: *Cerca de mil candidatos se inscreveram no concurso.*

5) Em casos em que o sujeito é representado pela expressão "*mais de um*", o verbo permanece no singular: *Mais de um candidato se inscreveu no concurso de piadas.*

Observação:

- No caso da referida expressão aparecer repetida ou associada a um verbo que exprime reciprocidade, o verbo, necessariamente, deverá permanecer no plural:

Mais de um aluno, mais de um professor contribuíram na campanha de doação de alimentos.

Mais de um formando se abraçaram durante as solenidades de formatura.

6) Quando o sujeito for composto da expressão "*um dos que*", o verbo permanecerá no plural: *Esse jogador foi um dos que atuaram na Copa América.*

7) Em casos relativos à concordância com locuções pronominais, representadas por "*algum de nós, qual de vós, quais de vós, alguns de nós*", entre outras, faz-se necessário nos atermos a duas questões básicas:

- No caso de o primeiro pronome estar expresso no plural, o verbo poderá com ele concordar, como poderá também concordar com o pronome pessoal: *Alguns de nós o receberemos. / Alguns de nós o receberão.*

- Quando o primeiro pronome da locução estiver expresso no singular, o verbo permanecerá, também, no singular: *Algum de nós o receberá.*

8) No caso de o sujeito aparecer representado pelo pronome "*quem*", o verbo permanecerá na terceira pessoa do singular ou poderá concordar com o antecedente desse pronome: *Fomos nós quem contou toda a verdade para ela. / Fomos nós quem contamos toda a verdade para ela.*

9) Em casos nos quais o sujeito aparece realçado pela palavra "*que*", o verbo deverá concordar com o termo que antecede essa palavra: *Nesta empresa somos nós que tomamos as decisões. / Em casa sou eu que decido tudo.*

10) No caso de o sujeito aparecer representado por expressões que indicam porcentagens, o verbo concordará com o numeral ou com o substantivo a que se refere essa porcentagem: *50% dos funcionários aprovaram a decisão da diretoria. / 50% do eleitorado apoiou a decisão.*

Observações:

- Caso o verbo apareça anteposto à expressão de porcentagem, esse deverá concordar com o numeral: *Aprovaram a decisão da diretoria 50% dos funcionários.*

- Em casos relativos a 1%, o verbo permanecerá no singular: *1% dos funcionários não aprovou a decisão da diretoria*.

- Em casos em que o numeral estiver acompanhado de determinantes no plural, o verbo permanecerá no plural: *Os 50% dos funcionários apoiaram a decisão da diretoria.*

11) Nos casos em que o sujeito estiver representado por pronomes de tratamento, o verbo deverá ser empregado na terceira pessoa do singular ou do plural: *Vossas Majestades gostaram das homenagens. Vossa Majestade agradeceu o convite.*

12) Casos relativos a sujeito representado por substantivo próprio no plural se encontram relacionados a alguns aspectos que os determinam:

- Diante de nomes de obras no plural, seguidos do verbo ser, este permanece no singular, contanto que o predicativo também esteja no singular: *Memórias póstumas de Brás Cubas é uma criação de Machado de Assis.*

- Nos casos de artigo expresso no plural, o verbo também permanece no plural: *Os Estados Unidos são uma potência mundial.*

- Casos em que o artigo figura no singular ou em que ele nem aparece, o verbo permanece no singular: *Estados Unidos é uma potência mundial.*

Casos referentes a sujeito composto

1) Nos casos relativos a sujeito composto de pessoas gramaticais diferentes, o verbo deverá ir para o plural, estando relacionado a dois pressupostos básicos:

- Quando houver a 1ª pessoa, esta prevalecerá sobre as demais: *Eu, tu e ele faremos um lindo passeio.*

- Quando houver a 2ª pessoa, o verbo poderá flexionar na 2ª ou na 3ª pessoa: *Tu e ele sois primos. Tu e ele são primos.*

2) Nos casos em que o sujeito composto aparecer anteposto ao verbo, este permanecerá no plural: *O pai e seus dois filhos compareceram ao evento.*

3) No caso em que o sujeito aparecer posposto ao verbo, este poderá concordar com o núcleo mais próximo ou permanecer no plural: *Compareceram ao evento o pai e seus dois filhos. Compareceu ao evento o pai e seus dois filhos.*

4) Nos casos relacionados a sujeito simples, porém com mais de um núcleo, o verbo deverá permanecer no singular: *Meu esposo e grande companheiro merece toda a felicidade do mundo.*

5) Casos relativos a sujeito composto de palavras sinônimas ou ordenado por elementos em gradação, o verbo poderá permanecer no singular ou ir para o plural: *Minha vitória, minha conquista, minha premiação são frutos de meu esforço. / Minha vitória, minha conquista, minha premiação é fruto de meu esforço.*

Concordância nominal é o ajuste que fazemos aos demais termos da oração para que concordem em gênero e número com o substantivo. Teremos que alterar, portanto, o artigo, o adjetivo, o numeral e o pronome. Além disso, temos também o verbo, que se flexionará à sua maneira.

Regra geral: O artigo, o adjetivo, o numeral e o pronome concordam em gênero e número com o substantivo.

- A pequena criança é uma gracinha.

- O garoto que encontrei era muito gentil e simpático.

Casos especiais: Veremos alguns casos que fogem à regra geral mostrada acima.

a) ***Um adjetivo após vários substantivos***

- Substantivos de mesmo gênero: adjetivo vai para o plural ou concorda com o substantivo mais próximo.

- Irmão e primo recém-chegado estiveram aqui.

- Irmão e primo recém-chegados estiveram aqui.

- Substantivos de gêneros diferentes: vai para o plural masculino ou concorda com o substantivo mais próximo.

- Ela tem pai e mãe louros.

- Ela tem pai e mãe loura.

- Adjetivo funciona como predicativo: vai obrigatoriamente para o plural.

- O homem e o menino estavam perdidos.

- O homem e sua esposa estiveram hospedados aqui.

b) ***Um adjetivo anteposto a vários substantivos***

- Adjetivo anteposto normalmente concorda com o mais próximo.

Comi delicioso almoço e sobremesa.

Provei deliciosa fruta e suco.

- Adjetivo anteposto funcionando como predicativo: concorda com o mais próximo ou vai para o plural.

Estavam feridos o pai e os filhos.

Estava ferido o pai e os filhos.

c) ***Um substantivo e mais de um adjetivo***

- antecede todos os adjetivos com um artigo.

Falava fluentemente a língua inglesa e a espanhola.

- coloca o substantivo no plural.

Falava fluentemente as línguas inglesa e espanhola.

d) ***Pronomes de tratamento***

- sempre concordam com a 3ª pessoa.

Vossa Santidade esteve no Brasil.

e) ***Anexo, incluso, próprio, obrigado***

- Concordam com o substantivo a que se referem.

As cartas estão anexas.

A bebida está inclusa.

Precisamos de nomes próprios.

Obrigado, disse o rapaz.

f) ***Um(a) e outro(a), num(a) e noutro(a)***

- Após essas expressões o substantivo fica sempre no singular e o adjetivo no plural.

Renato advogou um e outro caso fáceis.

Pusemos numa e noutra bandeja rasas o peixe.

g) ***É bom, é necessário, é proibido***

- Essas expressões não variam se o sujeito não vier precedido de artigo ou outro determinante.

Canja é bom. / A canja é boa.

É necessário sua presença. / É necessária a sua presença.

É proibido entrada de pessoas não autorizadas. / A entrada é proibida.

h) ***Muito, pouco, caro***

- Como adjetivos: seguem a regra geral.

Comi muitas frutas durante a viagem.

Pouco arroz é suficiente para mim.

Os sapatos estavam caros.

- Como advérbios: são invariáveis.

Comi muito durante a viagem.

Pouco lutei, por isso perdi a batalha.

Comprei caro os sapatos.

i) ***Mesmo, bastante***

- Como advérbios: invariáveis

Preciso mesmo da sua ajuda.

Fiquei bastante contente com a proposta de emprego.

- Como pronomes: seguem a regra geral.

Seus argumentos foram bastantes para me convencer.

Os mesmos argumentos que eu usei, você copiou.

j) ***Menos, alerta***

- Em todas as ocasiões são invariáveis.

Preciso de menos comida para perder peso.

Estamos alerta para com suas chamadas.

k) ***Tal Qual***

- "Tal" concorda com o antecedente, "qual" concorda com o consequente.

As garotas são vaidosas tais qual a tia.

Os pais vieram fantasiados tais quais os filhos.

l) ***Possível***

- Quando vem acompanhado de "mais", "menos", "melhor" ou "pior", acompanha o artigo que precede as expressões.

A mais possível das alternativas é a que você expôs.

Os melhores cargos possíveis estão neste setor da empresa.

As piores situações possíveis são encontradas nas favelas da cidade.

m) ***Meio***

- Como advérbio: invariável.

Estou meio (um pouco) insegura.

- Como numeral: segue a regra geral.

Comi meia (metade) laranja pela manhã.

n) ***Só***

- apenas, somente (advérbio): invariável.

Só consegui comprar uma passagem.

- sozinho (adjetivo): variável.
Estiveram sós durante horas.

Fonte:
http://www.brasilescola.com/gramatica/concordancia-verbal.htm

Questões sobre Concordância Nominal e Verbal

01.(TRE/AL – TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2010) A concordância verbal e nominal está inteiramente correta na frase:
(A) A sociedade deve reconhecer os princípios e valores que determinam as escolhas dos governantes, para conferir legitimidade a suas decisões.
(B) A confiança dos cidadãos em seus dirigentes devem ser embasados na percepção dos valores e princípios que regem a prática política.
(C) Eleições livres e diretas é garantia de um verdadeiro regime democrático, em que se respeita tanto as liberdades individuais quanto as coletivas.
(D) As instituições fundamentais de um regime democrático não pode estar subordinado às ordens indiscriminadas de um único poder central.
(E) O interesse de todos os cidadãos estão voltados para o momento eleitoral, que expõem as diferentes opiniões existentes na sociedade.

02. (Agente Técnico – FCC – 2013). As normas de concordância verbal e nominal estão inteiramente respeitadas em:
A) Alguns dos aspectos mais desejáveis de uma boa leitura, que satisfaça aos leitores e seja veículo de aprimoramento intelectual, estão na capacidade de criação do autor, mediante palavras, sua matéria-prima.
B) Obras que se considera clássicas na literatura sempre delineia novos caminhos, pois é capaz de encantar o leitor ao ultrapassar os limites da época em que vivem seus autores, gênios no domínio das palavras, sua matéria-prima.
C) A palavra, matéria-prima de poetas e romancistas, lhe permitem criar todo um mundo de ficção, em que personagens se transformam em seres vivos a acompanhar os leitores, numa verdadeira interação com a realidade.
D) As possibilidades de comunicação entre autor e leitor somente se realiza plenamente caso haja afinidade de ideias entre ambos, o que permite, ao mesmo tempo, o crescimento intelectual deste último e o prazer da leitura.
E) Consta, na literatura mundial, obras-primas que constitui leitura obrigatória e se tornam referências por seu conteúdo que ultrapassa os limites de tempo e de época.

03. (Escrevente TJ-SP – Vunesp/2012) Leia o texto para responder à questão.
_____dúvidas sobre o crescimento verde. Primeiro, não está claro até onde pode realmente chegar uma política baseada em melhorar a eficiência sem preços adequados para o carbono, a água e (na maioria dos países pobres) a terra. É verdade que mesmo que a ameaça dos preços do carbono e da água em si _____diferença, as companhias não podem suportar ter de pagar, de repente, digamos, 40 dólares por tonelada de carbono, sem qualquer preparação. Portanto, elas começam a usar preços-sombra. Ainda assim, ninguém encontrou até agora uma maneira de quantificar adequadamente os insumos básicos. E sem eles a maioria das políticas de crescimento verde sempre _____ a segunda opção.
(Carta Capital, 27.06.2012. Adaptado)

De acordo com a norma-padrão da língua portuguesa, as lacunas do texto devem ser preenchidas, correta e respectivamente, com:
(A) Restam… faça… será
(B) Resta… faz… será
(C) Restam… faz... serão
(D) Restam… façam… serão
(E) Resta… fazem… será

04 (Escrevente TJ SP – Vunesp/2012) Assinale a alternativa em que o trecho
– Ainda assim, ninguém encontrou até agora uma maneira de quantificar adequadamente os insumos básicos.– está corretamente reescrito, de acordo com a norma-padrão da língua portuguesa.
(A) Ainda assim, temos certeza que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de se quantificar os insumos básicos.
(B) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de os insumos básicos ser quantificados.
(C) Ainda assim, temos certeza que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada para que os insumos básicos sejam quantificado.
(D) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada para que os insumos básicos seja quantificado.
(E) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de se quantificarem os insumos básicos.

05. (FUNDAÇÃO CASA/SP - AGENTE ADMINISTRATIVO - VUNESP/2011 - ADAPTADA) Observe as frases do texto:
I. Cerca de 75 por cento dos países obtêm nota negativa...
II. ... à Venezuela, de Chávez, que obtém a pior classificação do continente americano (2,0)...
Assim como ocorre com o verbo "obter" nas frases I e II, a concordância segue as mesmas regras, na ordem dos exemplos, em:
(A) Todas as pessoas têm boas perspectivas para o próximo ano. Será que alguém tem opinião diferente da maioria?
(B) Vem muita gente prestigiar as nossas festas juninas. Vêm pessoas de muito longe para brincar de quadrilha.
(C) Pouca gente quis voltar mais cedo para casa. Quase todos quiseram ficar até o nascer do sol na praia.
(D) Existem pessoas bem intencionadas por aqui, mas também existem umas que não merecem nossa atenção.
(E) Aqueles que não atrapalham muito ajudam.

06. (TRF - 5ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2012) *Os folheteiros vivem em feiras, mercados, praças e locais de peregrinação.*
O verbo da frase acima NÃO pode ser mantido no plural caso o segmento grifado seja substituído por:
(A) Há folheteiros que
(B) A maior parte dos folheteiros
(C) O folheteiro e sua família
(D) O grosso dos folheteiros
(E) Cada um dos folheteiros

07. (TRF - 5ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2012) Todas as formas verbais estão corretamente flexionadas em:

(A) Enquanto não se disporem a considerar o cordel sem preconceitos, as pessoas não serão capazes de fruir dessas criações poéticas tão originais.

(B) Ainda que nem sempre detenha o mesmo status atribuído à arte erudita, o cordel vem sendo estudado hoje nas melhores universidades do país.

(C) Rodolfo Coelho Cavalcante deve ter percebido que a situação dos cordelistas não mudaria a não ser que eles mesmos requizessem o respeito que faziam por merecer.

(D) Se não proveem do preconceito, a desvalorização e a pouca visibilidade dessa arte popular tão rica só pode ser resultado do puro e simples desconhecimento.

(E) Rodolfo Coelho Cavalcante entreveu que os problemas dos cordelistas estavam diretamente ligados à falta de representatividade.

08. (TRF - 4ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2010) Observam-se corretamente as regras de concordância verbal e nominal em:

a) O desenraizamento, não só entre intelectuais como entre os mais diversos tipos de pessoas, das mais sofisticadas às mais humildes, são cada vez mais comuns nos dias de hoje.

b) A importância de intelectuais como Edward Said e Tony Judt, que não se furtaram ao debate sobre questões polêmicas de seu tempo, não estão apenas nos livros que escreveram.

c) Nada indica que o conflito no Oriente Médio entre árabes e judeus, responsável por tantas mortes e tanto sofrimento, estejam próximos de serem resolvidos ou pelo menos de terem alguma trégua.

d) Intelectuais que têm compromisso apenas com a verdade, ainda que conscientes de que esta é até certo ponto relativa, costumam encontrar muito mais detratores que admiradores.

e) No final do século XX já não se via muitos intelectuais e escritores como Edward Said, que não apenas era notícia pelos livros que publicavam como pelas posições que corajosamente assumiam.

09. (TRF - 2ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2012) O verbo que, dadas as alterações entre parênteses propostas para o segmento grifado, deverá ser colocado no plural, está em:

(A) Não há ***dúvida*** de que o estilo de vida... (dúvidas)

(B) ***O que não se*** sabe... (ninguém nas regiões do planeta)

(C) ***O consumo mundial*** não dá sinal de trégua... (O consumo mundial de barris de petróleo)

(D) ***Um aumento*** elevado no preço do óleo reflete-se no custo da matéria-prima... (Constantes aumentos)

(E) o tema das mudanças climáticas pressiona os esforços mundiais... (a preocupação em torno das mudanças climáticas)

10. (CETESB/SP – ESCRITURÁRIO - VUNESP/2013) Assinale a alternativa em que a concordância das formas verbais destacadas está de acordo com a norma-padrão da língua.

(A) ***Fazem*** dez anos que deixei de trabalhar em higienização subterrânea.

(B) Ainda ***existe*** muitas pessoas que discriminam os trabalhadores da área de limpeza.

(C) No trabalho em meio a tanta sujeira, ***havia*** altos riscos de se contrair alguma doença.

(D) Eu passava a manhã no subterrâneo: quando ***era*** sete da manhã, eu já estava fazendo meu serviço.

(E) As companhias de limpeza, apenas recentemente, ***começou*** a adotar medidas mais rigorosas para a proteção de seus funcionários.

GABARITO

01. A 02. A 03. A 04. E 05. A
06. E 07. |B 08. D 09. D 10. C

RESOLUÇÃO

1-) Fiz os acertos entre parênteses:

(A) A sociedade deve reconhecer os princípios e valores que determinam as escolhas dos governantes, para conferir legitimidade a suas decisões.

(B) A confiança dos cidadãos em seus dirigentes devem (deve) ser embasados (embasada) na percepção dos valores e princípios que regem a prática política.

(C) Eleições livres e diretas é (são) garantia de um verdadeiro regime democrático, em que se respeita (respeitam) tanto as liberdades individuais quanto as coletivas.

(D) As instituições fundamentais de um regime democrático não pode (podem) estar subordinado (subordinadas) às ordens indiscriminadas de um único poder central.

(E) O interesse de todos os cidadãos estão (está) voltados (voltado) para o momento eleitoral, que expõem (expõe) as diferentes opiniões existentes na sociedade.

2-)

A) Alguns dos aspectos mais desejáveis de uma boa leitura, que satisfaça aos leitores e seja veículo de aprimoramento intelectual, estão na capacidade de criação do autor, mediante palavras, sua matéria-prima. = correta

B) Obras que se consideram clássicas na literatura sempre delineiam novos caminhos, pois são capazes de encantar o leitor ao ultrapassarem os limites da época em que vivem seus autores, gênios no domínio das palavras, sua matéria-prima.

C) A palavra, matéria-prima de poetas e romancistas, lhes permite criar todo um mundo de ficção, em que personagens se transformam em seres vivos a acompanhar os leitores, numa verdadeira interação com a realidade.

D) As possibilidades de comunicação entre autor e leitor somente se realizam plenamente caso haja afinidade de ideias entre ambos, o que permite, ao mesmo tempo, o crescimento intelectual deste último e o prazer da leitura.

E) Constam, na literatura mundial, obras-primas que constituem leitura obrigatória e se tornam referências por seu conteúdo que ultrapassa os limites de tempo e de época.

3-) _Restam___dúvidas

mesmo que a ameaça dos preços do carbono e da água em si __faça __diferença

a maioria das políticas de crescimento verde sempre ____ será_____ a segunda opção.

Em "a maioria de", a concordância pode ser dupla: tanto no plural quanto no singular. Nas alternativas não há "restam/faça/serão", portanto a A é que apresenta as opções adequadas.

4-)

(A) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de se quantificar os insumos básicos.

(B) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de os insumos básicos serem quantificados.

(C) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada para que os insumos básicos sejam quantificados.

(D) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada para que os insumos básicos sejam quantificados.

(E) Ainda assim, temos certeza de que ninguém encontrou até agora uma maneira adequada de se quantificarem os insumos básicos. = correta

5-) Em I, obtêm está no plural; em II, no singular. Vamos aos itens:

(A) Todas as pessoas têm (plural) ... Será que alguém tem (singular)

(B) Vem (singular) muita gente... Vêm pessoas (plural)

(C) Pouca gente quis (singular)... Quase todos quiseram (plural)

(D) Existem (plural) pessoas ... mas também existem umas (plural)

(E) Aqueles que não atrapalham muito ajudam (ambas as formas estão no plural)

6-)

A - Há folheteiros que vivem (concorda com o objeto "folheterios")

B – A maior parte dos folheteiros vivem/vive (opcional)

C – O folheteiro e sua família vivem (sujeito composto)

D – O grosso dos folheteiros vive/vivem (opcional)

E – Cada um dos folheteiros vive = somente no singular

7-) Coloquei entre parênteses a forma verbal correta:

(A) Enquanto não se disporem (dispuserem) a considerar o cordel sem preconceitos, as pessoas não serão capazes de fruir dessas criações poéticas tão originais.

(B) Ainda que nem sempre detenha o mesmo status atribuído à arte erudita, o cordel vem sendo estudado hoje nas melhores universidades do país.

(C) Rodolfo Coelho Cavalcante deve ter percebido que a situação dos cordelistas não mudaria a não ser que eles mesmos requizessem (requeressem) o respeito que faziam por merecer.

(D) Se não proveem (provêm) do preconceito, a desvalorização e a pouca visibilidade dessa arte popular tão rica só pode (podem) ser resultado do puro e simples desconhecimento.

(E) Rodolfo Coelho Cavalcante entreveu (entreviu) que os problemas dos cordelistas estavam diretamente ligados à falta de representatividade.

8-) Fiz as correções entre parênteses:

a) O desenraizamento, não só entre intelectuais como entre os mais diversos tipos de pessoas, das mais sofisticadas às mais humildes, são (é) cada vez mais comuns (comum) nos dias de hoje.

b) A importância de intelectuais como Edward Said e Tony Judt, que não se furtaram ao debate sobre questões polêmicas de seu tempo, não estão (está) apenas nos livros que escreveram.

c) Nada indica que o conflito no Oriente Médio entre árabes e judeus, responsável por tantas mortes e tanto sofrimento, estejam (esteja) próximos (próximo) de serem (ser) resolvidos (resolvido) ou pelo menos de terem (ter) alguma trégua.

d) Intelectuais que têm compromisso apenas com a verdade, ainda que conscientes de que esta é até certo ponto relativa, costumam encontrar muito mais detratores que admiradores.

e) No final do século XX já não se via (viam) muitos intelectuais e escritores como Edward Said, que não apenas era (eram) notícia pelos livros que publicavam como pelas posições que corajosamente assumiam.

9-)

(A) Não há dúvida de que o estilo de vida... (dúvidas) = "há" permaneceria no singular

(B) O que não se sabe ... (ninguém nas regiões do planeta) = "sabe" permaneceria no singular

(C) O consumo mundial não dá sinal de trégua ... (O consumo mundial de barris de petróleo) = "dá" permaneceria no singular

(D) Um aumento elevado no preço do óleo reflete-se no custo da matéria-prima... Constantes aumentos) = "reflete" passaria para "refletem-se"

(E) o tema das mudanças climáticas pressiona os esforços mundiais... (a preocupação em torno das mudanças climáticas) = "pressiona" permaneceria no singular

10-) Fiz as correções:

(A) Fazem dez anos = faz (sentido de tempo = singular)

(B) Ainda existe muitas pessoas = existem

(C) No trabalho em meio a tanta sujeira, havia altos riscos

(D) Eu passava a manhã no subterrâneo: quando era sete da manhã = eram

(E) As companhias de limpeza, apenas recentemente, começou = começaram

VI - REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL; CRASE.

Dá-se o nome de ***regência*** à relação de subordinação que ocorre entre um verbo (ou um nome) e seus complementos. Ocupa-se em estabelecer relações entre as palavras, criando frases não ambíguas, que expressem efetivamente o sentido desejado, que sejam corretas e claras.

Regência Verbal

Termo Regente: VERBO

A regência verbal estuda a relação que se estabelece entre os verbos e os termos que os complementam (objetos diretos e objetos indiretos) ou caracterizam (adjuntos adverbiais).

O estudo da regência verbal permite-nos ampliar nossa capacidade expressiva, pois oferece oportunidade de conhecermos as diversas significações que um verbo pode assumir com a simples mudança ou retirada de uma preposição. Observe:

A mãe agrada o filho. -> agradar significa acariciar, contentar.
A mãe agrada ao filho. -> agradar significa "causar agrado ou prazer", satisfazer.

Logo, conclui-se que "agradar alguém" é diferente de "agradar a alguém".

Saiba que:

O conhecimento do uso adequado das preposições é um dos aspectos fundamentais do estudo da regência verbal (e também nominal). As preposições são capazes de modificar completamente o sentido do que se está sendo dito. Veja os exemplos:

Cheguei ao metrô.
Cheguei no metrô.

No primeiro caso, o metrô é o lugar a que vou; no segundo caso, é o meio de transporte por mim utilizado. A oração "Cheguei no metrô", popularmente usada a fim de indicar o lugar a que se vai, possui, no padrão culto da língua, sentido diferente. Aliás, é muito comum existirem divergências entre a regência coloquial, cotidiana de alguns verbos, e a regência culta.

Para estudar a regência verbal, agruparemos os verbos de acordo com sua transitividade. A transitividade, porém, não é um fato absoluto: um mesmo verbo pode atuar de diferentes formas em frases distintas.

Verbos Intransitivos

Os verbos intransitivos não possuem complemento. É importante, no entanto, destacar alguns detalhes relativos aos adjuntos adverbiais que costumam acompanhá-los.

- Chegar, Ir

Normalmente vêm acompanhados de adjuntos adverbiais de lugar. Na língua culta, as preposições usadas para indicar destino ou direção são: *a, para*.

Fui ***ao teatro***.
Adjunto Adverbial de Lugar

Ricardo foi ***para a Espanha***.
Adjunto Adverbial de Lugar

- Comparecer

O adjunto adverbial de lugar pode ser introduzido por *em* ou *a*.

Comparecemos ao estádio (ou no estádio) para ver o último jogo.

Verbos Transitivos Diretos

Os verbos transitivos diretos são complementados por objetos diretos. Isso significa que não exigem preposição para o estabelecimento da relação de regência. Ao empregar esses verbos, devemos lembrar que os pronomes oblíquos *o, a, os, as* atuam como objetos diretos. Esses pronomes podem assumir as formas *lo, los, la, las* (após formas verbais terminadas em -r, -s ou -z) ou *no, na, nos, nas* (após formas verbais terminadas em sons nasais), enquanto *lhe* e *lhes* são, quando complementos verbais, objetos indiretos.

São verbos transitivos diretos, dentre outros: *abandonar, abençoar, aborrecer, abraçar, acompanhar, acusar, admirar, adorar, alegrar, ameaçar, amolar, amparar, auxiliar, castigar, condenar, conhecer, conservar,convidar, defender, eleger, estimar, humilhar, namorar, ouvir, prejudicar, prezar, proteger, respeitar, socorrer, suportar, ver, visitar.*

Na língua culta, esses verbos funcionam exatamente como o verbo amar:

Amo aquele rapaz. / Amo-o.
Amo aquela moça. / Amo-a.
Amam aquele rapaz. / Amam-no.
Ele deve amar aquela mulher. / Ele deve amá-la.

Obs.: os pronomes lhe, lhes só acompanham esses verbos para indicar posse (caso em que atuam como adjuntos adnominais).

Quero beijar-lhe o rosto. (= beijar seu rosto)
Prejudicaram-lhe a carreira. (= prejudicaram sua carreira)
Conheço-lhe o mau humor! (= conheço seu mau humor)

Verbos Transitivos Indiretos

Os verbos transitivos indiretos são complementados por objetos indiretos. Isso significa que esses verbos exigem uma preposição para o estabelecimento da relação de regência. Os pronomes pessoais do caso oblíquo de terceira pessoa que podem atuar como objetos indiretos são o "lhe", o "lhes", para substituir pessoas. Não se utilizam os pronomes *o, os, a, as* como complementos de verbos transitivos indiretos. Com os objetos indiretos que não representam pessoas, usam-se pronomes oblíquos tônicos de terceira pessoa (ele, ela) em lugar dos pronomes átonos lhe, lhes.

Os verbos transitivos indiretos são os seguintes:

- Consistir - Tem complemento introduzido pela preposição "em": *A modernidade verdadeira consiste em direitos iguais para todos.*

- Obedecer e Desobedecer - Possuem seus complementos introduzidos pela preposição "a":

Devemos obedecer aos nossos princípios e ideais.
Eles desobedeceram às leis do trânsito.

- Responder - Tem complemento introduzido pela preposição "a". Esse verbo pede objeto indireto para indicar "a quem" ou "ao que" se responde.

Respondi ao meu patrão.
Respondemos às perguntas.
Respondeu-lhe à altura.

Obs.: o verbo responder, apesar de transitivo indireto quando exprime aquilo a que se responde, admite voz passiva analítica. Veja:

O questionário foi respondido corretamente.
Todas as perguntas foram respondidas satisfatoriamente.

- Simpatizar e Antipatizar - Possuem seus complementos introduzidos pela preposição "com".

Antipatizo com aquela apresentadora.
Simpatizo com os que condenam os políticos que governam para uma minoria privilegiada.

Verbos Transitivos Diretos e Indiretos

Os verbos transitivos diretos e indiretos são acompanhados de um objeto direto e um indireto. Merecem destaque, nesse grupo: **Agradecer, Perdoar e Pagar.** São verbos que apresentam objeto direto relacionado a coisas e objeto indireto relacionado a pessoas. Veja os exemplos:

Agradeço aos ouvintes a audiência.
Objeto Indireto Objeto Direto

Paguei o débito ao cobrador.
Objeto Direto Objeto Indireto

- O uso dos pronomes oblíquos átonos deve ser feito com particular cuidado. Observe:

Agradeci o presente. / Agradeci-o.
Agradeço a você. / Agradeço-lhe.
Perdoei a ofensa. / Perdoei-a.
Perdoei ao agressor. / Perdoei-lhe.
Paguei minhas contas. / Paguei-as.
Paguei aos meus credores. / Paguei-lhes.

Informar

- Apresenta objeto direto ao se referir a coisas e objeto indireto ao se referir a pessoas, ou vice-versa.

Informe os novos preços aos clientes.
Informe os clientes dos novos preços. (ou sobre os novos preços)

- Na utilização de pronomes como complementos, veja as construções:

Informei-os aos clientes. / Informei-lhes os novos preços.
Informe-os dos novos preços. / Informe-os deles. (ou sobre eles)

Obs.: a mesma regência do verbo informar é usada para os seguintes: *avisar, certificar, notificar, cientificar, prevenir*.

Comparar

Quando seguido de dois objetos, esse verbo admite as preposições "a" ou "com" para introduzir o complemento indireto.

Comparei seu comportamento ao (ou com o) de uma criança.

Pedir

Esse verbo pede objeto direto de coisa (geralmente na forma de oração subordinada substantiva) e indireto de pessoa.

Pedi-lhe favores.
Objeto Indireto Objeto Direto

Pedi-lhe que se mantivesse em silêncio.
Objeto Indireto Oração Subordinada Substantiva Objetiva Direta

Saiba que:

- A construção "pedir para", muito comum na linguagem cotidiana, deve ter emprego muito limitado na língua culta. No entanto, é considerada correta quando a palavra licença estiver subentendida.

Peço (licença) para ir entregar-lhe os catálogos em casa.

Observe que, nesse caso, a preposição "para" introduz uma oração subordinada adverbial final reduzida de infinitivo (para ir entregar-lhe os catálogos em casa).

- A construção "dizer para", também muito usada popularmente, é igualmente considerada incorreta.

Preferir

Na língua culta, esse verbo deve apresentar objeto indireto introduzido pela preposição "a". Por Exemplo:

Prefiro qualquer coisa a abrir mão de meus ideais.
Prefiro trem a ônibus.

Obs.: na língua culta, o verbo "preferir" deve ser usado sem termos intensificadores, tais como: *muito, antes, mil vezes, um milhão de vezes, mais*. A ênfase já é dada pelo prefixo existente no próprio verbo (pre).

Mudança de Transitividade X Mudança de Significado

Há verbos que, de acordo com a mudança de transitividade, apresentam mudança de significado. O conhecimento das diferentes regências desses verbos é um recurso linguístico muito importante, pois além de permitir a correta interpretação de passagens escritas, oferece possibilidades expressivas a quem fala ou escreve. Dentre os principais, estão:

AGRADAR

- Agradar é transitivo direto no sentido de fazer carinhos, acariciar.

Sempre agrada o filho quando o revê. / Sempre o agrada quando o revê.
Cláudia não perde oportunidade de agradar o gato. / Cláudia não perde oportunidade de agradá-lo.

- Agradar é transitivo indireto no sentido de causar agrado a, satisfazer, ser agradável a. Rege complemento introduzido pela preposição "a".

O cantor não agradou aos presentes.
O cantor não lhes agradou.

ASPIRAR

- Aspirar é transitivo direto no sentido de sorver, inspirar (o ar), inalar: *Aspirava o suave aroma. (Aspirava-o)*

- Aspirar é transitivo indireto no sentido de desejar, ter como ambição: *Aspirávamos a melhores condições de vida. (Aspirávamos a elas)*

Obs.: como o objeto direto do verbo "aspirar" não é pessoa, mas coisa, não se usam as formas pronominais átonas "lhe" e "lhes" e sim as formas tônicas "a ele (s)", " a ela (s)". Veja o exemplo: *Aspiravam a uma existência melhor. (= Aspiravam a ela)*

ASSISTIR

- Assistir é transitivo direto no sentido de ajudar, prestar assistência a, auxiliar. Por exemplo:

As empresas de saúde negam-se a assistir os idosos.
As empresas de saúde negam-se a assisti-los.

- Assistir é transitivo indireto no sentido de ver, presenciar, estar presente, caber, pertencer. Exemplos:

Assistimos ao documentário.
Não assisti às últimas sessões.
Essa lei assiste ao inquilino.

Obs.: no sentido de morar, residir, o verbo "assistir" é intransitivo, sendo acompanhado de adjunto adverbial de lugar introduzido pela preposição "em": *Assistimos numa conturbada cidade.*

CHAMAR

- Chamar é transitivo direto no sentido de convocar, solicitar a atenção ou a presença de.

Por gentileza, vá chamar sua prima. / Por favor, vá chamá-la.
Chamei você várias vezes. / Chamei-o várias vezes.

- Chamar no sentido de denominar, apelidar pode apresentar objeto direto e indireto, ao qual se refere predicativo preposicionado ou não.

A torcida chamou o jogador mercenário.
A torcida chamou ao jogador mercenário.
A torcida chamou o jogador de mercenário.
A torcida chamou ao jogador de mercenário.

CUSTAR

- Custar é intransitivo no sentido de ter determinado valor ou preço, sendo acompanhado de adjunto adverbial: *Frutas e verduras não deveriam custar muito.*

- No sentido de ser difícil, penoso, pode ser intransitivo ou transitivo indireto.

Muito custa — *viver tão longe da família*.
Verbo Intransitivo — Oração Subordinada Substantiva Subjetiva Reduzida de Infinitivo

Custa-me (a mim) — *crer que tomou realmente aquela atitude*.
Objeto Indireto — Oração Subordinada Substantiva Subjetiva Reduzida de Infinitivo

Obs.: a Gramática Normativa condena as construções que atribuem ao verbo "custar" um sujeito representado por pessoa. Observe:

Custei para entender o problema.
Forma correta: *Custou-me entender o problema.*

IMPLICAR

- Como transitivo direto, esse verbo tem dois sentidos:

a) dar a entender, fazer supor, pressupor: *Suas atitudes implicavam um firme propósito.*

b) Ter como consequência, trazer como consequência, acarretar, provocar: *Liberdade de escolha implica amadurecimento político de um povo.*

- Como transitivo direto e indireto, significa comprometer, envolver: *Implicaram aquele jornalista em questões econômicas*.

Obs.: no sentido de antipatizar, ter implicância, é transitivo indireto e rege com preposição "com": *Implicava com quem não trabalhasse arduamente.*

PROCEDER

- Proceder é intransitivo no sentido de ser decisivo, ter cabimento, ter fundamento ou portar-se, comportar-se, agir. Nessa segunda acepção, vem sempre acompanhado de adjunto adverbial de modo.

As afirmações da testemunha procediam, não havia como refutá-las.
Você procede muito mal.

- Nos sentidos de ter origem, derivar-se (rege a preposição" de") e fazer, executar (rege complemento introduzido pela preposição "a") é transitivo indireto.

O avião procede de Maceió.
Procedeu-se aos exames.
O delegado procederá ao inquérito.

QUERER

- Querer é transitivo direto no sentido de desejar, ter vontade de, cobiçar.

Querem melhor atendimento.
Queremos um país melhor.

- Querer é transitivo indireto no sentido de ter afeição, estimar, amar.

Quero muito aos meus amigos.
Ele quer bem à linda menina.
Despede-se o filho que muito lhe quer.

VISAR

- Como transitivo direto, apresenta os sentidos de mirar, fazer pontaria e de pôr visto, rubricar.

O homem visou o alvo.
O gerente não quis visar o cheque.

- No sentido de ter em vista, ter como meta, ter como objetivo, é transitivo indireto e rege a preposição "a".

O ensino deve sempre visar ao progresso social.
Prometeram tomar medidas que visassem ao bem-estar público.

ESQUECER – LEMBRAR

- Lembrar algo – esquecer algo
- Lembrar-se de algo – esquecer-se de algo (pronominal)

No 1º caso, os verbos são transitivos diretos, ou seja, exigem complemento sem preposição: *Ele esqueceu o livro.*

No 2º caso, os verbos são pronominais (-se, -me, etc) e exigem complemento com a preposição "de". São, portanto, transitivos indiretos:

- Ele se esqueceu do caderno.
- Eu me esqueci da chave.
- Eles se esqueceram da prova.
- Nós nos lembramos de tudo o que aconteceu.

Há uma construção em que a coisa esquecida ou lembrada passa a funcionar como sujeito e o verbo sofre leve alteração de sentido. É uma construção muito rara na língua contemporânea, porém, é fácil encontrá-la em textos clássicos tanto brasileiros como portugueses. Machado de Assis, por exemplo, fez uso dessa construção várias vezes.

- Esqueceu-me a tragédia. (cair no esquecimento)
- Lembrou-me a festa. (vir à lembrança)

O verbo lembrar também pode ser transitivo direto e indireto (lembrar alguma coisa a alguém ou alguém de alguma coisa).

SIMPATIZAR

Transitivo indireto e exige a preposição "com": *Não simpatizei com os jurados*.

NAMORAR
É transitivo direto, ou seja, não admite preposição: *Maria namora João*.

Obs: Não é correto dizer: *"Maria namora com João".*

OBEDECER
É transitivo indireto, ou seja, exige complemento com a preposição "a" (obedecer a): *Devemos obedecer aos pais*.

Obs: embora seja transitivo indireto, esse verbo pode ser usado na voz passiva: *A fila não foi obedecida*.

VER
É transitivo direto, ou seja, não exige preposição: *Ele viu o filme.*

Regência Nominal

É o nome da relação existente entre um nome (substantivo, adjetivo ou advérbio) e os termos regidos por esse nome. Essa relação é sempre intermediada por uma preposição. No estudo da regência nominal, é preciso levar em conta que vários nomes apresentam exatamente o mesmo regime dos verbos de que derivam. Conhecer o regime de um verbo significa, nesses casos, conhecer o regime dos nomes cognatos. Observe o exemplo: Verbo obedecer e os nomes correspondentes: todos regem complementos introduzidos pela preposição ***a*.** Veja:
Obedecer a algo/ a alguém.
Obediente a algo/ a alguém.

Apresentamos a seguir vários nomes acompanhados da preposição ou preposições que os regem. Observe-os atentamente e procure, sempre que possível, associar esses nomes entre si ou a algum verbo cuja regência você conhece.

Substantivos

Admiração a, por
Aversão a, para, por
Atentado a, contra
Bacharel em
Capacidade de, para
Devoção a, para, com, por
Doutor em
Dúvida acerca de, em, sobre
Horror a
Impaciência com
Medo a, de
Obediência a
Ojeriza a, por
Proeminência sobre
Respeito a, com, para com, por

Adjetivos

Acessível a
Acostumado a, com
Afável com, para com
Agradável a
Alheio a, de
Análogo a
Ansioso de, para, por
Apto a, para
Ávido de
Benéfico a
Capaz de, para
Compatível com
Contemporâneo a, de
Contíguo a
Contrário a
Curioso de, por
Descontente com
Desejoso de
Diferente de
Entendido em
Equivalente a
Escasso de
Essencial a, para
Fácil de
Fanático por
Favorável a
Generoso com
Grato a, por
Hábil em
Habituado a
Idêntico a
Impróprio para
Indeciso em
Insensível a
Liberal com
Natural de
Necessário a
Nocivo a
Paralelo a
Parco em, de
Passível de
Preferível a
Prejudicial a
Prestes a
Propício a
Próximo a
Relacionado com
Relativo a
Satisfeito com, de, em, por
Semelhante a
Sensível a
Sito em
Suspeito de
Vazio de

Advérbios

Longe de *Perto de*

Obs.: os advérbios terminados em -mente tendem a seguir o regime dos adjetivos de que são formados: paralela a; paralelamente a; relativa a; relativamente a.

Fonte: http://www.soportugues.com.br/secoes/sint/sint61.php

Questões sobre Regência Nominal e Verbal

01. (Administrador – FCC – 2013-adap.).

... a que ponto a astronomia ***facilitou*** a obra das outras ciências ...

O verbo que exige o mesmo tipo de complemento que o grifado acima está empregado em:

A) ...astros que ficam tão distantes ...

B) ...que a astronomia é uma das ciências ...

C) ...que nos proporcionou um espírito ...

D) ...cuja importância ninguém ignora ...

E) ...onde seu corpo não passa de um ponto obscuro ...

02.(Agente de Apoio Administrativo – FCC – 2013-adap.).

... ***pediu*** ao delegado do bairro que desse um jeito nos filhos do sueco.

O verbo que exige, no contexto, o mesmo tipo de complementos que o grifado acima está empregado em:

A) ...que existe uma coisa chamada exército...

B) ...como se isso aqui fosse casa da sogra?

C) ...compareceu em companhia da mulher à delegacia...

D) Eu ensino o senhor a cumprir a lei, ali no duro...

E) O delegado apenas olhou-a espantado com o atrevimento.

03.(Agente de Defensoria Pública – FCC – 2013-adap.).

... ***constava*** simplesmente de uma vareta quebrada em partes desiguais...

O verbo que exige o mesmo tipo de complemento que o grifado acima está empregado em:

A) Em campos extensos, chegavam em alguns casos a extremos de sutileza.

B) ...eram comumente assinalados a golpes de machado nos troncos mais robustos.

C) Os toscos desenhos e os nomes estropiados desorientam, não raro, quem...

D) Koch-Grünberg viu uma dessas marcas de caminho na serra de Tunuí...

E) ...em que tão bem se revelam suas afinidades com o gentio, mestre e colaborador...

04. (Agente Técnico – FCC – 2013-adap.).

... para ***lidar*** com as múltiplas vertentes da justiça...

O verbo que exige o mesmo tipo de complemento que o da frase acima se encontra em:

A) A palavra direito, em português, vem de directum, do verbo latino dirigere...

B) ...o Direito tem uma complexa função de gestão das sociedades...

C) ...o de que o Direito [...] esteja permeado e regulado pela justiça.

D) Essa problematicidade não afasta a força das aspirações da justiça...

E) Na dinâmica dessa tensão tem papel relevante o sentimento de justiça.

05. (Escrevente TJ SP – Vunesp 2012) Assinale a alternativa em que o período, adaptado da revista Pesquisa Fapesp de junho de 2012, está correto quanto à regência nominal e à pontuação.

(A) Não há dúvida que as mulheres ampliam, rapidamente, seu espaço na carreira científica ainda que o avanço seja mais notável em alguns países, o Brasil é um exemplo, do que em outros.

(B) Não há dúvida de que, as mulheres, ampliam rapidamente seu espaço na carreira científica; ainda que o avanço seja mais notável, em alguns países, o Brasil é um exemplo!, do que em outros.

(C) Não há dúvida de que as mulheres, ampliam rapidamente seu espaço, na carreira científica, ainda que o avanço seja mais notável, em alguns países: o Brasil é um exemplo, do que em outros.

(D) Não há dúvida de que as mulheres ampliam rapidamente seu espaço na carreira científica, ainda que o avanço seja mais notável em alguns países – o Brasil é um exemplo – do que em outros.

(E) Não há dúvida que as mulheres ampliam rapidamente, seu espaço na carreira científica, ainda que, o avanço seja mais notável em alguns países (o Brasil é um exemplo) do que em outros.

06. (Papiloscopista Policial – VUNESP – 2013). Assinale a alternativa correta quanto à regência dos termos em destaque.

(A) Ele tentava convencer duas senhoras a assumir a ***responsabilidade*** pelo problema.

(B) A menina tinha o ***receio*** a levar uma bronca por ter se perdido.

(C) A garota tinha apenas a ***lembrança*** pelo desenho de um índio na porta do prédio.

(D) A menina não tinha ***orgulho*** sob o fato de ter se perdido de sua família.

(E) A família toda se organizou para realizar a ***procura*** à garotinha.

07. (Analista de Sistemas – VUNESP – 2013). Assinale a alternativa que completa, correta e respectivamente, as lacunas do texto, de acordo com as regras de regência.

Os estudos _____ quais a pesquisadora se reportou já assinalavam uma relação entre os distúrbios da imagem corporal e a exposição a imagens idealizadas pela mídia.

A pesquisa faz um alerta _____ influência negativa que a mídia pode exercer sobre os jovens.

A) dos … na

B) nos … entre a

C) aos … para a

D) sobre os … pela

E) pelos … sob a

08. (Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas – VUNESP – 2013). Considerando a norma-padrão da língua, assinale a alternativa em que os trechos destacados estão corretos quanto à regência, verbal ou nominal.

A) O prédio que o taxista mostrou ***dispunha de*** mais de dez mil tomadas.

B) O autor fez ***conjecturas sob*** a possibilidade de haver um homem que estaria ouvindo as notas de um oboé.

C) Centenas de trabalhadores estão ***empenhados de*** criar logotipos e negociar.

D) O taxista levou o autor a ***indagar no*** número de tomadas do edifício.

E) A corrida com o taxista possibilitou que o autor ***reparasse a*** um prédio na marginal.

09. (Assistente de Informática II – VUNESP – 2013). Assinale a alternativa que substitui a expressão destacada na frase, conforme as regras de regência da norma-padrão da língua e sem alteração de sentido.

Muitas organizações lutaram ***a favor da*** igualdade de direitos dos trabalhadores domésticos.

A) da
B) na
C) pela
D) sob a
E) sobre a

GABARITO

01. D 02. D 03. A 04. A 05. D
06. A 07. C 08. A 09. C

RESOLUÇÃO

1-) ... a que ponto a astronomia facilitou a obra das outras ciências ...

Facilitar – verbo transitivo direto

A) ...astros que *ficam* tão distantes ... = verbo de ligação

B) ...que a astronomia *é* uma das ciências ... = verbo de ligação

C) ...que nos *proporcionou* um espírito ... = verbo transitivo direto e indireto

E) ...onde seu corpo não *passa* de um ponto obscuro = verbo transitivo indireto

2-) ... pediu ao delegado do bairro que desse um jeito nos filhos do sueco.

Pedir = verbo transitivo direto e indireto

A) ...que *existe* uma coisa chamada EXÉRCITO... = transitivo direto

B) ...como se isso aqui *fosse* casa da sogra? =verbo de ligação

C) ...*compareceu* em companhia da mulher à delegacia... =verbo intransitivo

E) O delegado apenas *olhou*-a espantado com o atrevimento. =transitivo direto

3-) ... constava simplesmente de uma vareta quebrada em partes desiguais...

Constar = verbo intransitivo

B) ...eram comumente assinalados a golpes de machado nos troncos mais robustos. =ligação

C) Os toscos desenhos e os nomes estropiados desorientam, não raro, quem... =transitivo direto

D) Koch-Grünberg viu uma dessas marcas de caminho na serra de Tunuí... = transitivo direto

E) ...em que tão bem se revelam suas afinidades com o gentio, mestre e colaborador...=transitivo direto

4-) ... para lidar com as múltiplas vertentes da justiça...

Lidar = transitivo indireto

B) ...o Direito tem uma complexa função de gestão das sociedades... =transitivo direto

C) ...o de que o Direito [...] esteja permeado e regulado pela justiça. =ligação

D) Essa problematicidade não afasta a força das aspirações da justiça... =transitivo direto e indireto

E) Na dinâmica dessa tensão tem papel relevante o sentimento de justiça. =transitivo direto

5-) *A correção do item deve respeitar as regras de pontuação também. Assinalei apenas os desvios quanto à regência (pontuação encontra-se em tópico específico)*

(A) Não há dúvida de que as mulheres ampliam,

(B) Não há dúvida de que (erros quanto à pontuação)

(C) Não há dúvida de que as mulheres, (erros quanto à pontuação)

(E) Não há dúvida de que as mulheres ampliam rapidamente, seu espaço na carreira científica, ainda que, o avanço seja mais notável em alguns países (o Brasil é um exemplo) do que em outros.

6-)

(B) A menina tinha o receio de levar uma bronca por ter se perdido.

(C) A garota tinha apenas a lembrança do desenho de um índio na porta do prédio.

(D) A menina não tinha orgulho do fato de ter se perdido de sua família.

(E) A família toda se organizou para realizar a procura pela garotinha.

7-) Os estudos aos quais a pesquisadora se reportou já assinalavam uma relação entre os distúrbios da imagem corporal e a exposição a imagens idealizadas pela mídia.

A pesquisa faz um alerta para a influência negativa que a mídia pode exercer sobre os jovens.

8-)

B) O autor fez conjecturas sobre a possibilidade de haver um homem que estaria ouvindo as notas de um oboé.

C) Centenas de trabalhadores estão empenhados em criar logotipos e negociar.

D) O taxista levou o autor a indagar sobre o número de tomadas do edifício.

E) A corrida com o taxista possibilitou que o autor reparasse em um prédio na marginal.

9-) Muitas organizações lutaram pela igualdade de direitos dos trabalhadores domésticos.

CRASE

A palavra ***crase*** é de origem grega e significa "fusão", "mistura". Na língua portuguesa, é o nome que se dá à "junção" de duas vogais idênticas. É de grande importância a crase da preposição "a" com o artigo feminino "a" (s), com o "a" inicial dos pronomes aquele(s), aquela (s), aquilo e com o "a" do relativo a qual (as quais). Na escrita, utilizamos o acento grave (`) para indicar a crase. O uso apropriado do acento grave depende da compreensão da fusão das duas vogais. É fundamental também, para o entendimento da crase, dominar a regência dos verbos e nomes que exigem a preposição "a". Aprender a usar a crase, portanto, consiste em aprender a verificar a ocorrência simultânea de uma preposição e um artigo ou pronome. Observe:

Vou a + a igreja.

Vou à igreja.

No exemplo acima, temos a ocorrência da preposição "a", exigida pelo verbo ir (ir a algum lugar) e a ocorrência do artigo "a" que está determinando o substantivo feminino igreja. Quando ocorre esse encontro das duas vogais e elas se unem, a união delas é indicada pelo acento grave. Observe os outros exemplos:

Conheço a aluna.
Refiro-me à aluna.

No primeiro exemplo, o verbo é transitivo direto (conhecer algo ou alguém), logo não exige preposição e a crase não pode ocorrer. No segundo exemplo, o verbo é transitivo indireto (referir-se a algo ou a alguém) e exige a preposição "a". Portanto, a crase é possível, desde que o termo seguinte seja feminino e admita o artigo feminino "a" ou um dos pronomes já especificados.

***Casos em que a crase NÃO ocorre*:**

- diante de substantivos masculinos:
Andamos a cavalo.
Fomos a pé.
Passou a camisa a ferro.
Fazer o exercício a lápis.
Compramos os móveis a prazo.

- diante de verbos no infinitivo:
A criança começou a falar.
Ela não tem nada a dizer.

Obs.: como os verbos não admitem artigos, o "a" dos exemplos acima é apenas preposição, logo não ocorrerá crase.

- diante da maioria dos pronomes e das expressões de tratamento, com exceção das formas senhora, senhorita e dona:
Diga a ela que não estarei em casa amanhã.
Entreguei a todos os documentos necessários.
Ele fez referência a Vossa Excelência no discurso de ontem.
Peço a Vossa Senhoria que aguarde alguns minutos.

Os poucos casos em que ocorre crase diante dos pronomes podem ser identificados pelo método: troque a palavra feminina por uma masculina, caso na nova construção surgir a forma ao, ocorrerá crase. Por exemplo:

Refiro-me à mesma pessoa. (Refiro-me ao mesmo indivíduo.)
Informei o ocorrido à senhora. (Informei o ocorrido ao senhor.)
Peça à própria Cláudia para sair mais cedo. (Peça ao próprio Cláudio para sair mais cedo.)

- diante de numerais cardinais:
Chegou a duzentos o número de feridos.
Daqui a uma semana começa o campeonato.

Casos em que a crase SEMPRE ocorre:

- diante de palavras femininas:
Amanhã iremos à festa de aniversário de minha colega.
Sempre vamos à praia no verão.
Ela disse à irmã o que havia escutado pelos corredores.
Sou grata à população.
Fumar é prejudicial à saúde.
Este aparelho é posterior à invenção do telefone.

- diante da palavra "moda", com o sentido de "à moda de" (mesmo que a expressão moda de fique subentendida):
O jogador fez um gol à (moda de) Pelé.
Usava sapatos à (moda de) Luís XV.
Estava com vontade de comer frango à (moda de) passarinho.
O menino resolveu vestir-se à (moda de) Fidel Castro.

- na indicação de horas:
Acordei às sete horas da manhã.
Elas chegaram às dez horas.
Foram dormir à meia-noite.

- em locuções adverbiais, prepositivas e conjuntivas de que participam palavras femininas. Por exemplo:

à tarde	às ocultas	às pressas	à medida que
à noite	às claras	às escondidas	à força
à vontade	à beça	à larga	à escuta
às avessas	à revelia	à exceção de	à imitação de
à esquerda	às turras	às vezes	à chave
à direita	à procura	à deriva	à toa
à luz	à sombra de	à frente de	à proporção que
à semelhança de		às ordens	à beira de

Crase diante de Nomes de Lugar

Alguns nomes de lugar não admitem a anteposição do artigo "a". Outros, entretanto, admitem o artigo, de modo que diante deles haverá crase, desde que o termo regente exija a preposição "a". Para saber se um nome de lugar admite ou não a anteposição do artigo feminino "a", deve-se substituir o termo regente por um verbo que peça a preposição "de" ou "em". A ocorrência da contração "da" ou "na" prova que esse nome de lugar aceita o artigo e, por isso, haverá crase. Por exemplo:

Vou à França. (Vim da [de+a] França. Estou na [em+a] França.)
Cheguei à Grécia. (Vim da Grécia. Estou na Grécia.)
Retornarei à Itália. (Vim da Itália. Estou na Itália)
Vou a Porto Alegre. (Vim de Porto Alegre. Estou em Porto Alegre.)

*- ***Dica da Zê!***: use a regrinha "Vou A volto DA, crase HÁ; vou A volto DE, crase PRA QUÊ?"
Ex: *Vou a Campinas. = Volto de Campinas.*
Vou à praia. = Volto da praia.

- **ATENÇÃO**: quando o nome de lugar estiver especificado, ocorrerá crase. Veja:
Retornarei à São Paulo dos bandeirantes. = mesmo que, pela regrinha acima, seja a do "VOLTO DE"
Irei à Salvador de Jorge Amado.

Crase diante dos Pronomes Demonstrativos Aquele (s), Aquela (s), Aquilo

Haverá crase diante desses pronomes sempre que o termo regente exigir a preposição "a". Por exemplo:

Refiro-me a + aquele atentado.
Preposição Pronome

Refiro-me àquele atentado.

O termo regente do exemplo acima é o verbo transitivo indireto referir (referir-se a algo ou alguém) e exige preposição, portanto, ocorre a crase. Observe este outro exemplo:

Aluguei aquela casa.

O verbo "alugar" é transitivo direto (alugar algo) e não exige preposição. Logo, a crase não ocorre nesse caso. Veja outros exemplos:

Dediquei àquela senhora todo o meu trabalho.
Quero agradecer àqueles que me socorreram.
Refiro-me àquilo que aconteceu com seu pai.
Não obedecerei àquele sujeito.
Assisti àquele filme três vezes.
Espero aquele rapaz.
Fiz aquilo que você disse.
Comprei aquela caneta.

Crase com os Pronomes Relativos A Qual, As Quais

A ocorrência da crase com os pronomes relativos *a qua*l e *as quais* depende do verbo. Se o verbo que rege esses pronomes exigir a preposição "a", haverá crase. É possível detectar a ocorrência da crase nesses casos utilizando a substituição do termo regido feminino por um termo regido masculino. Por exemplo:

A igreja à qual me refiro fica no centro da cidade.
O monumento ao qual me refiro fica no centro da cidade.

Caso surja a forma ao com a troca do termo, ocorrerá a crase. Veja outros exemplos:

São normas às quais todos os alunos devem obedecer.
Esta foi a conclusão à qual ele chegou.
Várias alunas às quais ele fez perguntas não souberam responder nenhuma das questões.
A sessão à qual assisti estava vazia.

Crase com o Pronome Demonstrativo "a"

A ocorrência da crase com o pronome demonstrativo "a" também pode ser detectada através da substituição do termo regente feminino por um termo regido masculino. Veja:

Minha revolta é ligada à do meu país.
Meu luto é ligado ao do meu país.
As orações são semelhantes às de antes.
Os exemplos são semelhantes aos de antes.
Suas perguntas são superiores às dele.
Seus argumentos são superiores aos dele.
Sua blusa é idêntica à de minha colega.
Seu casaco é idêntico ao de minha colega.

A Palavra Distância

Se a palavra distância estiver especificada, determinada, a crase deve ocorrer. Por exemplo: *Sua casa fica à distância de 100km daqui.* (A palavra está determinada)

Todos devem ficar à distância de 50 metros do palco. (A palavra está especificada.)

Se a palavra distância não estiver especificada, a crase não pode ocorrer. Por exemplo:

Os militares ficaram a distância.
Gostava de fotografar a distância.
Ensinou a distância.
Dizem que aquele médico cura a distância.
Reconheci o menino a distância.

Observação: por motivo de clareza, *para evitar ambiguidade, pode-se usar a crase.* Veja:

Gostava de fotografar à distância.
Ensinou à distância.
Dizem que aquele médico cura à distância.

Casos em que a ocorrência da crase é FACULTATIVA

- diante de nomes próprios femininos:

Observação: é facultativo o uso da crase diante de nomes próprios femininos porque é facultativo o uso do artigo. Observe:

Paula é muito bonita. Laura é minha amiga.
A Paula é muito bonita. A Laura é minha amiga.

Como podemos constatar, é facultativo o uso do artigo feminino diante de nomes próprios femininos, então podemos escrever as frases abaixo das seguintes formas:

Entreguei o cartão a Paula. Entreguei o cartão a Roberto.
Entreguei o cartão à Paula. Entreguei o cartão ao Roberto.

- diante de pronome possessivo feminino:

Observação: é facultativo o uso da crase diante de pronomes possessivos femininos porque é facultativo o uso do artigo. Observe:

Minha avó tem setenta anos. Minha irmã está esperando por você.

A minha avó tem setenta anos. A minha irmã está esperando por você.

Sendo facultativo o uso do artigo feminino diante de pronomes possessivos femininos, então podemos escrever as frases abaixo das seguintes formas:

Cedi o lugar a minha avó. Cedi o lugar a meu avô.
Cedi o lugar à minha avó. Cedi o lugar ao meu avô.

- depois da preposição até:

Fui até a praia. ou Fui até à praia.
Acompanhe-o até a porta. ou Acompanhe-o até à porta.
A palestra vai até as cinco horas da tarde. ou A palestra vai até às cinco horas da tarde.

Questões sobre Crase

01.(Escrevente TJ SP – Vunesp/2012) *No Brasil, as discussões sobre drogas parecem limitar-se _____aspectos jurídicos ou policiais. É como se suas únicas consequências estivessem em legalismos, tecnicalidades e estatísticas criminais. Raro ler ____respeito envolvendo questões de saúde pública como programas de esclarecimento e prevenção, de tratamento para dependentes e de reintegração desses____ vida. Quantos de nós sabemos o nome de um médico ou clínica ____quem tentar encaminhar um drogado da nossa própria família?*

(Ruy Castro, Da nossa própria família. Folha de S.Paulo, 17.09.2012. Adaptado)

As lacunas do texto devem ser preenchidas, correta e respectivamente, com:

(A) aos … à … a … a
(B) aos … a … à … a
(C) a … a … à … à
(D) à … à … à … à
(E) a … a … a … a

02. (Agente de Apoio Administrativo – FCC – 2013).Leia o texto a seguir.

Foi por esse tempo que Rita, desconfiada e medrosa, correu _____ cartomante para consultá-la sobre a verdadeira causa do procedimento de Camilo. Vimos que _____ cartomante restituiu--lhe _____ confiança, e que o rapaz repreendeu-a por ter feito o que fez.

(Machado de Assis. A cartomante. In: Várias histórias. Rio de Janeiro: Globo, 1997, p. 6)

Preenchem corretamente as lacunas da frase acima, na ordem dada:

A) à – a – a
B) a – a – à
C) à – a – à
D) à – à – a
E) a – à – à

03 (POLÍCIA CIVIL/SP – AGENTE POLICIAL - VUNESP/2013) De acordo com a norma-padrão da língua portuguesa, o acento indicativo de crase está corretamente empregado em:

(A) A população, de um modo geral, está à espera de que, com o novo texto, a lei seca possa coibir os acidentes.

(B) A nova lei chega para obrigar os motoristas à repensarem a sua postura.

(C) A partir de agora os motoristas estarão sujeitos à punições muito mais severas.

(D) À ninguém é dado o direito de colocar em risco a vida dos demais motoristas e de pedestres.

(E) Cabe à todos na sociedade zelar pelo cumprimento da nova lei para que ela possa funcionar.

04. (Agente Técnico – FCC – 2013-adap.) *Claro que não me estou referindo a* ***essa vulgar comunicação festiva e efervescente.***

O vocábulo ***a*** deverá receber o sinal indicativo de crase se o segmento grifado for substituído por:

A) leitura apressada e sem profundidade.
B) cada um de nós neste formigueiro.
C) exemplo de obras publicadas recentemente.
D) uma comunicação festiva e virtual.
E) respeito de autores reconhecidos pelo público.

05. (Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária – VUNESP – 2013).

O Instituto Nacional de Administração Prisional (INAP) também desenvolve atividades lúdicas de apoio_____ ressocialização do indivíduo preso, com o objetivo de prepará--lo para o retorno_____ sociedade. Dessa forma, quando em liberdade, ele estará capacitado_____ ter uma profissão e uma vida digna.

(Disponível em: www.metropolitana.com.br/blog/qual_e_a_importancia_da_ressocializacao_de_presos. Acesso em: 18.08.2012. Adaptado)

Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto, de acordo com a norma-padrão da língua portuguesa.

A) à … à … à
B) a … a … à
C) a … à … à
D) à … à ... a
E) a … à … a

06. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO - ESCREVENTE TÉCNICO JUDICIÁRIO – VUNESP/2013) Assinale a alternativa que completa as lacunas do trecho a seguir, empregando o sinal indicativo de crase de acordo com a norma -padrão.

Não nos sujeitamos ____ corrupção; tampouco cederemos espaço ____ nenhuma ação que se proponha ____ prejudicar nossas instituições.

(A) à ... à ... à
(B) a ... à ... à
(C) à ... a ... a
(D) à ... à ... a
(E) a ... a ... à

07. (Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária – VUNESP – 2013-adap) O acento indicativo de crase está corretamente empregado em:

A) Tendências agressivas começam à ser relacionadas com as dificuldades para lidar com as frustrações de seus desejos.

B) A agressividade impulsiva deve-se à perturbações nos mecanismos biológicos de controle emocional.

C) A violência urbana é comparada à uma enfermidade.

D) Condições de risco aliadas à exemplo de impunidade alimentam a violência crescente nas cidades.

E) Um ambiente desfavorável à formação da personalidade atinge os mais vulneráveis.

08. (Agente de Vigilância e Recepção – VUNESP – 2013). O sinal indicativo de crase está correto em:

A) Este cientista tem se dedicado à uma pesquisa na área de biotecnologia.

B) Os pais não podem ser omissos e devem se dedicar à educação dos filhos.

C) Nossa síndica dedica-se integralmente à conservar as instalações do prédio.

D) O bombeiro deve dedicar sua atenção à qualquer detalhe que envolva a segurança das pessoas.

E) É função da política é dedicar-se à todo problema que comprometa o bem-estar do cidadão.

09. (TRF - 5ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2012) *O detetive Gervase Fen, que apareceu em 1944, é um homem de face corada, muito afeito ..... frases inteligentes e citações dos clássicos; sua esposa, Dolly, uma dama meiga e sossegada, fica sentada tricotando tranquilamente, impassível ..... propensão de seu marido ..... investigar assassinatos.*

(Adaptado de P.D.James, op.cit.)

Preenchem corretamente as lacunas da frase acima, na ordem dada:

(A) à - à - a
(B) a - à - a
(C) à - a - à
(D) a - à - à
(E) à - a – a

10. (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ACRE – ALUNO SOLDADO COMBATENTE – FUNCAB/2012) Em qual das opções abaixo o acento indicativo de crase foi corretamente indicado?

A) O dia fora quente, mas à noite estava fria e escura.
B) Ninguém se referira à essa ideia antes.
C) Esta era à medida certa do quarto.
D) Ela fechou a porta e saiu às pressas.
E) Os rapazes sempre gostaram de andar à cavalo.

GABARITO

01. B 02. A 03. A 04. A 05. D
06.C 07. E 08. B 09.B 10. D

RESOLUÇÃO

1-) limitar-se _aos _aspectos jurídicos ou policiais.
Raro ler __a__respeito (antes de palavra masculina não há crase)
de reintegração desses_à_ vida. (reintegrar a + a vida = à)
o nome de um médico ou clínica __a_quem tentar encaminhar um drogado da nossa própria família? (antes de pronome indefinido/relativo)

2-) correu _à (= para a) cartomante para consultá-la sobre a verdadeira causa do procedimento de Camilo. Vimos que _a__cartomante (objeto direto)restituiu-lhe ___a___ confiança (objeto direto), e que o rapaz repreendeu-a por ter feito o que fez.

3-)
(A) A população, de um modo geral, está à espera (dá para substituir por "esperando") de que
(B) A nova lei chega para obrigar os motoristas à repensarem (antes de verbo)
(C) A partir de agora os motoristas estarão sujeitos à punições (generalizando, palavra no plural)
(D) À ninguém (pronome indefinido)
(E) Cabe à todos (pronome indefinido)

4-) Claro que não me estou referindo à leitura apressada e sem profundidade.
a cada um de nós neste formigueiro. (antes de pronome indefinido)
a exemplo de obras publicadas recentemente. (palavra masculina)
a uma comunicação festiva e virtual. (artigo indefinido)
a respeito de autores reconhecidos pelo público. (palavra masculina)

5-) *O Instituto Nacional de Administração Prisional (INAP) também desenvolve atividades lúdicas de apoio___à__ ressocialização do indivíduo preso, com o objetivo de prepará--lo para o retorno___à__ sociedade. Dessa forma, quando em liberdade, ele estará capacitado__a___ ter uma profissão e uma vida digna.*

- Apoio a ? Regência nominal pede preposição;
- retorno a? regência nominal pede preposição;
- antes de verbo no infinitivo não há crase.

6-) Vamos por partes!
- Quem se sujeita, sujeita-se A algo ou A alguém, portanto: pede preposição;
- quem cede, cede algo A alguém, então teremos objeto direto e indireto;
- quem se propõe, propõe-se A alguma coisa.

Vejamos:
Não nos sujeitamos À corrupção; tampouco cederemos espaço A nenhuma ação que se proponha A prejudicar nossas instituições.
* Sujeitar A + A corrupção;
* ceder espaço (objeto direto) A nenhuma ação (objeto indireto. Não há acento indicativo de crase, pois "nenhuma" é pronome indefinido);
* que se proponha A prejudicar (objeto indireto, no caso, oração subordinada com função de objeto indireto. Não há acento indicativo de crase porque temos um verbo no infinitivo – "prejudicar").

7-)
A) Tendências agressivas começam à ser relacionadas com as dificuldades para lidar com as frustrações de seus desejos. (antes de verbo no infinitivo não há crase)
B) A agressividade impulsiva deve-se à perturbações nos mecanismos biológicos de controle emocional. (se o "a" está no singular e antecede palavra no plural, não há crase)
C) A violência urbana é comparada à uma enfermidade. (artigo indefinido)
D) Condições de risco aliadas à exemplo de impunidade alimentam a violência crescente nas cidades. (palavra masculina)
E) Um ambiente desfavorável à formação da personalidade atinge os mais vulneráveis. = *correta* (regência nominal: desfavorável *a*?)

8-)
A) Este cientista tem se dedicado à uma pesquisa na área de biotecnologia. (artigo indefinido)
B) Os pais não podem ser omissos e devem se dedicar à educação dos filhos. = *correta* (regência verbal: dedicar a)
C) Nossa síndica dedica-se integralmente à conservar as instalações do prédio. (verbo no infinitivo)
D) O bombeiro deve dedicar sua atenção à qualquer detalhe que envolva a segurança das pessoas. (pronome indefinido)
E) É função da política é dedicar-se à todo problema que comprometa o bem-estar do cidadão. (pronome indefinido)

9-) Afeito a frases (generalizando, já que o "a" está no singular e "frases", no plural)
Impassível à propensão (regência nominal: pede preposição)
A investigar (antes de verbo no infinitivo não há acento indicativo de crase)
Sequência: a / à / a.

10-)
A) O dia fora quente, mas à noite = mas a noite (artigo e substantivo. Diferente de: Estudo à noite = período do dia)

B) Ninguém se referira à essa ideia antes.= a essa (antes de pronome demonstrativo)

C) Esta era à medida certa do quarto. = a medida (artigo e substantivo, no caso. Diferente da conjunção proporcional: À medida que lia, mais aprendia)

D) Ela fechou a porta e saiu às pressas. = correta (advérbio de modo = apressadamente)

E) Os rapazes sempre gostaram de andar à cavalo. = palavra masculina

VII - EMPREGO DOS VERBOS REGULARES, IRREGULARES E ANÔMALOS.
VIII - EMPREGO E COLOCAÇÃO DOS PRONOMES.

Adjetivo é a palavra que expressa uma qualidade ou característica do ser e se relaciona com o substantivo.

Ao analisarmos a palavra *bondoso*, por exemplo, percebemos que, além de expressar uma qualidade, ela pode ser colocada ao lado de um substantivo: homem *bondoso*, moça *bondosa*, pessoa *bondosa.*

Já com a palavra *bondade*, embora expresse uma qualidade, não acontece o mesmo; não faz sentido dizer: homem *bondade,* moça *bondade*, pessoa *bondade*. *Bondade*, portanto, não é adjetivo, mas substantivo.

Morfossintaxe do Adjetivo:

O adjetivo exerce sempre funções sintáticas (função dentro de uma oração) relativas aos substantivos, atuando como adjunto adnominal ou como predicativo (do sujeito ou do objeto).

Adjetivo Pátrio (ou gentílico)

Indica a nacionalidade ou o lugar de origem do ser. Observe alguns deles:

Estados e cidades brasileiros:

Alagoas	alagoano
Amapá	amapaense
Aracaju	aracajuano ou aracajuense
Amazonas	amazonense ou baré
Belo Horizonte	belo-horizontino
Brasília	brasiliense
Cabo Frio	cabo-friense
Campinas	campineiro ou campinense

Adjetivo Pátrio Composto

Na formação do adjetivo pátrio composto, o primeiro elemento aparece na forma reduzida e, normalmente, erudita. Observe alguns exemplos:

África	afro- / Cultura afro-americana
Alemanha	germano- ou teuto-/Competições teuto-inglesas
América	américo- / Companhia américo-africana
Bélgica	belgo- / Acampamentos belgo-franceses
China	sino- / Acordos sino-japoneses
Espanha	hispano- / Mercado hispano-português
Europa	euro- / Negociações euro-americanas
França	franco- ou galo- / Reuniões franco-italianas
Grécia	greco- / Filmes greco-romanos
Inglaterra	anglo- / Letras anglo-portuguesas
Itália	ítalo- / Sociedade ítalo-portuguesa
Japão	nipo- / Associações nipo-brasileiras
Portugal	luso- / Acordos luso-brasileiros

Flexão dos adjetivos

O adjetivo varia em gênero, número e grau.

Gênero dos Adjetivos

Os adjetivos concordam com o substantivo a que se referem (masculino e feminino). De forma semelhante aos substantivos, classificam-se em:

Biformes - têm duas formas, sendo uma para o masculino e outra para o feminino. Por exemplo: *ativo e ativa, mau e má, judeu e judia.*

Se o adjetivo é composto e biforme, ele flexiona no feminino somente o último elemento. Por exemplo: *o moço norte-americano, a moça norte-americana.*

Exceção: *surdo-mudo e surda-muda.*

Uniformes - têm uma só forma tanto para o masculino como para o feminino. Por exemplo: *homem feliz e mulher feliz*.

Se o adjetivo é composto e uniforme, fica invariável no feminino. Por exemplo: *conflito político-social e desavença político-social.*

Número dos Adjetivos

Plural dos adjetivos simples

Os adjetivos simples flexionam-se no plural de acordo com as regras estabelecidas para a flexão numérica dos substantivos simples. Por exemplo: *mau e maus, feliz e felizes, ruim e ruins boa e boas*

Caso o a*djetivo seja uma palavra que também exerça função de substantivo, ficará invariável,* ou seja, se a palavra que estiver qualificando um elemento for, originalmente, um substantivo, ela manterá sua forma primitiva. Exemplo: a palavra *cinza* é originalmente um substantivo; porém, se estiver qualificando um elemento, funcionará como adjetivo. Ficará, então, invariável. Logo: *camisas cinza, ternos cinza.*

Veja outros exemplos:

Motos vinho (mas: *motos verdes*)

Paredes musgo (mas: *paredes brancas*).

Comícios monstro (mas: *comícios grandiosos*).

Adjetivo Composto

É aquele formado por dois ou mais elementos. Normalmente, esses elementos são ligados por hífen. Apenas o último elemento concorda com o substantivo a que se refere; os demais ficam na forma masculina, singular. Caso um dos elementos que formam o adjetivo composto seja um substantivo adjetivado, todo o adjetivo composto ficará invariável. Por exemplo: a palavra *rosa* é originalmente um substantivo, porém, se estiver qualificando um elemento, funcionará como adjetivo. Caso se ligue a outra palavra por hífen, formará um adjetivo composto; como é um substantivo adjetivado, o adjetivo composto inteiro ficará invariável. Por exemplo:

Camisas rosa-claro.
Ternos rosa-claro.
Olhos verde-claros.
Calças azul-escuras e camisas verde-mar.
Telhados marrom-café e paredes verde-claras.

Obs.: - *Azul-marinho, azul-celeste, ultravioleta* e qualquer adjetivo composto iniciado por *cor-de-...* são sempre invariáveis.

- Os adjetivos compostos s*urdo-mudo e pele-vermelha* têm os dois elementos flexionados.

Grau do Adjetivo

Os adjetivos flexionam-se em grau para indicar a intensidade da qualidade do ser. São dois os graus do adjetivo: o **comparativo** e o **superlativo**.

Comparativo

Nesse grau, comparam-se a mesma característica atribuída a dois ou mais seres ou duas ou mais características atribuídas ao mesmo ser. O comparativo pode ser de igualdade, de superioridade ou de inferioridade. Observe os exemplos abaixo:

Sou tão alto como você. = Comparativo de Igualdade

No comparativo de igualdade, o segundo termo da comparação é introduzido pelas palavras *como, quanto* ou *quão*.

Sou mais alto (do) que você. = Comparativo de Superioridade Analítico

No comparativo de superioridade analítico, entre os dois substantivos comparados, um tem qualidade superior. A forma é analítica porque pedimos auxílio a "*mais...do que*" ou "*mais...que*".

O Sol é maior (do) que a Terra. = Comparativo de Superioridade Sintético

Alguns adjetivos possuem, para o comparativo de superioridade, formas sintéticas, herdadas do latim. São eles: *bom /melhor, pequeno/menor, mau/pior, alto/superior, grande/maior, baixo/inferior.*

Observe que:

a) As formas *menor e pior* são comparativos de superioridade, pois equivalem a *mais pequeno e mais mau*, respectivamente.

b) *Bom, mau, grande e pequeno* têm formas sintéticas (*melhor, pior, maior e menor)*, porém, em comparações feitas entre duas qualidades de um mesmo elemento, deve-se usar as formas analíticas *mais bom, mais mau,mais grande e mais pequeno*. Por exemplo:

Pedro é maior do que Paulo - Comparação de dois elementos.

Pedro é mais grande que pequeno - comparação de duas qualidades de um mesmo elemento.

Sou menos alto (do) que você. = Comparativo de Inferioridade

Sou menos passivo (do) que tolerante.

Superlativo

O superlativo expressa qualidades num grau muito elevado ou em grau máximo. O grau superlativo pode ser absoluto ou relativo e apresenta as seguintes modalidades:

Superlativo Absoluto: ocorre quando a qualidade de um ser é intensificada, sem relação com outros seres. Apresenta-se nas formas:

Analítica: a intensificação se faz com o auxílio de palavras que dão ideia de intensidade (advérbios). Por exemplo: *O secretário é muito inteligente.*

Sintética: a intensificação se faz por meio do acréscimo de sufixos. Por exemplo: *O secretário é inteligentíssimo.*

Observe alguns superlativos sintéticos:

benéfico	beneficentíssimo
bom	boníssimo ou ótimo
comum	comuníssimo
cruel	crudelíssimo
difícil	dificílimo
doce	dulcíssimo
fácil	facílimo
fiel	fidelíssimo

Superlativo Relativo*:* ocorre quando a qualidade de um ser é intensificada em relação a um conjunto de seres. Essa relação pode ser:

De Superioridade: *Clara é a mais bela da sala.*
De Inferioridade*: Clara é a menos bela da sala.*

Note bem:

1) O superlativo absoluto analítico é expresso por meio dos advérbios *muito, extremamente, excepcionalmente,* etc., antepostos ao adjetivo.

2) O superlativo absoluto sintético apresenta-se sob duas formas : uma erudita, de origem latina, outra popular, de origem vernácula. A forma erudita é constituída pelo radical do adjetivo latino + um dos sufixos *-íssimo, -imo ou érrimo*. Por exemplo: *fidelíssimo, facílimo, paupérrimo.* A forma popular é constituída do radical do adjetivo português + o sufixo *-íssimo*: pobríssimo, agilíssimo.

3) Em vez dos superlativos normais *seriíssimo, precariíssimo, necessariíssimo,* preferem-se, na linguagem atual, as formas *seríssimo, precaríssimo, necessaríssimo*, sem o desagradável hiato i-í.

O ***advérbio***, assim como muitas outras palavras existentes na Língua Portuguesa, advém de outras línguas. Assim sendo, tal qual o adjetivo, o prefixo "*ad-*" indica a ideia de proximidade, contiguidade. Essa proximidade faz referência ao processo verbal, no sentido de caracterizá-lo, ou seja, indicando as circunstâncias em que esse processo se desenvolve.

O advérbio relaciona-se aos verbos da língua, no sentido de caracterizar os processos expressos por ele. Contudo, ele não é modificador exclusivo desta classe (verbos), pois também modifica o adjetivo e até outro advérbio. Seguem alguns exemplos:

Para quem se diz distantemente alheio a esse assunto, você está até bem informado.

Temos o advérbio "distantemente" que modifica o adjetivo alheio, representando uma qualidade, característica.

O artista canta muito mal.

Nesse caso, o advérbio de intensidade "muito" modifica outro advérbio de modo – "mal". Em ambos os exemplos pudemos verificar que se tratava de somente uma palavra funcionando como advérbio. No entanto, ele pode estar demarcado por mais de uma palavra, que mesmo assim não deixará de ocupar tal função. Temos aí o que chamamos de locução adverbial, representada por algumas expressões, tais como: *às vezes, sem dúvida, frente a frente, de modo algum,* entre outras.

Dependendo das circunstâncias expressas pelos advérbios, eles se classificam em distintas categorias, uma vez expressas por:

de modo: *Bem, mal, assim, depressa, devagar, às pressas, às claras, às cegas, à toa, à vontade, às escondidas, aos poucos, desse jeito, desse modo, dessa maneira, em geral, frente a frente, lado a lado, a pé, de cor, em vão*, e a maior parte dos que terminam em -"mente": *calmamente, tristemente, propositadamente, pacientemente, amorosamente, docemente, escandalosamente, bondosamente, generosamente*

de intensidade: *Muito, demais, pouco, tão, menos, em excesso, bastante, pouco, mais, menos, demasiado, quanto, quão, tanto, que*(equivale a quão), *tudo, nada, todo, quase, de todo, de muito, por completo.*

de tempo: *Hoje, logo, primeiro, ontem, tarde outrora, amanhã, cedo, dantes, depois, ainda, antigamente, antes, doravante, nunca, então, ora, jamais, agora, sempre, já, enfim, afinal, breve, constantemente, entrementes, imediatamente, primeiramente, provisoriamente, sucessivamente, às vezes, à tarde, à noite, de manhã, de repente, de vez em quando, de quando em quando, a qualquer momento, de tempos em tempos, em breve, hoje em dia*

de lugar: A*qui, antes, dentro, ali, adiante, fora, acolá, atrás, além, lá, detrás, aquém, cá, acima, onde, perto, aí, abaixo, aonde, longe, debaixo, algures, defronte, nenhures, adentro, afora, alhures, nenhures, aquém, embaixo, externamente, a distância, à distancia de, de longe, de perto, em cima, à direita, à esquerda, ao lado, em volta*

de negação : *Não, nem, nunca, jamais, de modo algum, de forma nenhuma, tampouco, de jeito nenhum*

de dúvida: *Acaso, porventura, possivelmente, provavelmente, quiçá, talvez, casualmente, por certo, quem sabe*

de afirmação: *Sim, certamente, realmente, decerto, efetivamente, certo, decididamente, realmente, deveras, indubitavelmente (=sem dúvida).*

de exclusão: *Apenas, exclusivamente, salvo, senão, somente, simplesmente, só, unicamente*

de inclusão: *Ainda, até, mesmo, inclusivamente, também*

de ordem: *Depois, primeiramente, ultimamente*

de designação: *Eis*

de interrogação: onde? *(lugar), como? (modo), quando? (tempo), por quê? (causa), quanto? (preço e intensidade), para quê? (finalidade)*

Locução adverbial

É reunião de duas ou mais palavras com valor de advérbio. Exemplo:

Carlos saiu às pressas. (indicando modo)

Maria saiu à tarde. (indicando tempo)

Há locuções adverbiais que possuem advérbios correspondentes. Exemplo: *Carlos saiu às pressas. = Carlos saiu apressadamente.*

Apenas os advérbios de intensidade, de lugar e de modo são flexionados, sendo que os demais são todos invariáveis. A única flexão propriamente dita que existe na categoria dos advérbios é a de grau:

Superlativo: aumenta a intensidade. Exemplos: l*onge - longíssimo, pouco - pouquíssimo, inconstitucionalmente - inconstitucionalissimamente,* etc.;

Diminutivo: diminui a intensidade. Exemplos: *perto - pertinho, pouco - pouquinho, devagar - devagarinho.*

Artigo é a palavra que, vindo antes de um substantivo, indica se ele está sendo empregado de maneira definida ou indefinida. Além disso, o artigo indica, ao mesmo tempo, o gênero e o número dos substantivos.

Classificação dos Artigos

Artigos Definidos: determinam os substantivos de maneira precisa: *o, a, os, as*. Por exemplo: *Eu matei o animal*.

Artigos Indefinidos: determinam os substantivos de maneira vaga: *um, uma, uns, umas*. Por exemplo: *Eu matei um animal*.

Combinação dos Artigos

É muito presente a combinação dos artigos definidos e indefinidos com preposições. Veja a forma assumida por essas combinações:

Preposições	***Artigos***	
	o, os	
a	ao, aos	
de	do, dos	
em	no, nos	
por (per)	pelo, pelos	
a, as	um, uns	uma, umas
à, às -	-	
da, das	dum, duns	duma, dumas
na, nas	num, nuns	numa, numas
pela, pelas -	-	

- As formas *à* e *às* indicam a fusão da preposição *a* com o artigo definido *a*. Essa fusão de vogais idênticas é conhecida por *crase*.

Constatemos as circunstâncias em que os artigos se manifestam:

- Considera-se obrigatório o uso do artigo depois do numeral "ambos": *Ambos os garotos decidiram participar das olimpíadas.*

- Nomes próprios indicativos de lugar admitem o uso do artigo, outros não: *São Paulo, O Rio de Janeiro, Veneza, A Bahia...*

- Quando indicado no singular, o artigo definido pode indicar toda uma espécie: *O trabalho dignifica o homem.*

- No caso de nomes próprios personativos, denotando a ideia de familiaridade ou afetividade, é facultativo o uso do artigo: *O Pedro é o xodó da família.*

- No caso de os nomes próprios personativos estarem no plural, são determinados pelo uso do artigo: *Os Maias, os Incas, Os Astecas...*

- Usa-se o artigo depois do pronome indefinido todo(a) para conferir uma ideia de totalidade. Sem o uso dele (o artigo), o pronome assume a noção de qualquer.
Toda a classe parabenizou o professor. (a sala toda)
Toda classe possui alunos interessados e desinteressados. (qualquer classe)

- Antes de pronomes possessivos, o uso do artigo é facultativo:
Adoro o meu vestido longo. Adoro meu vestido longo.

- A utilização do artigo indefinido pode indicar uma ideia de aproximação numérica: *O máximo que ele deve ter é uns vinte anos.*
- O artigo também é usado para substantivar palavras oriundas de outras classes gramaticais: *Não sei o porquê de tudo isso.*

- Nunca deve ser usado artigo depois do pronome relativo cujo (e flexões).
Este é o homem cujo amigo desapareceu.
Este é o autor cuja obra conheço.

- Não se deve usar artigo antes das palavras casa (no sentido de lar, moradia) e terra (no sentido de chão firme), a menos que venham especificadas.

Eles estavam em casa.
Eles estavam na casa dos amigos.
Os marinheiros permaneceram em terra.
Os marinheiros permanecem na terra dos anões.

- Não se emprega artigo antes dos pronomes de tratamento, com exceção de senhor(a), senhorita e dona: *Vossa excelência resolverá os problemas de Sua Senhoria.*

- Não se une com preposição o artigo que faz parte do nome de revistas, jornais, obras literárias: *Li a notícia em O Estado de S. Paulo.*

Morfossintaxe

Para definir o que é artigo é preciso mencionar suas relações com o substantivo. Assim, nas orações da língua portuguesa, o artigo exerce a função de adjunto adnominal do substantivo a que se refere. Tal função independe da função exercida pelo substantivo:
A existência é uma poesia.
Uma existência é a poesia.

Conjunção é a palavra invariável que liga duas orações ou dois termos semelhantes de uma mesma oração. Por exemplo:
A menina segurou a boneca e mostrou quando viu as amiguinhas.

Deste exemplo podem ser retiradas três informações:
1-) *segurou a boneca* 2-) *a menina mostrou* 3-) *viu as amiguinhas*

Cada informação está estruturada em torno de um verbo: *segurou, mostrou, viu*. Assim, há nessa frase três orações:
1ª oração: *A menina segurou a boneca* 2ª oração: *e mostrou* 3ª oração: *quando viu as amiguinhas.*
A segunda oração liga-se à primeira por meio do "e", e a terceira oração liga-se à segunda por meio do "quando". As palavras "e" e "quando" ligam, portanto, orações.

Observe: *Gosto de natação e de futebol.*
Nessa frase as expressões de natação, de futebol são partes ou termos de uma mesma oração. Logo, a palavra "e" está ligando termos de uma mesma oração.

Morfossintaxe da Conjunção

As conjunções, a exemplo das preposições, não exercem propriamente uma função sintática: são conectivos.
Classificação
- *Conjunções Coordenativas*
- *Conjunções Subordinativas*

Conjunções coordenativas

Dividem-se em:
- ADITIVAS: expressam a ideia de adição, soma. Ex. *Gosto de cantar e de dançar.*
Principais conjunções aditivas: *e, nem, não só...mas também, não só...como também.*

- ADVERSATIVAS: Expressam ideias contrárias, de oposição, de compensação. Ex. *Estudei, mas não entendi nada.*
Principais conjunções adversativas: *mas, porém, contudo, todavia, no entanto, entretanto.*

- ALTERNATIVAS: Expressam ideia de alternância.
Ou você sai do telefone ou eu vendo o aparelho.
Principais conjunções alternativas: *Ou...ou, ora...ora, quer... quer, já...já.*
- CONCLUSIVAS: Servem para dar conclusões às orações. Ex. *Estudei muito, por isso mereço passar.*
Principais conjunções conclusivas: *logo, por isso, pois* (depois do verbo), *portanto, por conseguinte, assim.*

- EXPLICATIVAS: Explicam, dão um motivo ou razão. Ex. *É melhor colocar o casaco porque está fazendo muito frio lá fora.*

Principais conjunções explicativas: *que, porque, pois* (antes do verbo), *porquanto.*

Conjunções subordinativas

- CAUSAIS

Principais conjunções causais: *porque, visto que, já que, uma vez que, como* (= porque).

Ele não fez o trabalho porque não tem livro.

- COMPARATIVAS

Principais conjunções comparativas: *que, do que, tão...como, mais...do que, menos...do que.*

Ela fala mais que um papagaio.

- CONCESSIVAS

Principais conjunções concessivas: *embora, ainda que, mesmo que, apesar de, se bem que.*

Indicam uma concessão, admitem uma contradição, um fato inesperado. Traz em si uma ideia de "apesar de".

Embora estivesse cansada, fui ao shopping. (= apesar de estar cansada)

Apesar de ter chovido fui ao cinema.

- CONFORMATIVAS

Principais conjunções conformativas: *como, segundo, conforme, consoante*

Cada um colhe conforme semeia.

Expressam uma ideia de acordo, concordância, conformidade.

- CONSECUTIVAS

Expressam uma ideia de consequência.

Principais conjunções consecutivas: *que* (após "tal", "tanto", "tão", "tamanho").

Falou tanto que ficou rouco.

- FINAIS

Expressam ideia de finalidade, objetivo.

Todos trabalham para que possam sobreviver.

Principais conjunções finais: *para que, a fim de que, porque* (=para que),

- PROPORCIONAIS

Principais conjunções proporcionais: *à medida que, quanto mais, ao passo que, à proporção que.*

À medida que as horas passavam, mais sono ele tinha.

- TEMPORAIS

Principais conjunções temporais: *quando, enquanto, logo que.*

Quando eu sair, vou passar na locadora.

Diferença entre orações causais e explicativas

Quando estudamos Orações Subordinadas Adverbiais (OSA) e Coordenadas Sindéticas (CS), geralmente nos deparamos com a dúvida de como distinguir uma oração causal de uma explicativa. Veja os exemplos:

1º) Na frase "*Não atravesse a rua, porque você pode ser atropelado"*:

a) Temos uma CS Explicativa, que indica uma justificativa ou uma explicação do fato expresso na oração anterior.

b) As orações são coordenadas e, por isso, independentes uma da outra. Neste caso, há uma pausa entre as orações que vêm marcadas por vírgula.

Não atravesse a rua. Você pode ser atropelado.

Outra dica é, quando a oração que antecede a OC (Oração Coordenada) vier com verbo no modo imperativo, ela será explicativa.

Façam silêncio, que estou falando. (façam= verbo imperativo)

2º) Na frase "*Precisavam enterrar os mortos em outra cidade porque não havia cemitério no local*."

a) Temos uma OSA Causal, já que a oração subordinada (parte destacada) mostra a causa da ação expressa pelo verbo da oração principal. Outra forma de reconhecê-la é colocá-la no início do período, introduzida pela conjunção *como* - o que não ocorre com a CS Explicativa.

Como não havia cemitério no local, precisavam enterrar os mortos em outra cidade.

b) As orações são subordinadas e, por isso, totalmente dependentes uma da outra.

Interjeição é a palavra invariável que exprime emoções, sensações, estados de espírito, ou que procura agir sobre o interlocutor, levando-o a adotar certo comportamento sem que, para isso, seja necessário fazer uso de estruturas linguísticas mais elaboradas. Observe o exemplo:

Droga! Preste atenção quando eu estou falando!

No exemplo acima, o interlocutor está muito bravo. Toda sua raiva se traduz numa palavra: *Droga!* Ele poderia ter dito: - *Estou com muita raiva de você!* Mas usou simplesmente uma palavra. Ele empregou a interjeição *Droga!*

As sentenças da língua costumam se organizar de forma lógica: há uma sintaxe que estrutura seus elementos e os distribui em posições adequadas a cada um deles. As interjeições, por outro lado, são uma espécie de "palavra-frase", ou seja, há uma ideia expressa por uma palavra (ou um conjunto de palavras - locução interjetiva) que poderia ser colocada em termos de uma sentença. Veja os exemplos:

Bravo! Bis!

bravo e bis: interjeição = sentença (sugestão): *"Foi muito bom! Repitam!"*

Ai! Ai! Ai! Machuquei meu pé... ai: interjeição = sentença (sugestão): *"Isso está doendo!"* ou "*Estou com dor!"*

A interjeição é um recurso da linguagem afetiva, em que não há uma ideia organizada de maneira lógica, como são as sentenças da língua, mas sim a manifestação de um suspiro, um estado da alma decorrente de uma situação particular, um momento ou um contexto específico. Exemplos:

Ah, como eu queria voltar a ser criança!

ah: expressão de um estado emotivo = interjeição

Hum! Esse pudim estava maravilhoso!

hum: expressão de um pensamento súbito = interjeição

O significado das interjeições está vinculado à maneira como elas são proferidas. Desse modo, o tom da fala é que dita o sentido que a expressão vai adquirir em cada contexto de enunciação. Exemplos:

Psiu! = contexto: alguém pronunciando essa expressão na rua; significado da interjeição (sugestão): *"Estou te chamando! Ei, espere!"*

Psiu! = contexto: alguém pronunciando essa expressão em um hospital; significado da interjeição (sugestão): *"Por favor, faça silêncio!"*

Puxa! Ganhei o maior prêmio do sorteio!
puxa: interjeição; tom da fala: euforia
Puxa! Hoje não foi meu dia de sorte!
puxa: interjeição; tom da fala: decepção

As interjeições cumprem, normalmente, duas funções:
1) Sintetizar uma frase exclamativa, exprimindo alegria, tristeza, dor, etc.
Você faz o que no Brasil?
Eu? Eu negocio com madeiras.
Ah, deve ser muito interessante.

2) Sintetizar uma frase apelativa
Cuidado! Saia da minha frente.

As interjeições podem ser formadas por:
- simples sons vocálicos: *Oh!, Ah!, Ó, Ô.*
- palavras: *Oba!, Olá!, Claro!*
- grupos de palavras (locuções interjetivas): *Meu Deus!, Ora bolas!*

A ideia expressa pela interjeição depende muitas vezes da entonação com que é pronunciada; por isso, pode ocorrer que uma interjeição tenha mais de um sentido. Por exemplo:
Oh! Que surpresa desagradável! (ideia de contrariedade)
Oh! Que bom te encontrar. (ideia de alegria)

Classificação das Interjeições

Comumente, as interjeições expressam sentido de:
- Advertência: *Cuidado!, Devagar!, Calma!, Sentido!, Atenção!, Olha!, Alerta!*
- Afugentamento: *Fora!, Passa!, Rua!, Xô!*
- Alegria ou Satisfação: *Oh!, Ah!,Eh!, Oba!, Viva!*
- Alívio: *Arre!, Uf!, Ufa! Ah!*
- Animação ou Estímulo: *Vamos!, Força!, Coragem!, Eia!, Ânimo!, Adiante!, Firme!, Toca!*
- Aplauso ou Aprovação: *Bravo!, Bis!, Apoiado!, Viva!, Boa!*
- Concordância: *Claro!, Sim!, Pois não!, Tá!, Hã-hã!*
- Repulsa ou Desaprovação: *Credo!, Irra!, Ih!, Livra!, Safa!, Fora!, Abaixo!, Francamente!, Xi!, Chega!, Basta!, Ora!*
- Desejo ou Intenção: *Oh!, Pudera!, Tomara!, Oxalá!*
- Desculpa: *Perdão!*
- Dor ou Tristeza: *Ai!, Ui!, Ai de mim!, Que pena!, Ah!, Oh!, Eh!*
- Dúvida ou Incredulidade: *Qual!, Qual o quê!, Hum!, Epa!, Ora!*
- Espanto ou Admiração: *Oh!, Ah!, Uai!, Puxa!, Céus!, Quê!, Caramba!, Opa!, Virgem!, Vixe!, Nossa!, Hem?!, Hein?, Cruz!, Putz!*
- Impaciência ou Contrariedade: *Hum!, Hem!, Irra!, Raios!, Diabo!, Puxa!, Pô!, Ora!*
- Pedido de Auxílio: *Socorro!, Aqui!, Piedade!*
- Saudação, Chamamento ou Invocação: *Salve!, Viva!, Adeus!, Olá!, Alô!, Ei!, Tchau!, Ô, Ó, Psiu!, Socorro!, Valha-me, Deus!*
- Silêncio: *Psiu!, Bico!, Silêncio!*
- Terror ou Medo: *Credo!, Cruzes!, Uh!, Ui!, Oh!*

Saiba que: As interjeições são palavras invariáveis, isto é, não sofrem variação em gênero, número e grau como os nomes, nem de número, pessoa, tempo, modo, aspecto e voz como os verbos. No entanto, em uso específico, algumas interjeições sofrem variação em grau. Deve-se ter claro, neste caso, que não se trata de um processo natural dessa classe de palavra, mas tão só uma variação que a linguagem afetiva permite. Exemplos: *oizinho, bravíssimo, até loguinho.*

Locução Interjetiva

Ocorre quando duas ou mais palavras formam uma expressão com sentido de interjeição. Por exemplo : *Ora bolas! Quem me dera! Virgem Maria! Meu Deus! Ó de casa! Ai de mim! Valha-me Deus! Graças a Deus! Alto lá! Muito bem!*

Observações:
- As interjeições são como frases resumidas, sintéticas. Por exemplo: *Ué! = Eu não esperava por essa!, Perdão! = Peço-lhe que me desculpe.*

- Além do contexto, o que caracteriza a interjeição é o seu tom exclamativo; por isso, palavras de outras classes gramaticais podem aparecer como interjeições.
Viva! Basta! (Verbos)
Fora! Francamente! (Advérbios)

- A interjeição pode ser considerada uma "palavra-frase" porque sozinha pode constituir uma mensagem. Ex.: *Socorro!, Ajudem-me!, Silêncio!, Fique quieto!*

- Há, também, as interjeições onomatopaicas ou imitativas, que exprimem ruídos e vozes. Ex.: *Pum! Miau! Bumba! Zás! Plaft! Pof! Catapimba! Tique-taque! Quá-quá-quá!*, etc.
- Não se deve confundir a interjeição de apelo "ó" com a sua homônima "oh!", que exprime admiração, alegria, tristeza, etc. Faz-se uma pausa depois do" oh!" exclamativo e não a fazemos depois do "ó" vocativo.
"Ó natureza! ó mãe piedosa e pura!" (Olavo Bilac)
Oh! a jornada negra!" (Olavo Bilac)

- Na linguagem afetiva, certas interjeições, originadas de palavras de outras classes, podem aparecer flexionadas no diminutivo ou no superlativo: *Calminha! Adeusinho! Obrigadinho!*

Interjeições, leitura e produção de textos

Usadas com muita frequência na língua falada informal, quando empregadas na língua escrita, as interjeições costumam conferir-lhe certo tom inconfundível de coloquialidade. Além disso, elas podem muitas vezes indicar traços pessoais do falante - como a escassez de vocabulário, o temperamento agressivo ou dócil, até

mesmo a origem geográfica. É nos textos narrativos - particularmente nos diálogos - que comumente se faz uso das interjeições com o objetivo de caracterizar personagens e, também, graças à sua natureza sintética, agilizar as falas. Natureza sintética e conteúdo mais emocional do que racional fazem das interjeições presença constante nos textos publicitários.

Fonte: http://www.soportugues.com.br/secoes/morf/morf89.php

Numeral é a palavra que indica os seres em termos numéricos, isto é, que atribui quantidade aos seres ou os situa em determinada sequência.

Os quatro últimos ingressos foram vendidos há pouco.
[quatro: numeral = atributo numérico de "ingresso"]
Eu quero café duplo, e você?
...[duplo: numeral = atributo numérico de "café"]
A primeira pessoa da fila pode entrar, por favor!
...[primeira: numeral = situa o ser "pessoa" na sequência de "fila"]

Note bem: os numerais traduzem, em palavras, o que os números indicam em relação aos seres. Assim, quando a expressão é colocada em números (1, 1°, 1/3, etc.) não se trata de numerais, mas sim de algarismos.

Além dos numerais mais conhecidos, já que refletem a ideia expressa pelos números, existem mais algumas palavras consideradas numerais porque denotam quantidade, proporção ou ordenação. São alguns exemplos: *década, dúzia, par, ambos(as), novena.*

Classificação dos Numerais

Cardinais: indicam contagem, medida. É o número básico: *um, dois, cem mil*, etc.
Ordinais: indicam a ordem ou lugar do ser numa série dada: *primeiro, segundo, centésimo,* etc.
Fracionários: indicam parte de um inteiro, ou seja, a divisão dos seres: *meio, terço, dois quintos,* etc.
Multiplicativos: expressam ideia de multiplicação dos seres, indicando quantas vezes a quantidade foi aumentada: *dobro, triplo, quíntuplo,* etc.

Leitura dos Numerais

Separando os números em centenas, de trás para frente, obtêm-se conjuntos numéricos, em forma de centenas e, no início, também de dezenas ou unidades. Entre esses conjuntos usa-se vírgula; as unidades ligam-se pela conjunção "e".

1.203.726 = um milhão, duzentos e três mil, setecentos e vinte e seis.
45.520 = quarenta e cinco mil, quinhentos e vinte.

Flexão dos numerais

Os numerais cardinais que variam em gênero são *um/uma, dois/duas* e os que indicam centenas de *duzentos/duzentas* em diante: *trezentos/trezentas; quatrocentos/quatrocentas*, etc. Cardinais como milhão, bilhão, trilhão, variam em número: *milhões, bilhões, trilhões*. Os demais cardinais são invariáveis.

Os numerais ordinais variam em gênero e número:

primeiro	*segundo*	*milésimo*
primeira	*segunda*	*milésima*
primeiros	*segundos*	*milésimos*
primeiras	*segundas*	*milésimas*

Os numerais multiplicativos são invariáveis quando atuam em funções substantivas: *Fizeram o dobro do esforço e conseguiram o triplo de produção.*

Quando atuam em funções adjetivas, esses numerais flexionam-se em gênero e número: *Teve de tomar doses triplas do medicamento.*

Os numerais fracionários flexionam-se em gênero e número. Observe: *um terço/dois terços, uma terça parte/duas terças partes*

Os numerais coletivos flexionam-se em número: *uma dúzia, um milheiro, duas dúzias, dois milheiros.*

É comum na linguagem coloquial a indicação de grau nos numerais, traduzindo afetividade ou especialização de sentido. É o que ocorre em frases como:

"Me empresta duzentinho..."
É artigo de primeiríssima qualidade!
O time está arriscado por ter caído na segundona. (= segunda divisão de futebol)

Emprego dos Numerais

*Para designar papas, reis, imperadores, séculos e partes em que se divide uma obra, utilizam-se os ordinais até décimo e a partir daí os cardinais, desde que o numeral venha depois do substantivo:

Ordinais	**Cardinais**
João Paulo II (segundo)	*Tomo XV (quinze)*
D. Pedro II (segundo)	*Luís XVI (dezesseis)*
Ato II (segundo)	*Capítulo XX (vinte)*
Século VIII (oitavo)	*Século XX (vinte)*
Canto IX (nono)	*João XXIII (vinte e três)*

*Para designar leis, decretos e portarias, utiliza-se o ordinal até nono e o cardinal de dez em diante:

Artigo 1.° (primeiro)	*Artigo 10 (dez)*
Artigo 9.° (nono)	*Artigo 21 (vinte e um)*

*Ambos/ambas são considerados numerais. Significam "um e outro", "os dois" (ou "uma e outra", "as duas") e são largamente empregados para retomar pares de seres aos quais já se fez referência.

Pedro e João parecem ter finalmente percebido a importância da solidariedade. Ambos agora participam das atividades comunitárias de seu bairro.

Obs.: a forma "ambos os dois" é considerada enfática. Atualmente, seu uso indica afetação, artificialismo.

Cardinais	Ordinais	Multiplicativos	Fracionários
um	primeiro	-	-
dois	segundo	dobro, duplo	meio
três	terceiro	triplo, tríplice	terço
quatro	quarto	quádruplo	quarto
cinco	quinto	quíntuplo	quinto
seis	sexto	sêxtuplo	sexto
sete	sétimo	sétuplo	sétimo
oito	oitavo	óctuplo	oitavo
nove	nono	nônuplo	nono
dez	décimo	décuplo	décimo
onze	décimo primeiro	-	onze avos
doze	décimo segundo	-	doze avos
treze	décimo terceiro	-	treze avos
catorze	décimo quarto	-	catorze avos
quinze	décimo quinto	-	quinze avos
dezesseis	décimo sexto	-	dezesseis avos
dezessete	décimo sétimo	-	dezessete avos
dezoito	décimo oitavo	-	dezoito avos
dezenove	décimo nono	-	dezenove avos
vinte	vigésimo	-	vinte avos
trinta	trigésimo	-	trinta avos
quarenta	quadragésimo	-	quarenta avos
cinqüenta	quinquagésimo	-	cinquenta avos
sessenta	sexagésimo	-	sessenta avos
setenta	septuagésimo	-	setenta avos
oitenta	octogésimo	-	oitenta avos
noventa	nonagésimo	-	noventa avos
cem	centésimo	cêntuplo	centésimo
duzentos	ducentésimo	-	ducentésimo
trezentos	trecentésimo	-	trecentésimo
quatrocentos	quadringentésimo	-	quadringentésimo

Cardinais	Ordinais	Multiplicativos	Fracionários
quinhentos	quingentésimo	-	quingentésimo
seiscentos	sexcentésimo	-	sexcentésimo
setecentos	septingentésimo	-	septingentésimo
oitocentos	octingentésimo	-	octingentésimo
novecentos	nongentésimo ou noningentésimo	-	nongentésimo
mil	milésimo	-	milésimo
milhão	milionésimo	-	milionésimo
bilhão	bilionésimo	-	bilionésimo

Preposição é uma palavra invariável que serve para ligar termos ou orações. Quando esta ligação acontece, normalmente há uma subordinação do segundo termo em relação ao primeiro. As preposições são muito importantes na estrutura da língua, pois estabelecem a coesão textual e possuem valores semânticos indispensáveis para a compreensão do texto.

Tipos de Preposição

1. Preposições essenciais: palavras que atuam exclusivamente como preposições: *a, ante, perante, após, até, com, contra, de, desde, em, entre, para, por, sem, sob, sobre, trás, atrás de, dentro de, para com.*

2. Preposições acidentais: palavras de outras classes gramaticais que podem atuar como preposições: *como, durante, exceto, fora, mediante, salvo, segundo, senão, visto*.

3. Locuções prepositivas: duas ou mais palavras valendo como uma preposição, sendo que a última palavra é uma delas: *abaixo de, acerca de, acima de, ao lado de, a respeito de, de acordo com, em cima de, embaixo de, em frente a, ao redor de, graças a, junto a, com, perto de, por causa de, por cima de, por trás de.*

A preposição, como já foi dito, é invariável. No entanto pode unir-se a outras palavras e assim estabelecer concordância em gênero ou em número. Ex: *por + o = pelo por + a = pela.*

Vale ressaltar que essa concordância não é característica da preposição, mas das palavras às quais ela se une.

Esse processo de junção de uma preposição com outra palavra pode se dar a partir de dois processos:

1. Combinação: A preposição não sofre alteração.
preposição a + artigos definidos o, os
a + o = ao
preposição a + advérbio onde
a + onde = aonde
2. Contração: Quando a preposição sofre alteração.

Preposição + Artigos
De + o(s) = do(s)
De + a(s) = da(s)
De + um = dum
De + uns = duns
De + uma = duma
De + umas = dumas
Em + o(s) = no(s)
Em + a(s) = na(s)
Em + um = num
Em + uma = numa
Em + uns = nuns
Em + umas = numas
A + à(s) = à(s)
Por + o = pelo(s)
Por + a = pela(s)

Preposição + Pronomes
De + ele(s) = dele(s)
De + ela(s) = dela(s)
De + este(s) = deste(s)
De + esta(s) = desta(s)
De + esse(s) = desse(s)
De + essa(s) = dessa(s)
De + aquele(s) = daquele(s)
De + aquela(s) = daquela(s)
De + isto = disto
De + isso = disso
De + aquilo = daquilo
De + aqui = daqui
De + aí = daí
De + ali = dali
De + outro = doutro(s)
De + outra = doutra(s)
Em + este(s) = neste(s)
Em + esta(s) = nesta(s)
Em + esse(s) = nesse(s)
Em + aquele(s) = naquele(s)
Em + aquela(s) = naquela(s)
Em + isto = nisto
Em + isso = nisso
Em + aquilo = naquilo
A + aquele(s) = àquele(s)
A + aquela(s) = àquela(s)
A + aquilo = àquilo

Dicas sobre preposição

1. O "a" pode funcionar como preposição, pronome pessoal oblíquo e artigo. Como distingui-los? Caso o "a" seja um artigo, virá precedendo um substantivo. Ele servirá para determiná-lo como um substantivo singular e feminino.

A dona da casa não quis nos atender.
Como posso fazer a Joana concordar comigo?

- Quando é preposição, além de ser invariável, liga dois termos e estabelece relação de subordinação entre eles.
Cheguei a sua casa ontem pela manhã.
Não queria, mas vou ter que ir à outra cidade para procurar um tratamento adequado.

- Se for pronome pessoal oblíquo estará ocupando o lugar e/ou a função de um substantivo.
*Temos Maria como parte da família. / Nós **a** temos como parte da família*
Creio que conhecemos nossa mãe melhor que ninguém. / Creio que a conhecemos melhor que ninguém.

2. Algumas relações semânticas estabelecidas por meio das preposições:
Destino = *Irei para casa.*
Modo = *Chegou em casa aos gritos.*
Lugar = *Vou ficar em casa;*
Assunto = *Escrevi um artigo sobre adolescência.*
Tempo = *A prova vai começar em dois minutos.*
Causa = *Ela faleceu de derrame cerebral.*
Fim ou finalidade = *Vou ao médico para começar o tratamento.*
Instrumento = *Escreveu a lápis.*
Posse = *Não posso doar as roupas da mamãe.*
Autoria = *Esse livro de Machado de Assis é muito bom.*
Companhia = *Estarei com ele amanhã.*
Matéria = *Farei um cartão de papel reciclado.*
Meio = *Nós vamos fazer um passeio de barco.*
Origem = *Nós somos do Nordeste, e você?*
Conteúdo = *Quebrei dois frascos de perfume.*
Oposição = *Esse movimento é contra o que eu penso.*
Preço = *Essa roupa sai por R$ 50 à vista.*

Fonte:
http://www.infoescola.com/portugues/preposicao/

Pronome é a palavra que se usa em lugar do nome, ou a ele se refere, ou que acompanha o nome, qualificando-o de alguma forma.

A moça era mesmo bonita. Ela morava nos meus sonhos!
[substituição do nome]
A moça que morava nos meus sonhos era mesmo bonita!
[referência ao nome]
Essa moça morava nos meus sonhos!
[qualificação do nome]

Grande parte dos pronomes não possuem significados fixos, isto é, essas palavras só adquirem significação dentro de um contexto, o qual nos permite recuperar a referência exata daquilo que está sendo colocado por meio dos pronomes no ato da comunicação. Com exceção dos pronomes interrogativos e indefinidos, os demais pronomes têm por função principal apontar para as pessoas do discurso ou a elas se relacionar, indicando-lhes sua situação no tempo ou no espaço. Em virtude dessa característica, os pronomes apresentam uma forma específica para cada pessoa do discurso.

Minha carteira estava vazia quando eu fui assaltada.
[minha/eu: pronomes de 1ª pessoa = aquele que fala]
Tua carteira estava vazia quando tu foste assaltada?
[tua/tu: pronomes de 2ª pessoa = aquele a quem se fala]
A carteira dela estava vazia quando ela foi assaltada.
[dela/ela: pronomes de 3ª pessoa = aquele de quem se fala]

Em termos morfológicos, os pronomes são palavras variáveis em gênero (masculino ou feminino) e em número (singular ou plural). Assim, espera-se que a referência através do pronome seja coerente em termos de gênero e número (fenômeno da concordância) com o seu objeto, mesmo quando este se apresenta ausente no enunciado.

Fala-se de Roberta. Ele quer participar do desfile da nossa escola neste ano.
[nossa: pronome que qualifica "escola" = concordância adequada]
[neste: pronome que determina "ano" = concordância adequada]
[ele: pronome que faz referência à "Roberta" = concordância inadequada]
Existem seis tipos de pronomes: pessoais, possessivos, demonstrativos, indefinidos, relativos e interrogativos.

Pronomes Pessoais

São aqueles que substituem os substantivos, indicando diretamente as pessoas do discurso. Quem fala ou escreve assume os pronomes "eu" ou "nós", usa os pronomes "tu", "vós", "você" ou "vocês" para designar a quem se dirige e "ele", "ela", "eles" ou "elas" para fazer referência à pessoa ou às pessoas de quem fala.

Os pronomes pessoais variam de acordo com as funções que exercem nas orações, podendo ser do caso reto ou do caso oblíquo.

Pronome Reto

Pronome pessoal do caso reto é aquele que, na sentença, exerce a função de sujeito ou predicativo do sujeito.
Nós lhe ofertamos flores.

Os pronomes retos apresentam flexão de número, gênero (apenas na 3ª pessoa) e pessoa, sendo essa última a principal flexão, uma vez que marca a pessoa do discurso. Dessa forma, o quadro dos pronomes retos é assim configurado:

- 1ª pessoa do singular: eu
- 2ª pessoa do singular: tu
- 3ª pessoa do singular: ele, ela
- 1ª pessoa do plural: nós
- 2ª pessoa do plural: vós
- 3ª pessoa do plural: eles, elas

Atenção: esses pronomes não costumam ser usados como complementos verbais na língua-padrão. Frases como *"Vi ele na rua", "Encontrei ela na praça", "Trouxeram eu até aqui"*, comuns na língua oral cotidiana, devem ser evitadas na língua formal escrita ou falada. Na língua formal, devem ser usados os pronomes oblíquos correspondentes: *"Vi-o na rua", "Encontrei-a na praça", "Trouxeram-me até aqui"*.

Obs.: frequentemente observamos a omissão do pronome reto em Língua Portuguesa. Isso se dá porque as próprias formas verbais marcam, através de suas desinências, as pessoas do verbo indicadas pelo pronome reto: *Fizemos boa viagem*. (Nós)

Pronome Oblíquo

Pronome pessoal do caso oblíquo é aquele que, na sentença, exerce a função de complemento verbal (objeto direto ou indireto) ou complemento nominal.
Ofertaram-nos flores. (objeto indireto)

Obs.: em verdade, o pronome oblíquo é uma forma variante do pronome pessoal do caso reto. Essa variação indica a função diversa que eles desempenham na oração: pronome reto marca o sujeito da oração; pronome oblíquo marca o complemento da oração.

Os pronomes oblíquos sofrem variação de acordo com a acentuação tônica que possuem, podendo ser átonos ou tônicos.

Pronome Oblíquo Átono

São chamados átonos os pronomes oblíquos que não são precedidos de preposição. Possuem acentuação tônica fraca: *Ele me deu um presente.*

O quadro dos pronomes oblíquos átonos é assim configurado:
- 1ª pessoa do singular (eu): me
- 2ª pessoa do singular (tu): te
- 3ª pessoa do singular (ele, ela): o, a, lhe
- 1ª pessoa do plural (nós): nos
- 2ª pessoa do plural (vós): vos
- 3ª pessoa do plural (eles, elas): os, as, lhes

Observações:
O "lhe" é o único pronome oblíquo átono que já se apresenta na forma contraída, ou seja, houve a união entre o pronome "o" ou "a" e preposição "a" ou "para". Por acompanhar diretamente uma preposição, o pronome "lhe" exerce sempre a função de objeto indireto na oração.

Os pronomes *me, te, nos* e *vos* podem tanto ser objetos diretos como objetos indiretos.

Os pronomes *o, a, os* e *as* atuam exclusivamente como objetos diretos.

Os pronomes *me, te, lhe, nos, vos* e *lhes* podem combinar-se com os pronomes *o, os, a, as,* dando origem a formas como *mo, mos , ma, mas; to, tos, ta, tas; lho, lhos, lha, lhas; no-lo, no-los, no-la, no-las, vo-lo, vo-los, vo-la, vo-las*. Observe o uso dessas formas nos exemplos que seguem:
- Trouxeste o pacote?
- Sim, entreguei-to ainda há pouco.
- Não contaram a novidade a vocês?
- Não, no-la contaram.
No português do Brasil, essas combinações não são usadas; até mesmo na língua literária atual, seu emprego é muito raro.

Atenção: Os pronomes *o, os, a, as* assumem formas especiais depois de certas terminações verbais. Quando o verbo termina em -z, -s ou -r, o pronome assume a forma *lo, los, la* ou *las*, ao mesmo tempo que a terminação verbal é suprimida. Por exemplo:

fiz + o = fi-lo
fazeis + o = fazei-lo
dizer + a = dizê-la

Quando o verbo termina em som nasal, o pronome assume as formas *no, nos, na, nas*. Por exemplo:
viram + o: viram-no
repõe + os = repõe-nos
retém + a: retém-na
tem + as = tem-nas

Pronome Oblíquo Tônico

Os pronomes oblíquos tônicos são sempre precedidos por preposições, em geral as preposições *a, para, de* e *com*. Por esse motivo, os pronomes tônicos exercem a função de objeto indireto da oração. Possuem acentuação tônica forte.

O quadro dos pronomes oblíquos tônicos é assim configurado:
- 1ª pessoa do singular (eu): mim, comigo
- 2ª pessoa do singular (tu): ti, contigo
- 3ª pessoa do singular (ele, ela): ele, ela
- 1ª pessoa do plural (nós): nós, conosco
- 2ª pessoa do plural (vós): vós, convosco
- 3ª pessoa do plural (eles, elas): eles, elas

Observe que as únicas formas próprias do pronome tônico são a primeira pessoa (mim) e segunda pessoa (ti). As demais repetem a forma do pronome pessoal do caso reto.

- As preposições essenciais introduzem sempre pronomes pessoais do caso oblíquo e nunca pronome do caso reto. Nos contextos interlocutivos que exigem o uso da língua formal, os pronomes costumam ser usados desta forma:
Não há mais nada entre mim e ti.
Não se comprovou qualquer ligação entre ti e ela.
Não há nenhuma acusação contra mim.
Não vá sem mim.

Atenção: Há construções em que a preposição, apesar de surgir anteposta a um pronome, serve para introduzir uma oração cujo verbo está no infinitivo. Nesses casos, o verbo pode ter sujeito expresso; se esse sujeito for um pronome, deverá ser do caso reto.
Trouxeram vários vestidos para eu experimentar.
Não vá sem eu mandar.

- A combinação da preposição "com" e alguns pronomes originou as formas especiais *comigo, contigo, consigo, conosco* e *convosco.* Tais pronomes oblíquos tônicos frequentemente exercem a função de adjunto adverbial de companhia.
Ele carregava o documento consigo.
- As formas "conosco" e "convosco" são substituídas por "com nós" e "com vós" quando os pronomes pessoais são reforçados por palavras como *outros, mesmos, próprios, todos, ambos* ou algum numeral.
Você terá de viajar com nós todos.
Estávamos com vós outros quando chegaram as más notícias.
Ele disse que iria com nós três.

Pronome Reflexivo

São pronomes pessoais oblíquos que, embora funcionem como objetos direto ou indireto, referem-se ao sujeito da oração. Indicam que o sujeito pratica e recebe a ação expressa pelo verbo.

O quadro dos pronomes reflexivos é assim configurado:
- 1ª pessoa do singular (eu): me, mim.
Eu não me vanglorio disso.
Olhei para mim no espelho e não gostei do que vi.

- 2ª pessoa do singular (tu): te, ti.
Assim tu te prejudicas.
Conhece a ti mesmo.

- 3ª pessoa do singular (ele, ela): se, si, consigo.
Guilherme já se preparou.
Ela deu a si um presente.
Antônio conversou consigo mesmo.

- 1ª pessoa do plural (nós): nos.
Lavamo-nos no rio.

- 2ª pessoa do plural (vós): vos.
Vós vos beneficiastes com a esta conquista.

- 3ª pessoa do plural (eles, elas): se, si, consigo.
Eles se conheceram.
Elas deram a si um dia de folga.

A Segunda Pessoa Indireta

A chamada segunda pessoa indireta manifesta-se quando utilizamos pronomes que, apesar de indicarem nosso interlocutor (portanto, a segunda pessoa), utilizam o verbo na terceira pessoa. É o caso dos chamados pronomes de tratamento, que podem ser observados no quadro seguinte:

Pronomes de Tratamento

Vossa Alteza	V. A.	príncipes, duques
Vossa Eminência	V. Ema.(s)	cardeais
Vossa Reverendíssima	V. Revma.(s)	acerdotes e bispos
Vossa Excelência	V. Ex.ª (s)	altas autoridades e oficiais-generais
Vossa Magnificência	V. Mag.ª (s)	reitores de universidades
Vossa Majestade	V. M.	reis e rainhas
Vossa Majestade Imperial	V. M. I.	Imperadores
Vossa Santidade	V. S.	Papa
Vossa Senhoria	V. S.ª (s)	tratamento cerimonioso
Vossa Onipotência	V. O.	Deus

Também são pronomes de tratamento *o senhor, a senhora* e *você, vocês*. "O senhor" e "a senhora" são empregados no tratamento cerimonioso; "você" e "vocês", no tratamento familiar. Você e vocês são largamente empregados no português do Brasil; em algumas regiões, a forma tu é de uso frequente; em outras, pouco empregada. Já a forma vós tem uso restrito à linguagem litúrgica, ultraformal ou literária.

Observações:

a) Vossa Excelência X Sua Excelência : os pronomes de tratamento que possuem "Vossa (s)" são empregados em relação à pessoa com quem falamos: *Espero que V. Ex.ª, Senhor Ministro, compareça a este encontro.*

Emprega-se "Sua (s)" quando se fala a respeito da pessoa.

Todos os membros da C.P.I. afirmaram que Sua Excelência, o Senhor Presidente da República, agiu com propriedade.

- Os pronomes de tratamento representam uma forma indireta de nos dirigirmos aos nossos interlocutores. Ao tratarmos um deputado por Vossa Excelência, por exemplo, estamos nos endereçando à excelência que esse deputado supostamente tem para poder ocupar o cargo que ocupa.

- 3ª pessoa: embora os pronomes de tratamento dirijam-se à 2ª pessoa, **toda a concordância deve ser feita com a 3ª pessoa**. Assim, os verbos, os pronomes possessivos e os pronomes oblíquos empregados em relação a eles devem ficar na 3ª pessoa.

Basta que V. Ex.ª cumpra a terça parte das suas promessas, para que seus eleitores lhe fiquem reconhecidos.

- Uniformidade de Tratamento: quando escrevemos ou nos dirigimos a alguém, não é permitido mudar, ao longo do texto, a pessoa do tratamento escolhida inicialmente. Assim, por exemplo, se começamos a chamar alguém de "você", não poderemos usar "te" ou "teu". O uso correto exigirá, ainda, verbo na terceira pessoa.

Quando você vier, eu te abraçarei e enrolar-me-ei nos teus cabelos. (errado)
Quando você vier, eu a abraçarei e enrolar-me-ei nos seus cabelos. (correto)
Quando tu vieres, eu te abraçarei e enrolar-me-ei nos teus cabelos. (correto)

Pronomes Possessivos

São palavras que, ao indicarem a pessoa gramatical (possuidor), acrescentam a ela a ideia de posse de algo (coisa possuída).
Este caderno é meu. (meu = possuidor: 1ª pessoa do singular)

NÚMERO		**PESSOA**	**PRONOME**
singular	primeira	meu(s), minha(s)	
singular	segunda	teu(s), tua(s)	
singular	terceira	seu(s), sua(s)	
plural	primeira	nosso(s), nossa(s)	
plural	segunda	vosso(s), vossa(s)	
plural	terceira	seu(s), sua(s)	

Note que: A forma do possessivo depende da pessoa gramatical a que se refere; o gênero e o número concordam com o objeto possuído: *Ele trouxe seu apoio e sua contribuição naquele momento difícil.*

Observações:

1 - A forma "seu" não é um possessivo quando resultar da alteração fonética da palavra senhor: *Muito obrigado, seu José*.

2 - Os pronomes possessivos nem sempre indicam posse. Podem ter outros empregos, como:

a) indicar afetividade: *Não faça isso, minha filha.*

b) indicar cálculo aproximado: *Ele já deve ter seus 40 anos*.

c) atribuir valor indefinido ao substantivo: *Marisa tem lá seus defeitos, mas eu gosto muito dela.*

3- Em frases onde se usam pronomes de tratamento, o pronome possessivo fica na 3ª pessoa: *Vossa Excelência trouxe sua mensagem?*

4- Referindo-se a mais de um substantivo, o possessivo concorda com o mais próximo: *Trouxe-me seus livros e anotações*.

5- Em algumas construções, os pronomes pessoais oblíquos átonos assumem valor de possessivo: *Vou seguir-lhe os passos*. (= Vou seguir seus passos.)

Pronomes Demonstrativos

Os pronomes demonstrativos são utilizados para explicitar a posição de uma certa palavra em relação a outras ou ao contexto. Essa relação pode ocorrer em termos de espaço, no tempo ou discurso.

No espaço:

Compro este carro (aqui). O pronome este indica que o carro está perto da pessoa que fala.

Compro esse carro (aí). O pronome esse indica que o carro está perto da pessoa com quem falo, ou afastado da pessoa que fala.

Compro aquele carro (lá). O pronome aquele diz que o carro está afastado da pessoa que fala e daquela com quem falo.

Atenção: em situações de fala direta (tanto ao vivo quanto por meio de correspondência, que é uma modalidade escrita de fala), são particularmente importantes o *este* e o *esse* - o primeiro localiza os seres em relação ao emissor; o segundo, em relação ao destinatário. Trocá-los pode causar ambiguidade.

Dirijo-me a essa universidade com o objetivo de solicitar informações sobre o concurso vestibular. (trata-se da universidade destinatária).

Reafirmamos a disposição desta universidade em participar no próximo Encontro de Jovens. (trata-se da universidade que envia a mensagem).

No tempo:

Este ano está sendo bom para nós. O pronome este se refere ao ano presente.

Esse ano que passou foi razoável. O pronome esse se refere a um passado próximo.

Aquele ano foi terrível para todos. O pronome aquele está se referindo a um passado distante.

- Os pronomes demonstrativos podem ser variáveis ou invariáveis, observe:

Variáveis: *este(s), esta(s), esse(s), essa(s), aquele(s), aquela(s)*.

Invariáveis: *isto, isso, aquilo.*

- Também aparecem como pronomes demonstrativos:

- o(s), a(s): quando estiverem antecedendo o "que" e puderem ser substituídos por aquele(s), aquela(s), aquilo.

Não ouvi o que disseste. (Não ouvi aquilo que disseste.)

Essa rua não é a que te indiquei. (Esta rua não é aquela que te indiquei.)

- mesmo(s), mesma(s): *Estas são as mesmas pessoas que o procuraram ontem.*

- próprio(s), própria(s): Os próprios alunos resolveram o problema.

- semelhante(s): *Não compre semelhante livro*.

- tal, tais: *Tal era a solução para o problema.*

Note que:

- Não raro os demonstrativos aparecem na frase, em construções redundantes, com finalidade expressiva, para salientar algum termo anterior. Por exemplo: *Manuela, essa é que dera em cheio casando com o José Afonso. Desfrutar das belezas brasileiras, isso é que é sorte!*

- O pronome demonstrativo neutro o pode representar um termo ou o conteúdo de uma oração inteira, caso em que aparece, geralmente, como objeto direto, predicativo ou aposto: *O casamento seria um desastre. Todos o pressentiam.*

- Para evitar a repetição de um verbo anteriormente expresso, é comum empregar-se, em tais casos, o verbo fazer, chamado, então, verbo vicário (= que substitui, que faz as vezes de): *Ninguém teve coragem de falar antes que ela o fizesse.*

- Em frases como a seguinte, *este* se refere à pessoa mencionada em último lugar; *aquele*, à mencionada em primeiro lugar: *O referido deputado e o Dr. Alcides eram amigos íntimos; aquele casado, solteiro este. [ou então: este solteiro, aquele casado]*

- O pronome demonstrativo tal pode ter conotação irônica: *A menina foi a tal que ameaçou o professor?*

- Pode ocorrer a contração das preposições *a, de, em* com pronome demonstrativo: *àquele, àquela, deste, desta, disso, nisso, no,* etc: *Não acreditei no que estava vendo*. (no = naquilo)

Pronomes Indefinidos

São palavras que se referem à terceira pessoa do discurso, dando-lhe sentido vago (impreciso) ou expressando quantidade indeterminada.

Alguém entrou no jardim e destruiu as mudas recém-plantadas.

Não é difícil perceber que "alguém" indica uma pessoa de quem se fala (uma terceira pessoa, portanto) de forma imprecisa, vaga. É uma palavra capaz de indicar um ser humano que seguramente existe, mas cuja identidade é desconhecida ou não se quer revelar. Classificam-se em:

- **Pronomes Indefinidos Substantivos**: assumem o lugar do ser ou da quantidade aproximada de seres na frase. São eles: *algo, alguém, fulano, sicrano, beltrano, nada, ninguém, outrem, quem, tudo.*

Algo o incomoda?

Quem avisa amigo é.

- **Pronomes Indefinidos Adjetivos**: qualificam um ser expresso na frase, conferindo-lhe a noção de quantidade aproximada. São eles: *cada, certo(s), certa(s).*

Cada povo tem seus costumes.

Certas pessoas exercem várias profissões.

Note que: Ora são pronomes indefinidos substantivos, ora pronomes indefinidos adjetivos:

algum, alguns, alguma(s), bastante(s) (= muito, muitos), demais, mais, menos, muito(s), muita(s), nenhum, nenhuns, nenhuma(s), outro(s), outra(s), pouco(s), pouca(s), qualquer, quaisquer, qual, que, quanto(s), quanta(s), tal, tais, tanto(s), tanta(s), todo(s), toda(s), um, uns, uma(s), vários, várias.

Menos palavras e mais ações.

Alguns se contentam pouco.

Os pronomes indefinidos podem ser divididos em variáveis e invariáveis. Observe:

Variáveis = *algum, nenhum, todo, muito, pouco, vário, tanto, outro, quanto, alguma, nenhuma, toda, muita, pouca, vária, tanta, outra, quanta, qualquer, quaisquer, alguns, nenhuns, todos, muitos, poucos, vários, tantos, outros, quantos, algumas, nenhumas, todas, muitas, poucas, várias, tantas, outras, quantas.*

Invariáveis = *alguém, ninguém, outrem, tudo, nada, algo, cada.*

São locuções pronominais indefinidas:

cada qual, cada um, qualquer um, quantos quer (que), quem quer (que), seja quem for, seja qual for, todo aquele (que), tal qual (= certo), tal e qual, tal ou qual, um ou outro, uma ou outra, etc.

Cada um escolheu o vinho desejado.

Indefinidos Sistemáticos

Ao observar atentamente os pronomes indefinidos, percebemos que existem alguns grupos que criam oposição de sentido. É o caso de: *algum/alguém/algo*, que têm sentido afirmativo, e *nenhum/ninguém/nada,* que têm sentido negativo; *todo/tudo*, que indicam uma totalidade afirmativa, e *nenhum/nada*, que indicam uma totalidade negativa; *alguém/ninguém,* que se referem à pessoa, e *algo/nada*, que se referem à coisa; *certo*, que particulariza, e *qualquer*, que generaliza.

Essas oposições de sentido são muito importantes na construção de frases e textos coerentes, pois delas muitas vezes dependem a solidez e a consistência dos argumentos expostos. Observe nas frases seguintes a força que os pronomes indefinidos destacados imprimem às afirmações de que fazem parte:

Nada do que tem sido feito produziu qualquer resultado prático.

Certas pessoas conseguem perceber sutilezas: não são pessoas quaisquer.

Pronomes Relativos

São aqueles que representam nomes já mencionados anteriormente e com os quais se relacionam. Introduzem as orações subordinadas adjetivas.

O racismo é um sistema que afirma a superioridade de um grupo racial sobre outros.

(afirma a superioridade de um grupo racial sobre outros = oração subordinada adjetiva).

O pronome relativo "que" refere-se à palavra "sistema" e introduz uma oração subordinada. Diz-se que a palavra "sistema" é antecedente do pronome relativo que.

O antecedente do pronome relativo pode ser o pronome demonstrativo *o, a, os, as*.

Não sei o que você está querendo dizer.

Às vezes, o antecedente do pronome relativo não vem expresso.

Quem casa, quer casa.

Observe:

Pronomes relativos variáveis = *o qual, cujo, quanto, os quais, cujos, quantos, a qual, cuja, quanta, as quais, cujas, quantas*.

Pronomes relativos invariáveis = *quem, que, onde*.

Note que:

- O pronome "que" é o relativo de mais largo emprego, sendo por isso chamado relativo universal. Pode ser substituído por *o qual, a qual, os quais, as quais,* quando seu antecedente for um substantivo.

O trabalho que eu fiz refere-se à corrupção. (= o qual)

A cantora que acabou de se apresentar é péssima. (= a qual)

Os trabalhos que eu fiz referem-se à corrupção. (= os quais)

As cantoras que se apresentaram eram péssimas. (= as quais)

- *O qual, os quais, a qual* e *as quais* são exclusivamente pronomes relativos: por isso, são utilizados didaticamente para verificar se palavras como "que", "quem", "onde" (que podem ter várias classificações) são pronomes relativos. Todos eles são usados com referência à pessoa ou coisa por motivo de clareza ou depois de determinadas preposições: *Regressando de São Paulo, visitei o sítio de minha tia, o qual me deixou encantado*. (O uso de "que", neste caso, geraria ambiguidade.)

Essas são as conclusões sobre as quais pairam muitas dúvidas? (Não se poderia usar "que" depois de sobre.)

- O relativo "que" às vezes equivale a *o que, coisa que*, e se refere a uma oração: *Não chegou a ser padre, mas deixou de ser poeta, que era a sua vocação natural.*

- O pronome "cujo" não concorda com o seu antecedente, mas com o consequente. Equivale a *do qual, da qual, dos quais, das quais.*

Este é o caderno cujas folhas estão rasgadas.
(antecedente) (consequente)

- "Quanto" é pronome relativo quando tem por antecedente um pronome indefinido: tanto (ou variações) e tudo:

Emprestei tantos quantos foram necessários.
(antecedente)

Ele fez tudo quanto havia falado.
(antecedente)

- O pronome "quem" se refere a pessoas e vem sempre precedido de preposição.

É um professor a quem muito devemos.
(preposição)

- "Onde", como pronome relativo, sempre possui antecedente e só pode ser utilizado na indicação de lugar: *A casa onde morava foi assaltada.*

- Na indicação de tempo, deve-se empregar *quando* ou *em que*.

Sinto saudades da época em que (quando) morávamos no exterior.

- Podem ser utilizadas como pronomes relativos as palavras:

- como (= pelo qual): *Não me parece correto o modo como você agiu semana passada.*

- quando (= em que): *Bons eram os tempos quando podíamos jogar videogame.*

- Os pronomes relativos permitem reunir duas orações numa só frase.

O futebol é um esporte.
O povo gosta muito deste esporte.
O futebol é um esporte de que o povo gosta muito.

- Numa série de orações adjetivas coordenadas, pode ocorrer a elipse do relativo "que": *A sala estava cheia de gente que conversava, (que) ria, (que) fumava.*

Pronomes Interrogativos

São usados na formulação de perguntas, sejam elas diretas ou indiretas. Assim como os pronomes indefinidos, referem-se à 3ª pessoa do discurso de modo impreciso. São pronomes interrogativos: que, quem, qual (e variações), quanto (e variações).

Quem fez o almoço?/ Diga-me quem fez o almoço.

Qual das bonecas preferes? / Não sei qual das bonecas preferes.

Quantos passageiros desembarcaram? / Pergunte quantos passageiros desembarcaram.

***Sobre os pronomes*:**

O pronome pessoal é do caso reto quando tem função de sujeito na frase. O pronome pessoal é do caso oblíquo quando desempenha função de complemento. Vamos entender, primeiramente, como o pronome pessoal surge na frase e que função exerce. Observe as orações:

1. Eu não sei essa matéria, mas ele irá me ajudar.

2. Maria foi embora para casa, pois não sabia se devia lhe ajudar.

Na primeira oração os pronomes pessoais "eu" e "ele" exercem função de sujeito, logo, são pertencentes ao caso reto. Já na segunda oração, observamos o pronome "lhe" exercendo função de complemento, e, consequentemente, é do caso oblíquo.

Os pronomes pessoais indicam as pessoas do discurso, o pronome oblíquo "lhe", da segunda oração, aponta para a segunda pessoa do singular (tu/você): *Maria não sabia se devia ajudar...* Ajudar quem? Você (lhe).

Importante: Em observação à segunda oração, o emprego do pronome oblíquo "lhe" é justificado antes do verbo intransitivo "ajudar" porque o pronome oblíquo pode estar antes, depois ou entre locução verbal, caso o verbo principal (no caso "ajudar") esteja no infinitivo ou gerúndio.

Eu desejo lhe perguntar algo.
Eu estou perguntando-lhe algo.

Os pronomes pessoais oblíquos podem ser átonos ou tônicos: os primeiros não são precedidos de preposição, diferentemente dos segundos que são sempre precedidos de preposição.

- Pronome oblíquo átono: *Joana me perguntou o que eu estava fazendo.*

- Pronome oblíquo tônico: *Joana perguntou para mim o que eu estava fazendo.*

A ***colocação pronominal*** é a posição que os pronomes pessoais oblíquos átonos ocupam na frase em relação ao verbo a que se referem. São pronomes oblíquos átonos: *me, te, se, o, os, a, as, lhe, lhes, nos* e *vos*.

O pronome oblíquo átono pode assumir três posições na oração em relação ao verbo:

1. *próclise*: pronome antes do verbo
2. *ênclise*: pronome depois do verbo
3. *mesóclise:* pronome no meio do verbo

Próclise

A próclise é aplicada antes do verbo quando temos:

- Palavras com sentido negativo:
Nada me faz querer sair dessa cama.
Não se trata de nenhuma novidade.

- Advérbios:
Nesta casa se fala alemão.
Naquele dia me falaram que a professora não veio.

- Pronomes relativos:
A aluna que me mostrou a tarefa não veio hoje.
Não vou deixar de estudar os conteúdos que me falaram.

- Pronomes indefinidos:
Quem me disse isso?
Todos se comoveram durante o discurso de despedida.

- Pronomes demonstrativos:
Isso me deixa muito feliz!
Aquilo me incentivou a mudar de atitude!

- Preposição seguida de gerúndio:
Em se tratando de qualidade, o Brasil Escola é o site mais indicado à pesquisa escolar.

- Conjunção subordinativa:
Vamos estabelecer critérios, conforme lhe avisaram.

Ênclise

A ênclise é empregada depois do verbo. A norma culta não aceita orações iniciadas com pronomes oblíquos átonos. A ênclise vai acontecer quando:

- O verbo estiver no imperativo afirmativo:
Amem-se uns aos outros.
Sigam-me e não terão derrotas.

- O verbo iniciar a oração:
Diga-lhe que está tudo bem.
Chamaram-me para ser sócio.

- O verbo estiver no infinitivo impessoal regido da preposição "a":
Naquele instante os dois passaram a odiar-se.
Passaram a cumprimentar-se mutuamente.
- O verbo estiver no gerúndio:
Não quis saber o que aconteceu, fazendo-se de despreocupada.
Despediu-se, beijando-me a face.

- Houver vírgula ou pausa antes do verbo:
Se passar no concurso em outra cidade, mudo-me no mesmo instante.
Se não tiver outro jeito, alisto-me nas forças armadas.

Mesóclise

A mesóclise acontece quando o verbo está flexionado no futuro do presente ou no futuro do pretérito:
A prova realizar-se-á neste domingo pela manhã. (= ela se realizará)
Far-lhe-ei uma proposta irrecusável. (= eu farei uma proposta a você)

Questões sobre Pronome

01. (Escrevente TJ SP – Vunesp/2012).
Restam dúvidas sobre o crescimento verde. Primeiro, não está claro até onde pode realmente chegar uma política baseada em melhorar a eficiência sem preços adequados para o carbono, a água e (na maioria dos países pobres) a terra. É verdade que mesmo que a ameaça dos preços do carbono e da água faça em si diferença, as companhias não podem suportar ter de pagar, de repente, digamos, 40 dólares por tonelada de carbono, sem qualquer preparação. Portanto, ***elas*** *começam a usar preços-sombra. Ainda assim, ninguém encontrou até agora uma maneira de quantificar adequadamente os insumos básicos. E sem* ***eles*** *a maioria das políticas de crescimento verde sempre será a segunda opção.*
(Carta Capital, 27.06.2012. Adaptado)
Os pronomes "elas" e "eles", em destaque no texto, referem-se, respectivamente, a
(A) dúvidas e preços.
(B) dúvidas e insumos básicos.
(C) companhias e insumos básicos.
(D) companhias e preços do carbono e da água.
(E) políticas de crescimento e preços adequados.

02. (Agente de Apoio Administrativo – FCC – 2013- adap.). Fazendo-se as alterações necessárias, o trecho grifado está corretamente substituído por um pronome em:
A) ...sei tratar ***tipos como o senhor.*** − sei tratá-lo
B) ...erguendo ***os braços desalentado...*** − erguendo-lhes desalentado
C) ...que tem de conhecer ***as leis*** do país? − que tem de conhecê-lo?
D) ...não parecia ser ***um importante industrial...*** − não parecia ser-lhe
E) incomodaram ***o general...*** − incomodaram-no

03.(Agente de Defensoria Pública – FCC – 2013-adap.). A substituição do elemento grifado pelo pronome correspondente, com os necessários ajustes, foi realizada de modo INCORRETO em:
A) mostrando ***o rio***= mostrando-o.
B) como escolher ***sítio***= como escolhê-lo.
C) transpor [...] ***as matas espessas***= transpor-lhes.
D) ***Às estreitas veredas***[...] nada acrescentariam = nada lhes acrescentariam.
E) viu uma ***dessas marcas***= viu uma delas.

04. (Papiloscopista Policial – Vunesp – 2013). Assinale a alternativa em que o pronome destacado está posicionado de acordo com a norma-padrão da língua.
(A) Ela não lembrava-***se*** do caminho de volta.
(B) A menina tinha distanciado-***se*** muito da família.
(C) A garota disse que perdeu-***se*** dos pais.
(D) O pai alegrou-***se*** ao encontrar a filha.
(E) Ninguém comprometeu-***se*** a ajudar a criança.

05. (Escrevente TJ SP – Vunesp 2011). Assinale a alternativa cujo emprego do pronome está em conformidade com a norma padrão da língua.
(A) Não autorizam-nos a ler os comentários sigilosos.
(B) Nos falaram que a diplomacia americana está abalada.
(C) Ninguém o informou sobre o caso WikiLeaks.
(D) Conformado, se rendeu às punições.
(E) Todos querem que combata-se a corrupção.

06. (Papiloscopista Policial = Vunesp - 2013). Assinale a alternativa correta quanto à colocação pronominal, de acordo com a norma-padrão da língua portuguesa.
(A) Para que se evite perder objetos, recomenda-se que eles sejam sempre trazidos junto ao corpo.
(B) O passageiro ao lado jamais imaginou-se na situação de ter de procurar a dona de uma bolsa perdida.
(C) Nos sentimos impotentes quando não conseguimos restituir um objeto à pessoa que o perdeu.
(D) O homem se indignou quando propuseram-lhe que abrisse a bolsa que encontrara.
(E) Em tratando-se de objetos encontrados, há uma tendência natural das pessoas em devolvê-los a seus donos.

07. (Agente de Apoio Operacional – VUNESP – 2013).
Há pessoas que, mesmo sem condições, compram produtos_____ não necessitam e_____ tendo de pagar tudo_____ prazo.
Assinale a alternativa que preenche as lacunas, correta e respectivamente, considerando a norma culta da língua.
A) a que … acaba … à
B) com que … acabam … à
C) de que … acabam … a
D) em que … acaba … a
E) dos quais … acaba … à

08. (Agente de Apoio Socioeducativo – VUNESP – 2013- adap.). Assinale a alternativa que substitui, correta e respectivamente, as lacunas do trecho.

_____alguns anos, num programa de televisão, uma jovem fazia referência_____ violência_____ o brasileiro estava sujeito de forma cômica.

A) Fazem... a ... de que
B) Faz ...a ... que
C) Fazem ...à ... com que
D) Faz ...à ... que
E) Faz ...à ... a que

09. (TRF 3ª região- Técnico Judiciário - /2014)

*As sereias então devoravam impiedosamente **os tripulantes**.*
*... ele conseguiu impedir **a tripulação** de perder a cabeça...*
*... e fez de tudo para convencer **os tripulantes**...*

Fazendo-se as alterações necessárias, os segmentos grifados acima foram corretamente substituídos por um pronome, na ordem dada, em:

(A) devoravam-nos − impedi-la − convencê-los
(B) devoravam-lhe − impedi-las − convencer-lhes
(C) devoravam-no − impedi-las − convencer-lhes
(D) devoravam-nos − impedir-lhe − convencê-los
(E) devoravam-lhes − impedi-la − convencê-los

10. (Agente de Vigilância e Recepção – VUNESP – 2013- adap.). No trecho, – *Em ambos os casos, as câmeras dos estabelecimentos felizmente comprovam **os acontecimentos**, e testemunhas vão ajudar **a polícia** na investigação.* – de acordo com a norma-padrão, os pronomes que substituem, corretamente, os termos em destaque são:

A) os comprovam … ajudá-la.
B) os comprovam …ajudar-la.
C) os comprovam … ajudar-lhe.
D) lhes comprovam … ajudar-lhe.
E) lhes comprovam … ajudá-la.

GABARITO

01. C 02. E 03. C 04. D 05. C
06. A 07. C 08. E 09. A 10. A

RESOLUÇÃO

1-) Restam dúvidas sobre o crescimento verde. Primeiro, não está claro até onde pode realmente chegar uma política baseada em melhorar a eficiência sem preços adequados para o carbono, a água e (na maioria dos países pobres) a terra. É verdade que mesmo que a ameaça dos preços do carbono e da água faça em si diferença, as ***companhias*** não podem suportar ter de pagar, de repente, digamos, 40 dólares por tonelada de carbono, sem qualquer preparação. Portanto, ***elas*** começam a usar preços-sombra. Ainda assim, ninguém encontrou até agora uma maneira de quantificar adequadamente ***os insumos básicos***. E sem ***eles*** a maioria das políticas de crescimento verde sempre será a segunda opção.

2-)

A) ...sei tratar tipos como o senhor. − sei tratá-los
B) ...erguendo os braços desalentado... − erguendo-os desalentado
C) ...que tem de conhecer as leis do país? − que tem de conhecê-las ?
D) ...não parecia ser um importante industrial... − não parecia sê-lo

3-) transpor [...] as matas espessas= transpô-las

4-)

(A) Ela não se lembrava do caminho de volta.
(B) A menina tinha se distanciado muito da família.
(C) A garota disse que se perdeu dos pais.
(E) Ninguém se comprometeu a ajudar a criança

5-)

(A) Não nos autorizam a ler os comentários sigilosos.
(B) Falaram-nos que a diplomacia americana está abalada.
(D) Conformado, rendeu-se às punições.
(E) Todos querem que se combata a corrupção.

6-)

(B) O passageiro ao lado jamais se imaginou na situação de ter de procurar a dona de uma bolsa perdida.

(C) Sentimo-nos impotentes quando não conseguimos restituir um objeto à pessoa que o perdeu.

(D) O homem indignou-se quando lhe propuseram que abrisse a bolsa que encontrara.

(E) Em se tratando de objetos encontrados, há uma tendência natural das pessoas em devolvê-los a seus donos.

7-) Há pessoas que, mesmo sem condições, compram produtos de que não necessitam e acabam tendo de pagar tudo a prazo.

8-) Faz alguns anos, num programa de televisão, uma jovem fazia referência à violência a que o brasileiro estava sujeito de forma cômica.

Faz, no sentido de tempo passado = sempre no singular

9-)

devoravam - verbo terminado em “m” = pronome oblíquo no/na (fizeram-na, colocaram-no)

impedir - verbo transitivo direto = pede objeto direto; “lhe” é para objeto indireto

convencer - verbo transitivo direto = pede objeto direto; “lhe” é para objeto indireto

(A) devoravam-nos − impedi-la − convencê-los

10-) – Em ambos os casos, as câmeras dos estabelecimentos felizmente comprovam os acontecimentos, e testemunhas vão ajudar a polícia na investigação.

felizmente os comprovam ... ajudá-la
(advérbio)

Tudo o que existe é ser e cada ser tem um nome. ***Substantivo*** é a classe gramatical de palavras variáveis, as quais denominam os seres. Além de objetos, pessoas e fenômenos, os substantivos também nomeiam:

-lugares: *Alemanha, Porto Alegre...*
-sentimentos: *raiva, amor...*
-estados: *alegria, tristeza...*
-qualidades: *honestidade, sinceridade...*
-ações: *corrida, pescaria...*

Morfossintaxe do substantivo

Nas orações de língua portuguesa, o substantivo em geral exerce funções diretamente relacionadas com o verbo: atua como núcleo do sujeito, dos complementos verbais (objeto direto ou indireto) e do agente da passiva. Pode ainda funcionar como núcleo do complemento nominal ou do aposto, como núcleo do predicativo do sujeito, do objeto ou como núcleo do vocativo. Também encontramos substantivos como núcleos de adjuntos adnominais e de adjuntos adverbiais - quando essas funções são desempenhadas por grupos de palavras.

Classificação dos Substantivos

1- ***Substantivos Comuns e Próprios***

Observe a definição: *s.f. 1: Povoação maior que vila, com muitas casas e edifícios, dispostos em ruas e avenidas (no Brasil, toda a sede de município é cidade). 2. O centro de uma cidade (em oposição aos bairros).*

Qualquer "povoação maior que vila, com muitas casas e edifícios, dispostos em ruas e avenidas" será chamada cidade. Isso significa que a palavra cidade é um substantivo comum.

Substantivo Comum é aquele que designa os seres de uma mesma espécie de forma genérica: *cidade, menino, homem, mulher, país, cachorro.*

Estamos voando para Barcelona.

O substantivo Barcelona designa apenas um ser da espécie cidade. Esse substantivo é próprio. Substantivo Próprio: é aquele que designa os seres de uma mesma espécie de forma particular: *Londres, Paulinho, Pedro, Tietê, Brasil*.

2 - *Substantivos Concretos e Abstratos*

LÂMPADA MALA

Os substantivos lâmpada e mala designam seres com existência própria, que são independentes de outros seres. São substantivos concretos.

Substantivo Concreto: é aquele que designa o ser que existe, independentemente de outros seres.

Obs.: os substantivos concretos designam seres do mundo real e do mundo imaginário.

Seres do mundo real: *homem, mulher, cadeira, cobra, Brasília, etc.*

Seres do mundo imaginário: *saci, mãe-d'água, fantasma, etc*.

Observe agora:

Beleza exposta

Jovens atrizes veteranas destacam-se pelo visual.

O substantivo beleza designa uma qualidade.

Substantivo Abstrato: é aquele que designa seres que dependem de outros para se manifestar ou existir.

Pense bem: a beleza não existe por si só, não pode ser observada. Só podemos observar a beleza numa pessoa ou coisa que seja bela. A beleza depende de outro ser para se manifestar. Portanto, a palavra beleza é um substantivo abstrato.

Os substantivos abstratos designam estados, qualidades, ações e sentimentos dos seres, dos quais podem ser abstraídos, e sem os quais não podem existir: *vida (estado), rapidez (qualidade), viagem (ação), saudade (sentimento).*

3 - *Substantivos Coletivos*

Ele vinha pela estrada e foi picado por uma abelha, outra abelha, mais outra abelha.

Ele vinha pela estrada e foi picado por várias abelhas.

Ele vinha pela estrada e foi picado por um enxame.

Note que, no primeiro caso, para indicar plural, foi necessário repetir o substantivo: uma abelha, outra abelha, mais outra abelha...

No segundo caso, utilizaram-se duas palavras no plural.

No terceiro caso, empregou-se um substantivo no singular (enxame) para designar um conjunto de seres da mesma espécie (abelhas).

O substantivo enxame é um substantivo coletivo.

Substantivo Coletivo: é o substantivo comum que, mesmo estando no singular, designa um conjunto de seres da mesma espécie.

Substantivo coletivo	**Conjunto de**:
assembleia	*pessoas reunidas*
alcateia	*lobos*
acervo	*livros*
antologia	*trechos literários selecionados*
arquipélago	*ilhas*
banda	*músicos*
bando	*desordeiros ou malfeitores*
banca	*examinadores*
batalhão	*soldados*
cardume	*peixes*
caravana	*viajantes peregrinos*
cacho	*frutas*
cáfila	*camelos*
cancioneiro	*canções, poesias líricas*
colmeia	*abelhas*
chusma	*gente, pessoas*
concílio	*bispos*
congresso	*parlamentares, cientistas.*
elenco	*atores de uma peça ou filme*
esquadra	*navios de guerra*
enxoval	*roupas*
falange	*soldados, anjos*
fauna	*animais de uma região*
feixe	*lenha, capim*
flora	*vegetais de uma região*
frota	*navios mercantes, ônibus*
girândola	*fogos de artifício*
horda	*bandidos, invasores*
junta	*médicos, bois, credores, examinadores*
júri	*jurados*
legião	*soldados, anjos, demônios*
leva	*presos, recrutas*
malta	*malfeitores ou desordeiros*

manada	*búfalos, bois, elefantes,*
matilha	*cães de raça*
molho	*chaves, verduras*
multidão	*pessoas em geral*
ninhada	*pintos*
nuvem	*insetos (gafanhotos, mosquitos, etc.)*
penca	*bananas, chaves*
pinacoteca	*pinturas, quadros*
quadrilha	*ladrões, bandidos*
ramalhete	*flores*
rebanho	*ovelhas*
récua	*bestas de carga, cavalgadura*
repertório	*peças teatrais, obras musicais*
réstia	*alhos ou cebolas*
romanceiro	*poesias narrativas*
revoada	*pássaros*
sínodo	*párocos*
talha	*lenha*
tropa	*muares, soldados*
turma	*estudantes, trabalhadores*
vara	*porcos*

Formação dos Substantivos

Substantivos Simples e Compostos

Chuva - *subst. Fem. 1 - água caindo em gotas sobre a terra.*

O substantivo chuva é formado por um único elemento ou radical. É um substantivo simples.

Substantivo Simples: é aquele formado por um único elemento.

Outros substantivos simples: *tempo, sol, sofá*, etc. Veja agora: O substantivo guarda-chuva é formado por dois elementos (guarda + chuva). Esse substantivo é composto.

Substantivo Composto: é aquele formado por dois ou mais elementos. Outros exemplos: ***beija-flor, passatempo.***

Substantivos Primitivos e Derivados

Meu limão meu limoeiro,
meu pé de jacarandá...

O substantivo limão é primitivo, pois não se originou de nenhum outro dentro de língua portuguesa.

Substantivo Primitivo: é aquele que não deriva de nenhuma outra palavra da própria língua portuguesa. O substantivo limoeiro é derivado, pois se originou a partir da palavra limão.

Substantivo Derivado: é aquele que se origina de outra palavra.

Flexão dos substantivos

O substantivo é uma classe variável. A palavra é variável quando sofre flexão (variação). A palavra menino, por exemplo, pode sofrer variações para indicar:

Plural: *meninos* Feminino: *menina*
Aumentativo: *meninão* Diminutivo: *menininho*

Flexão de Gênero

Gênero é a propriedade que as palavras têm de indicar sexo real ou fictício dos seres. Na língua portuguesa, há dois gêneros: *masculino e feminino.* Pertencem ao gênero masculino os substantivos que podem vir precedidos dos artigos *o, os, um, uns.* Veja estes títulos de filmes:

O velho e o mar
Um Natal inesquecível
Os reis da praia

Pertencem ao gênero feminino os substantivos que podem vir precedidos dos artigos *a, as, uma, umas:*

A história sem fim
Uma cidade sem passado
As tartarugas ninjas

Substantivos Biformes e Substantivos Uniformes

Substantivos Biformes (= duas formas): ao indicar nomes de seres vivos, geralmente o gênero da palavra está relacionado ao sexo do ser, havendo, portanto, duas formas, uma para o masculino e outra para o feminino. Observe: *gato – gata, homem – mulher, poeta – poetisa, prefeito - prefeita*

Substantivos Uniformes: são aqueles que apresentam uma única forma, que serve tanto para o masculino quanto para o feminino. Classificam-se em:

- Epicenos: têm um só gênero e nomeiam bichos: *a cobra macho e a cobra fêmea, o jacaré macho e o jacaré fêmea.*

- Sobrecomuns: têm um só gênero e nomeiam pessoas: *a criança, a testemunha, a vítima, o cônjuge, o gênio, o ídolo, o indivíduo.*

- Comuns de Dois Gêneros: indicam o sexo das pessoas por meio do artigo: *o colega e a colega, o doente e a doente, o artista e a artista.*

Saiba que: Substantivos de origem grega terminados em *ema* ou *oma*, são masculinos: *o fonema, o poema, o sistema, o sintoma, o teorema.*

- Existem certos substantivos que, variando de gênero, variam em seu significado: *o rádio (aparelho receptor) e a rádio (estação emissora) o capital (dinheiro) e a capital (cidade)*

Formação do Feminino dos Substantivos Biformes

- Regra geral: troca-se a terminação -o por –a: *aluno - aluna.*
- Substantivos terminados em -ês: acrescenta-se -a ao masculino: *freguês - freguesa*
- Substantivos terminados em -ão: fazem o feminino de três formas:
- troca-se -ão por -oa. = *patrão – patroa*
- troca-se -ão por -ã. = *campeão - campeã*
-troca-se -ão por ona. = *solteirão - solteirona*

Exceções: *barão – baronesa ladrão- ladra sultão - sultana*

- Substantivos terminados em -or:
- acrescenta-se -a ao masculino = *doutor – doutora*
- troca-se -or por -triz: = *imperador - imperatriz*

- Substantivos com feminino em -esa, -essa, -isa: *cônsul - consulesa / abade - abadessa / poeta - poetisa / duque - duquesa / conde - condessa / profeta - profetisa*

- Substantivos que formam o feminino trocando o -e final por -a: *elefante - elefanta*

- Substantivos que têm radicais diferentes no masculino e no feminino: *bode – cabra / boi - vaca*

- Substantivos que formam o feminino de maneira especial, isto é, não seguem nenhuma das regras anteriores: *czar – czarina réu - ré*

Formação do Feminino dos Substantivos Uniformes Epicenos:
Novo jacaré escapa de policiais no rio Pinheiros.

Não é possível saber o sexo do jacaré em questão. Isso ocorre porque o substantivo jacaré tem apenas uma forma para indicar o masculino e o feminino.

Alguns nomes de animais apresentam uma só forma para designar os dois sexos. Esses substantivos são chamados de epicenos. No caso dos epicenos, quando houver a necessidade de especificar o sexo, utilizam-se palavras macho e fêmea.

A cobra macho picou o marinheiro.
A cobra fêmea escondeu-se na bananeira.

***Sobrecomuns*:**
Entregue as crianças à natureza.

A palavra crianças refere-se tanto a seres do sexo masculino, quanto a seres do sexo feminino. Nesse caso, nem o artigo nem um possível adjetivo permitem identificar o sexo dos seres a que se refere a palavra. Veja:

A criança chorona chamava-se João.
A criança chorona chamava-se Maria.

Outros substantivos sobrecomuns:

a criatura = *João é uma boa criatura. Maria é uma boa criatura*.

o cônjuge = *O cônjuge de João faleceu. O cônjuge de Marcela faleceu*

***Comuns de Dois Gêneros*:**
Motorista tem acidente idêntico 23 anos depois.

Quem sofreu o acidente: um homem ou uma mulher?

É impossível saber apenas pelo título da notícia, uma vez que a palavra motorista é um substantivo uniforme.

A distinção de gênero pode ser feita através da análise do artigo ou adjetivo, quando acompanharem o substantivo: *o colega - a colega; o imigrante - a imigrante; um jovem - uma jovem; artista famoso - artista famosa; repórter francês - repórter francesa*

- A palavra personagem é usada indistintamente nos dois gêneros.

a) Entre os escritores modernos nota-se acentuada preferência pelo masculino: *O menino descobriu nas nuvens os personagens dos contos de carochinha*.

b) Com referência a mulher, deve-se preferir o feminino: *O problema está nas mulheres de mais idade, que não aceitam a personagem.*

- Diz-se: *o (ou a) manequim Marcela, o (ou a) modelo fotográfico Ana Belmonte.*

Observe o gênero dos substantivos seguintes:

Masculinos: *o tapa, o eclipse, o lança-perfume, o dó (pena), o sanduíche, o clarinete, o champanha, o sósia, o maracajá, o clã, o hosana, o herpes, o pijama, o suéter, o soprano, o proclama, o pernoite, o púbis.*

Femininos: *a dinamite, a derme, a hélice, a omoplata, a cataplasma, a pane, a mascote, a gênese, a entorse, a libido, a cal, a faringe, a cólera (doença), a ubá (canoa).*

- São geralmente masculinos os substantivos de origem grega terminados em -ma: *o grama (peso), o quilograma, o plasma, o apostema, o diagrama, o epigrama, o telefonema, o estratagema, o dilema, o teorema, o trema, o eczema, o edema, o magma, o estigma, o axioma, o tracoma, o hematoma.*

Exceções: *a cataplasma, a celeuma, a fleuma*, etc.

***Gênero dos Nomes de Cidades*:**

Com raras exceções, nomes de cidades são femininos.

A histórica Ouro Preto.
A dinâmica São Paulo.
A acolhedora Porto Alegre.
Uma Londres imensa e triste.
Exceções: *o Rio de Janeiro, o Cairo, o Porto, o Havre.*

***Gênero e Significação*:**

Muitos substantivos têm uma significação no masculino e outra no feminino. Observe: *o baliza (soldado que, que à frente da tropa, indica os movimentos que se deve realizar em conjunto; o que vai à frente de um bloco carnavalesco, manejando um bastão), a baliza (marco, estaca; sinal que marca um limite ou proibição de trânsito), o cabeça (chefe), a cabeça (parte do corpo), o cisma (separação religiosa, dissidência), a cisma (ato de cismar, desconfiança), o cinza (a cor cinzenta), a cinza (resíduos de combustão), o capital (dinheiro), a capital (cidade), o coma (perda dos sentidos), a coma (cabeleira), o coral (pólipo, a cor vermelha, canto em coro), a coral (cobra venenosa), o crisma (óleo sagrado, usado na administração da crisma e de outros sacramentos), a crisma (sacramento da confirmação), o cura (pároco), a cura (ato de curar), o estepe (pneu sobressalente), a estepe (vasta planície de vegetação), o guia (pessoa que guia outras), a guia (documento, pena grande das asas das aves), o grama (unidade de peso), a grama (relva), o caixa (funcionário da caixa), a caixa (recipiente, setor de pagamentos), o lente (professor), a lente (vidro de aumento), o moral (ânimo), a moral (honestidade, bons costumes, ética), o nascente (lado onde nasce o Sol), a nascente (a fonte), o maria-fumaça (trem como locomotiva a vapor), maria-fumaça (locomotiva movida a vapor), o pala (poncho), a pala (parte anterior do boné ou quepe, anteparo), o rádio (aparelho receptor), a rádio (estação emissora), o voga (remador), a voga (moda, popularidade).*

Flexão de Número do Substantivo

Em português, há dois números gramaticais: o singular, que indica um ser ou um grupo de seres, e o plural, que indica mais de um ser ou grupo de seres. A característica do plural é o "s" final.

Plural dos Substantivos Simples

- Os substantivos terminados em vogal, ditongo oral e "n" fazem o plural pelo acréscimo de "s": *pai – pais; ímã – ímãs; hífen - hifens (sem acento, no plural).* Exceção: *cânon - cânones.*

- Os substantivos terminados em "m" fazem o plural em "ns": *homem - homens.*

- Os substantivos terminados em "r" e "z" fazem o plural pelo acréscimo de "es": *revólver – revólveres; raiz - raízes.*

Atenção: O plural de caráter é caracteres.

- Os substantivos terminados em al, el, ol, ul flexionam-se no plural, trocando o "l" por "is": *quintal - quintais; caracol – caracóis; hotel - hotéis.* Exceções: *mal e males, cônsul e cônsules.*

- Os substantivos terminados em "il" fazem o plural de duas maneiras:
- Quando oxítonos, em "is": *canil - canis*
- Quando paroxítonos, em "eis": *míssil - mísseis*.
Obs.: a palavra réptil pode formar seu plural de duas maneiras: *répteis ou reptis* (pouco usada).
- Os substantivos terminados em "s" fazem o plural de duas maneiras:
- Quando monossilábicos ou oxítonos, mediante o acréscimo de "es": *ás – ases / retrós - retroses*
- Quando paroxítonos ou proparoxítonos, ficam invariáveis: *o lápis - os lápis / o ônibus - os ônibus.*

- Os substantivos terminados em "ao" fazem o plural de três maneiras.
- substituindo o -ão por -ões: *ação - ações*
- substituindo o -ão por -ães: *cão - cães*
- substituindo o -ão por -ãos: *grão - grãos*

- Os substantivos terminados em "x" ficam invariáveis: *o látex - os látex.*

Plural dos Substantivos Compostos

-A formação do plural dos substantivos compostos depende da forma como são grafados, do tipo de palavras que formam o composto e da relação que estabelecem entre si. Aqueles que são grafados sem hífen comportam-se como os substantivos simples: aguardente/aguardentes, girassol/girassóis, pontapé/pontapés, malmequer/malmequeres.

O plural dos substantivos compostos cujos elementos são ligados por hífen costuma provocar muitas dúvidas e discussões. Algumas orientações são dadas a seguir:

- **Flexionam-se os dois elementos**, quando formados de:
substantivo + substantivo = *couve-flor e couves-flores*
substantivo + adjetivo = *amor-perfeito e amores-perfeitos*
adjetivo + substantivo = *gentil-homem e gentis-homens*
numeral + substantivo = *quinta-feira e quintas-feiras*

- **Flexiona-se somente o segundo elemento**, quando formados de:
verbo + substantivo = *guarda-roupa e guarda-roupas*
palavra invariável + palavra variável = *alto-falante e alto-falantes*
palavras repetidas ou imitativas = *reco-reco e reco-recos*

- **Flexiona-se somente o primeiro elemento**, quando formados de:
substantivo + preposição clara + substantivo = *água-de-colônia e águas-de-colônia*
substantivo + preposição oculta + substantivo = *cavalo-vapor e cavalos-vapor*
substantivo + substantivo que funciona como determinante do primeiro, ou seja, especifica a função ou o tipo do termo anterior:
palavra-chave - palavras-chave, bomba-relógio - bombas-relógio, notícia-bomba - notícias-bomba, homem-rã - homens-rã, peixe- -espada - peixes-espada.

- **Permanecem invariáveis**, quando formados de:
verbo + advérbio = *o bota-fora e os bota-fora*
verbo + substantivo no plural = *o saca-rolhas e os saca-rolhas*
- **Casos Especiais**
o louva-a-deus e os louva-a-deus
o bem-te-vi e os bem-te-vis
o bem-me-quer e os bem-me-queres
o joão-ninguém e os joões-ninguém.

Plural das Palavras Substantivadas

As palavras substantivadas, isto é, palavras de outras classes gramaticais usadas como substantivo, apresentam, no plural, as flexões próprias dos substantivos.
Pese bem os prós e os contras.
O aluno errou na prova dos noves.
Ouça com a mesma serenidade os sins e os nãos.

Obs.: numerais substantivados terminados em "s" ou "z" não variam no plural: *Nas provas mensais consegui muitos seis e alguns dez.*

Plural dos Diminutivos

Flexiona-se o substantivo no plural, retira-se o "s" final e acrescenta-se o sufixo diminutivo.
pãe(s) + zinhos = pãezinhos
animai(s) + zinhos = animaizinhos
botõe(s) + zinhos = botõezinhos
chapéu(s) + zinhos = chapeuzinhos
farói(s) + zinhos = faroizinhos
tren(s) + zinhos = trenzinhos
colhere(s) + zinhas = colherezinhas
flore(s) + zinhas = florezinhas
mão(s) + zinhas = mãozinhas

papéi(s) + zinhos = papeizinhos
nuven(s) + zinhas = nuvenzinhas
funi(s) + zinhos = funizinhos
túnei(s) + zinhos = tuneizinhos
pai(s) + zinhos = paizinhos
pé(s) + zinhos = pezinhos
pé(s) + zitos = pezitos

Plural dos Nomes Próprios Personativos

Devem-se pluralizar os nomes próprios de pessoas sempre que a terminação preste-se à flexão.
Os Napoleões também são derrotados.
As Raquéis e Esteres.

Plural dos Substantivos Estrangeiros

Substantivos ainda não aportuguesados devem ser escritos como na língua original, acrescentando-se "s" (exceto quando terminam em "s" ou "z"): *os shows, os shorts, os jazz.*

Substantivos já aportuguesados flexionam-se de acordo com as regras de nossa língua: *os clubes, os chopes, os jipes, os esportes, as toaletes, os bibelôs, os garçons, os réquiens.*
Observe o exemplo:
Este jogador faz gols toda vez que joga.
O plural correto seria gois (ô), mas não se usa.

Plural com Mudança de Timbre

Certos substantivos formam o plural com mudança de timbre da vogal tônica (o fechado / o aberto). É um fato fonético chamado metafonia (**plural metafônico**).

Singular	**Plural**
corpo (ô)	*corpos (ó)*
esforço	*esforços*
fogo	*fogos*
forno	*fornos*
fosso	*fossos*
imposto	*impostos*
olho	*olhos*
osso (ô)	*ossos (ó)*
ovo	*ovos*
poço	*poços*
porto	*portos*
posto	*postos*
tijolo	*tijolos*

Têm a vogal tônica fechada (ô): *adornos, almoços, bolsos, esposos, estojos, globos, gostos, polvos, rolos, soros*, etc.
Obs.: distinga-se molho (ô) = caldo (molho de carne), de molho (ó) = feixe (molho de lenha).

Particularidades sobre o Número dos Substantivos

- Há substantivos que só se usam no singular: *o sul, o norte, o leste, o oeste, a fé,* etc.
- Outros só no plural: *as núpcias, os víveres, os pêsames, as espadas/os paus (naipes de baralho), as fezes*.
- Outros, enfim, têm, no plural, sentido diferente do singular: *bem (virtude) e bens (riquezas), honra (probidade, bom nome) e honras (homenagem, títulos).*
- Usamos às vezes, os substantivos no singular, mas com sentido de plural:
Aqui morreu muito negro.
Celebraram o sacrifício divino muitas vezes em capelas improvisadas.

Flexão de Grau do Substantivo

Grau é a propriedade que as palavras têm de exprimir as variações de tamanho dos seres. Classifica-se em:
- **Grau Normal** - Indica um ser de tamanho considerado normal. Por exemplo: *casa*

- **Grau Aumentativo** - Indica o aumento do tamanho do ser. Classifica-se em:
Analítico = o substantivo é acompanhado de um adjetivo que indica grandeza. Por exemplo: *casa grande*.
Sintético = é acrescido ao substantivo um sufixo indicador de aumento. Por exemplo: *casarão*.

- **Grau Diminutivo** - Indica a diminuição do tamanho do ser. Pode ser:
Analítico = substantivo acompanhado de um adjetivo que indica pequenez. Por exemplo: *casa pequena*.
Sintético = é acrescido ao substantivo um sufixo indicador de diminuição. Por exemplo: *casinha.*

Verbo é a classe de palavras que se flexiona em pessoa, número, tempo, modo e voz. Pode indicar, entre outros processos: ação (correr); estado (ficar); fenômeno (chover); ocorrência (nascer); desejo (querer).
O que caracteriza o verbo são as suas flexões, e não os seus possíveis significados. Observe que palavras como *corrida, chuva* e *nascimento* têm conteúdo muito próximo ao de alguns verbos mencionados acima; não apresentam, porém, todas as possibilidades de flexão que esses verbos possuem.

Estrutura das Formas Verbais
Do ponto de vista estrutural, uma forma verbal pode apresentar os seguintes elementos:
- ***Radical***: é a parte invariável, que expressa o significado essencial do verbo. Por exemplo: *fal-ei; fal-ava; fal-am*. (radical fal-)
- ***Tema***: é o radical seguido da vogal temática que indica a conjugação a que pertence o verbo. Por exemplo: *fala-r*
São três as conjugações: 1ª - Vogal Temática - A - *(falar),* 2ª - Vogal Temática - E - *(vender),* 3ª - Vogal Temática - I - *(partir)*.
- ***Desinência modo-temporal***: é o elemento que designa o tempo e o modo do verbo. Por exemplo:
falávamos (indica o pretérito imperfeito do indicativo.)
falasse (indica o pretérito imperfeito do subjuntivo.)
- ***Desinência número-pessoal***: é o elemento que designa a pessoa do discurso (1ª, 2ª ou 3ª) e o número (singular ou plural):
falamos (indica a 1ª pessoa do plural.)
falavam (indica a 3ª pessoa do plural.)

Observação: o verbo *pôr*, assim como seus derivados (*compor, repor, depor,* etc.), pertencem à 2ª conjugação, pois a forma arcaica do verbo pôr era *poer*. A vogal "e", apesar de haver desaparecido do infinitivo, revela-se em algumas formas do verbo: *põe, pões, põem,* etc.

Formas Rizotônicas e Arrizotônicas

Ao combinarmos os conhecimentos sobre a estrutura dos verbos com o conceito de acentuação tônica, percebemos com facilidade que nas formas rizotônicas o acento tônico cai no radical do verbo: *opino, aprendam, nutro*, por exemplo. Nas formas arrizotônicas, o acento tônico não cai no radical, mas sim na terminação verbal: *opinei, aprenderão, nutriríamos*.

Classificação dos Verbos

Classificam-se em:

- ***Regulares***: são aqueles que possuem as desinências normais de sua conjugação e cuja flexão não provoca alterações no radical: *canto cantei cantarei cantava cantasse.*

- ***Irregulares***: são aqueles cuja flexão provoca alterações no radical ou nas desinências: *faço fiz farei fizesse.*

- ***Defectivos***: são aqueles que não apresentam conjugação completa. Classificam-se em impessoais, unipessoais e pessoais:

* Impessoais: são os verbos que não têm sujeito. Normalmente, são usados na terceira pessoa do singular. Os principais verbos impessoais são:

** **haver**, quando sinônimo de existir, acontecer, realizar-se ou fazer (em orações temporais).

Havia poucos ingressos à venda. (Havia = Existiam)
Houve duas guerras mundiais. (Houve = Aconteceram)
Haverá reuniões aqui. (Haverá = Realizar-se-ão)
Deixei de fumar há muitos anos. (há = faz)

** **fazer, ser e estar** (quando indicam tempo)

Faz invernos rigorosos no Sul do Brasil.
Era primavera quando a conheci.
Estava frio naquele dia.

** Todos os verbos que indicam fenômenos da natureza são impessoais: *chover, ventar, nevar, gear, trovejar, amanhecer, escurecer,* etc. Quando, porém, se constrói, "*Amanheci mal-humorado*", usa-se o verbo "amanhecer" em sentido figurado. Qualquer verbo impessoal, empregado em sentido figurado, deixa de ser impessoal para ser pessoal.

Amanheci mal-humorado. (Sujeito desinencial: eu)
Choveram candidatos ao cargo. (Sujeito: candidatos)
Fiz quinze anos ontem. (Sujeito desinencial: eu)

** São impessoais, ainda:

1. o verbo passar (seguido de preposição), indicando tempo: *Já passa das seis.*

2. os verbos bastar e chegar, seguidos da preposição de, indicando suficiência: *Basta de tolices. Chega de blasfêmias*.

3. os verbos estar e ficar em orações tais como *Está bem, Está muito bem assim, Não fica bem, Fica mal,* sem referência a sujeito expresso anteriormente. Podemos, ainda, nesse caso, classificar o sujeito como hipotético, tornando-se, tais verbos, então, pessoais.

4. o verbo deu + para da língua popular, equivalente de "ser possível". Por exemplo:

Não deu para chegar mais cedo.
Dá para me arrumar uns trocados?

* Unipessoais: são aqueles que, tendo sujeito, conjugam-se apenas nas terceiras pessoas, do singular e do plural.

A fruta amadureceu.
As frutas amadureceram.

Obs.: os verbos unipessoais podem ser usados como verbos pessoais na linguagem figurada: *Teu irmão amadureceu bastante*.

Entre os unipessoais estão os verbos que significam vozes de animais; eis alguns: *bramar: tigre, bramir: crocodilo, cacarejar: galinha, coaxar: sapo, cricrilar: grilo*

Os principais verbos unipessoais são:

1. *cumprir, importar, convir, doer, aprazer, parecer, ser* (preciso, necessário, etc.):

Cumpre trabalharmos bastante. (Sujeito: trabalharmos bastante.)
Parece que vai chover. (Sujeito: que vai chover.)
É preciso que chova. (Sujeito: que chova.)

2. *fazer e ir*, em orações que dão ideia de tempo, seguidos da conjunção *que*.

Faz dez anos que deixei de fumar. (Sujeito: que deixei de fumar.)
Vai para (ou Vai em ou Vai por) dez anos que não vejo Cláudia. (Sujeito: que não vejo Cláudia)

Obs.: todos os sujeitos apontados são oracionais.

* Pessoais: não apresentam algumas flexões por motivos morfológicos ou eufônicos. Por exemplo:

- verbo falir. Este verbo teria como formas do presente do indicativo *falo, fales, fale*, idênticas às do verbo falar - o que provavelmente causaria problemas de interpretação em certos contextos.

- verbo computar. Este verbo teria como formas do presente do indicativo *computo, computas, computa* - formas de sonoridade considerada ofensiva por alguns ouvidos gramaticais. Essas razões muitas vezes não impedem o uso efetivo de formas verbais repudiadas por alguns gramáticos: exemplo disso é o próprio verbo computar, que, com o desenvolvimento e a popularização da informática, tem sido conjugado em todos os tempos, modos e pessoas.

- ***Abundantes***: são aqueles que possuem mais de uma forma com o mesmo valor. Geralmente, esse fenômeno costuma ocorrer no particípio, em que, além das formas regulares terminadas em -ado ou -ido, surgem as chamadas formas curtas (particípio irregular). Observe:

INFINITIVO	PARTICÍPIO REGULAR	PARTICÍPIO IRREGULAR
Anexar	*Anexado*	*Anexo*
Dispersar	*Dispersado*	*Disperso*
Eleger	*Elegido*	*Eleito*
Envolver	*Envolvido*	*Envolto*

INFINITIVO	PARTICÍPIO REGULAR	PARTICÍPIO IRREGULAR
Imprimir	*Imprimido*	*Impresso*
Matar	*Matado*	*Morto*
Morrer	*Morrido*	*Morto*
Pegar	*Pegado*	*Pego*
Soltar	*Soltado*	*Solto*

- ***Anômalos***: são aqueles que incluem mais de um radical em sua conjugação. Por exemplo: *Ir, Pôr, Ser, Saber (vou, vais, ides, fui, foste, pus, pôs, punha, sou, és, fui, foste, seja).*

- ***Auxiliares:*** São aqueles que entram na formação dos tempos compostos e das locuções verbais. O verbo principal, quando acompanhado de verbo auxiliar, é expresso numa das formas nominais: infinitivo, gerúndio ou particípio.

Vou espantar as moscas.
(verbo auxiliar) (verbo principal no infinitivo)

Está chegando a hora do debate.
(verbo auxiliar) (verbo principal no gerúndio)

Os noivos foram cumprimentados por todos os presentes.
(verbo auxiliar) (verbo principal no particípio)

Obs.: os verbos auxiliares mais usados são: *ser, estar, ter e haver.*

Conjugação dos Verbos Auxiliares

SER - Modo Indicativo

Presente	Pret.Perfeito	Pretérito Imp.	Pret.Mais-Que-Perf.	Fut.do Pres.	Fut. Do Pretérito
sou	fui	era	fora	serei	seria
és	foste	eras	foras	serás	serias
é	foi	era	fora	será	seria
somos	fomos	éramos	fôramos	seremos	seríamos
sois	fostes	éreis	fôreis	sereis	seríeis
são	foram	eram	foram	serão	seriam

SER - Modo Subjuntivo

Presente	Pretérito Imperfeito	Futuro
que eu seja	se eu fosse	quando eu for
que tu sejas	se tu fosses	quando tu fores
que ele seja	se ele fosse	quando ele for
que nós sejamos	se nós fôssemos	quando nós formos
que vós sejais	se vós fôsseis	quando vós fordes
que eles sejam	se eles fossem	quando eles forem

SER - Modo Imperativo

Afirmativo	**Negativo**
sê tu	não sejas tu
seja você	não seja você
sejamos nós	não sejamos nós
sede vós	não sejais vós
sejam vocês	não sejam vocês

SER - Formas Nominais

Infinitivo Impessoal	**Infinitivo Pessoal**	**Gerúndio**	**Particípio**
ser	ser eu	sendo	sido
	seres tu		
Infinitivo Impessoal	**Infinitivo Pessoal**	**Gerúndio**	**Particípio**
	ser ele		
	sermos nós		
	serdes vós		
	serem eles		

ESTAR - Modo Indicativo

Presente	**Pret. perf.**	**Pret. Imperf.**	**Pret.Mais-Que-Perf.**	**Fut.doPres.**	**Fut.do Preté.**
estou	estive	estava	estivera	estarei	estaria
estás	estiveste	estavas	estiveras	estarás	estarias
está	esteve	estava	estivera	estará	estaria
estamos	estivemos	estávamos	estivéramos	estaremos	estaríamos
estais	estivestes	estáveis	estivéreis	estareis	estaríeis
estão	estiveram	estavam	estiveram	estarão	estariam

ESTAR - Modo Subjuntivo e Imperativo

Presente	**Pretérito Imperfeito**	**Futuro**	**Afirmativo**	**Negativo**
esteja	estivesse	estiver		
estejas	estivesses	estiveres	está	estejas
esteja	estivesse	estiver	esteja	esteja
estejamos	estivéssemos	estivermos	estejamos	estejamos
estejais	estivésseis	estiverdes	estai	estejais
estejam	estivessem	estiverem	estejam	estejam

ESTAR - Formas Nominais

Infinitivo Impessoal	**Infinitivo Pessoal**	**Gerúndio**	**Particípio**
estar	estar	estando	estado
	estares		
	estar		
	estarmos		
	estardes		
	estarem		

HAVER - Modo Indicativo

Presente	**Pret. Perf.**	**Pret. Imper.**	**Pret.Mais-Que-Perf.**	**Fut. Do Pres.**	**Fut. Do Preté.**
hei	houve	havia	houvera	haverei	haveria
hás	houveste	havias	houveras	haverás	haverias
há	houve	havia	houvera	haverá	haveria
havemos	houvemos	havíamos	houvéramos	haveremos	haveríamos
haveis	houvestes	havíeis	houvéreis	havereis	haveríeis
hão	houveram	haviam	houveram	haverão	haveriam

HAVER - Modo Subjuntivo e Imperativo

Presente	Pretérito Imperfeito	Futuro	Afirmativo	Negativo
haja	houvesse	houver		
hajas	houvesses	houveres	há	hajas
haja	houvesse	houver	haja	haja
hajamos	houvéssemos	houvermos	hajamos	hajamos
hajais	houvésseis	houverdes	havei	hajais
hajam	houvessem	houverem	hajam	hajam

HAVER - Formas Nominais

Infinitivo Impessoal	Infinitivo Pessoal	Gerúndio	Particípio
haver	haver	havendo	havido
	haveres		
	haver		
	havermos		
	haverdes		
	haverem		

TER - Modo Indicativo

Presente	Pret. Perf.	Pret. Imper.	Preté.Mais-Que-Perf.	Fut. Do Pres.	Fut. Do Preté.	
Tenho	tive	tinha	tivera	terei	teria	
tens	tiveste	tinhas	tiveras	terás	terias	
tem	teve	tinha	tivera	terá	teria	
temos	tivemos	tínhamos	tivéramos		teremos	teríamos
tendes	tivestes	tínheis	tivéreis	tereis	teríeis	
têm	tiveram	tinham	tiveram	terão	teriam	

TER - Modo Subjuntivo e Imperativo

Presente	Pretérito Imperfeito	Futuro	Afirmativo	Negativo
Tenha	tivesse	tiver		
tenhas	tivesses	tiveres	tem	tenhas
tenha	tivesse	tiver	tenha	tenha
tenhamos	tivéssemos	tivermos	tenhamos	tenhamos
tenhais	tivésseis	tiverdes	tende	tenhais
tenham	tivessem	tiverem	tenham	tenham

- ***Pronominais***: São aqueles verbos que se conjugam com os pronomes oblíquos átonos *me, te, se, nos, vos, se*, na mesma pessoa do sujeito, expressando reflexibilidade (pronominais acidentais) ou apenas reforçando a ideia já implícita no próprio sentido do verbo (reflexivos essenciais). Veja:

- 1. Essenciais: são aqueles que sempre se conjugam com os pronomes oblíquos *me, te, se, nos, vos, se*. São poucos: *abster-se, ater-se, apiedar-se, atrever-se, dignar-se, arrepender-se*, etc. Nos verbos pronominais essenciais a reflexibilidade já está implícita no radical do verbo. Por exemplo: *Arrependi-me de ter estado lá*.

A ideia é de que a pessoa representada pelo sujeito (eu) tem um sentimento (arrependimento) que recai sobre ela mesma, pois não recebe ação transitiva nenhuma vinda do verbo; o pronome oblíquo átono é apenas uma partícula integrante do verbo, já que, pelo uso, sempre é conjugada com o verbo. Diz-se que o pronome apenas serve de reforço da ideia reflexiva expressa pelo radical do próprio verbo.

Veja uma conjugação pronominal essencial (verbo e respectivos pronomes):

Eu me arrependo
Tu te arrependes
Ele se arrepende
Nós nos arrependemos
Vós vos arrependeis
Eles se arrependem

- 2. Acidentais: são aqueles verbos transitivos diretos em que a ação exercida pelo sujeito recai sobre o objeto representado por pronome oblíquo da mesma pessoa do sujeito; assim, o sujeito faz uma ação que recai sobre ele mesmo. Em geral, os verbos transitivos diretos ou transitivos diretos e indiretos podem ser conjugados com os pronomes mencionados, formando o que se chama voz reflexiva. Por exemplo: *Maria se penteava.*

A reflexibilidade é acidental, pois a ação reflexiva pode ser exercida também sobre outra pessoa. Por exemplo:

Maria penteou-me.

Observações:

- Por fazerem parte integrante do verbo, os pronomes oblíquos átonos dos verbos pronominais não possuem função sintática.

- Há verbos que também são acompanhados de pronomes oblíquos átonos, mas que não são essencialmente pronominais, são os verbos reflexivos. Nos verbos reflexivos, os pronomes, apesar de se encontrarem na pessoa idêntica à do sujeito, exercem funções sintáticas. Por exemplo:

Eu me feri. = Eu(sujeito) - 1ª pessoa do singular me (objeto direto) - 1ª pessoa do singular

Modos Verbais

Dá-se o nome de modo às várias formas assumidas pelo verbo na expressão de um fato. Em Português, existem três modos:

Indicativo - indica uma certeza, uma realidade: *Eu sempre estudo.*

Subjuntivo - indica uma dúvida, uma possibilidade: *Talvez eu estude amanhã.*

Imperativo - indica uma ordem, um pedido: *Estuda agora, menino.*

Formas Nominais

Além desses três modos, o verbo apresenta ainda formas que podem exercer funções de nomes (substantivo, adjetivo, advérbio), sendo por isso denominadas formas nominais. Observe:

- **Infinitivo Impessoal**: exprime a significação do verbo de modo vago e indefinido, podendo ter valor e função de substantivo. Por exemplo:

Viver é lutar. (= vida é luta)

É indispensável combater a corrupção. (= combate à)

O infinitivo impessoal pode apresentar-se no presente (forma simples) ou no passado (forma composta). Por exemplo:

É preciso ler este livro.

Era preciso ter lido este livro.

- **Infinitivo Pessoal**: é o infinitivo relacionado às três pessoas do discurso. Na 1ª e 3ª pessoas do singular, não apresenta desinências, assumindo a mesma forma do impessoal; nas demais, flexiona-se da seguinte maneira:

2ª pessoa do singular: Radical + ES Ex.: *teres*(tu)
1ª pessoa do plural: Radical + MOS Ex.: *termos* (nós)
2ª pessoa do plural: Radical + DES Ex.: *terdes* (vós)
3ª pessoa do plural: Radical + EM Ex.: *terem* (eles)

Por exemplo: *Foste elogiado por teres alcançado uma boa colocação.*

- **Gerúndio**: o gerúndio pode funcionar como adjetivo ou advérbio. Por exemplo:

Saindo de casa, encontrei alguns amigos. (função de advérbio)

Nas ruas, havia crianças vendendo doces. (função de adjetivo)

Na forma simples, o gerúndio expressa uma ação em curso; na forma composta, uma ação concluída. Por exemplo:

Trabalhando, aprenderás o valor do dinheiro.

Tendo trabalhado, aprendeu o valor do dinheiro.

- **Particípio**: quando não é empregado na formação dos tempos compostos, o particípio indica geralmente o resultado de uma ação terminada, flexionando-se em gênero, número e grau. Por exemplo:

Terminados os exames, os candidatos saíram.

Quando o particípio exprime somente estado, sem nenhuma relação temporal, assume verdadeiramente a função de adjetivo (adjetivo verbal). Por exemplo: *Ela foi a aluna escolhida para representar a escola.*

Tempos Verbais

Tomando-se como referência o momento em que se fala, a ação expressa pelo verbo pode ocorrer em diversos tempos. Veja:

1. Tempos do Indicativo

- Presente - Expressa um fato atual: *Eu estudo neste colégio.*

- Pretérito Imperfeito - Expressa um fato ocorrido num momento anterior ao atual, mas que não foi completamente terminado: *Ele estudava as lições quando foi interrompido.*

- Pretérito Perfeito - Expressa um fato ocorrido num momento anterior ao atual e que foi totalmente terminado: *Ele estudou as lições ontem à noite*.

- Pretérito-Mais-Que-Perfeito - Expressa um fato ocorrido antes de outro fato já terminado: *Ele já tinha estudado as lições quando os amigos chegaram. (forma composta) Ele já estudara as lições quando os amigos chegaram. (forma simples).*

- Futuro do Presente - Enuncia um fato que deve ocorrer num tempo vindouro com relação ao momento atual: *Ele estudará as lições amanhã.*

- Futuro do Pretérito - Enuncia um fato que pode ocorrer posteriormente a um determinado fato passado: *Se eu tivesse dinheiro, viajaria nas férias.*

2. Tempos do Subjuntivo

- **Presente** - Enuncia um fato que pode ocorrer no momento atual: *É conveniente que estudes para o exame.*

- **Pretérito Imperfeito** - Expressa um fato passado, mas posterior a outro já ocorrido: *Eu esperava que ele vencesse o jogo*.

Obs.: o pretérito imperfeito é também usado nas construções em que se expressa a ideia de condição ou desejo. Por exemplo: *Se ele viesse ao clube, participaria do campeonato.*

- **Futuro do Presente** - Enuncia um fato que pode ocorrer num momento futuro em relação ao atual: *Quando ele vier à loja, levará as encomendas.*

Obs.: o futuro do presente é também usado em frases que indicam possibilidade ou desejo. Por exemplo: *Se ele vier à loja, levará as encomendas.*

Presente do Indicativo

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação	Desinência pessoal

CANTAR	VENDER	PARTIR	
cantO	vendO	partO	O
cantaS	vendeS	parteS	S
canta	vende	parte	-
cantaMOS	vendeMOS	partiMOS	MOS
cantaIS	vendeIS	partIS	IS
cantaM	vendeM	parteM	M

Pretérito Perfeito do Indicativo

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação	Desinência pessoal
CANTAR	VENDER	PARTIR	
canteI	vendI	partI	I
cantaSTE	vendeSTE	partISTE	STE
cantoU	vendeU	partiU	U
cantaMOS	vendeMOS	partiMOS	MOS
cantaSTES	vendeSTES	partISTES	STES
cantaRAM	vendeRAM	partiRAM	RAM

Pretérito mais-que-perfeito

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação	Des. temporal (1ª/2ª e 3ª conj.)	Desinência pessoal
CANTAR	VENDER	PARTIR		
cantaRA	vendeRA	partiRA	RA	Ø
cantaRAS	vendeRAS	partiRAS	RA	S
cantaRA	vendeRA	partiRA	RA	Ø
cantáRAMOS	vendêRAMOS	partíRAMOS	RA	MOS
cantáREIS	vendêREIS	partíREIS	RE	IS
cantaRAM	vendeRAM	partiRAM	RA	M

Pretérito Imperfeito do Indicativo

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação
CANTAR	VENDER	PARTIR
cantAVA	vendIA	partIA
cantAVAS	vendIAS	partAS
CantAVA	vendIA	partIA
cantÁVAMOS	vendÍAMOS	partÍAMOS
cantÁVEIS	vendÍEIS	partÍEIS
cantAVAM	vendIAM	partIAM

Futuro do Presente do Indicativo

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação
CANTAR	VENDER	PARTIR
cantar ei	vender ei	partir ei
cantar ás	vender ás	partir ás
cantar á	vender á	partir á
cantar emos	vender emos	partir emos
cantar eis	vender eis	partir eis
cantar ão	vender ão	partir ão

Futuro do Pretérito do Indicativo

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação
CANTAR	VENDER	PARTIR
cantarIA	venderIA	partirIA
cantarIAS	venderIAS	partirIAS
cantarIA	venderIA	partirIA
cantarÍAMOS	venderÍAMOS	partirÍAMOS
cantarÍEIS	venderÍEIS	partirÍEIS
cantarIAM	venderIAM	partirIAM

Presente do Subjuntivo

Para se formar o presente do subjuntivo, substitui-se a desinência -o da primeira pessoa do singular do presente do indicativo pela desinência -E (nos verbos de 1ª conjugação) ou pela desinência -A (nos verbos de 2ª e 3ª conjugação).

1ª conjug.	2ª conjug.	3ª conju.	Des. temporal 1ª conj.	Des.temporal 2ª/3ª conj.	Desinên. pessoal
CANTAR	VENDER	PARTIR			
cantE	vendA	partA	E	A	Ø
cantES	vendAS	partAS	E	A	S
cantE	vendA	partA	E	A	Ø
cantEMOS	vendAMOS	partAMOS	E	A	MOS
cantEIS	vendAIS	partAIS	E	A	IS
cantEM	vendAM	partAM	E	A	M

Pretérito Imperfeito do Subjuntivo

Para formar o imperfeito do subjuntivo, elimina-se a desinência -STE da 2ª pessoa do singular do pretérito perfeito, obtendo-se, assim, o tema desse tempo. Acrescenta-se a esse tema a desinência temporal -SSE mais a desinência de número e pessoa correspondente.

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação	Des. temporal 1ª /2ª e 3ª conj.	Desinência pessoal
CANTAR	VENDER	PARTIR		
cantaSSE	vendeSSE	partiSSE	SSE	Ø
cantaSSES	vendeSSES	partiSSES	SSE	S
cantaSSE	vendeSSE	partiSSE	SSE	Ø
cantáSSEMOS	vendêSSEMOS	partíSSEMOS	SSE	MOS
cantáSSEIS	vendêSSEIS	partíSSEIS	SSE	IS
cantaSSEM	vendeSSEM	partiSSEM	SSE	M

Futuro do Subjuntivo

Para formar o futuro do subjuntivo elimina-se a desinência -STE da 2ª pessoa do singular do pretérito perfeito, obtendo-se, assim, o tema desse tempo. Acrescenta-se a esse tema a desinência temporal -R mais a desinência de número e pessoa correspondente.

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação	Des. temporal 1ª /2ª e 3ª conj.	Desinência pessoal
CANTAR	VENDER	PARTIR		
cantaR	vendeR	partiR	Ø	
cantaRES	vendeRES	partiRES	R	ES
cantaR	vendeR	partiR	R	Ø
cantaRMOS	vendeRMOS	partiRMOS	R	MOS
cantaRDES	vendeRDES	partiRDES	R	DES
cantaREM	vendeREM	PartiREM	R	EM

Modo Imperativo

Imperativo Afirmativo

Para se formar o imperativo afirmativo, toma-se do presente do indicativo a 2ª pessoa do singular (tu) e a segunda pessoa do plural (vós) eliminando-se o "S" final. As demais pessoas vêm, sem alteração, do presente do subjuntivo. Veja:

Presente do Indicativo	**Imperativo Afirmativo**	**Presente do Subjuntivo**
Eu canto	---	Que eu cante
Tu cantas	CantA tu	Que tu cantes
Ele canta	Cante você	Que ele cante
Nós cantamos	Cantemos nós	Que nós cantemos
Vós cantais	CantAI vós	Que vós canteis
Eles cantam	Cantem vocês	Que eles cantem

Imperativo Negativo
Para se formar o imperativo negativo, basta antecipar a negação às formas do presente do subjuntivo.

Presente do Subjuntivo	**Imperativo Negativo**
Que eu cante	---
Que tu cantes	Não cantes tu
Que ele cante	Não cante você
Que nós cantemos	Não cantemos nós
Que vós canteis	Não canteis vós
Que eles cantem	Não cantem eles

Observações:

- No modo imperativo não faz sentido usar na 3ª pessoa (singular e plural) as formas ele/eles, pois uma ordem, pedido ou conselho só se aplicam diretamente à pessoa com quem se fala. Por essa razão, utiliza-se você/vocês.
- O verbo SER, no imperativo, faz excepcionalmente: *sê (tu), sede (vós).*

Infinitivo Pessoal

1ª conjugação	2ª conjugação	3ª conjugação
CANTAR	VENDER	PARTIR
cantar	vender	partir
cantarES	venderES	partirES
cantar	vender	partir
cantarMOS	venderMOS	partirMOS
cantarDES	venderDES	partirDES
cantarEM	venderEM	partirEM

Questões sobre Verbo

01. (Agente Polícia Vunesp 2013) Considere o trecho a seguir.
É comum que objetos _____ esquecidos em locais públicos. Mas muitos transtornos poderiam ser evitados se as pessoas _____ a atenção voltada para seus pertences, conservando-os junto ao corpo.
Assinale a alternativa que preenche, correta e respectivamente, as lacunas do texto.
(A) sejam … mantesse (B) sejam … mantivessem (C) sejam … mantém (D) seja … mantivessem (E) seja … mantêm

02. (Escrevente TJ SP Vunesp 2012-adap.) Na frase –… *os níveis de pessoas sem emprego* ***estão apresentando*** *quedas sucessivas de 2005 para cá.* –, a locução verbal em destaque expressa ação
(A) concluída. (B) atemporal. (C) contínua. (D) hipotética. (E) futura.

03. (Escrevente TJ SP Vunesp 2013-adap.) *Sem querer estereotipar, mas já estereotipando: trata-se de um ser cujas interações sociais terminam, 99% das vezes, diante da pergunta "débito ou crédito?*".

Nesse contexto, o verbo estereotipar tem sentido de
(A) considerar ao acaso, sem premeditação.
(B) aceitar uma ideia mesmo sem estar convencido dela.
(C) adotar como referência de qualidade.
(D) julgar de acordo com normas legais.
(E) classificar segundo ideias preconcebidas.

04. (Escrevente TJ SP Vunesp 2013) Assinale a alternativa contendo a frase do texto na qual a expressão verbal destacada exprime possibilidade.
(A) ... o cientista Theodor Nelson ***sonhava*** com um sistema capaz de disponibilizar um grande número de obras literárias...
(B) Funcionando como um imenso sistema de informação e arquivamento, o hipertexto ***deveria*** ser um enorme arquivo virtual.
(C) Isso acarreta uma textualidade que ***funciona*** por associação, e não mais por sequências fixas previamente estabelecidas.
(D) Desde o surgimento da ideia de hipertexto, esse conceito ***está ligado*** a uma nova concepção de textualidade...
(E) ***Criou***, então, o "Xanadu", um projeto para disponibilizar toda a literatura do mundo...

05.(POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO ACRE – ALUNO SOLDADO COMBATENTE – FUNCAB/2012) No trecho: "*O crescimento econômico, se associado à ampliação do emprego, PODE melhorar o quadro aqui sumariamente descrito.",* se passarmos o verbo destacado para o futuro do pretérito do indicativo, teremos a forma:
A) puder.
B) poderia.
C) pôde.
D) poderá.
E) pudesse.

06. (Escrevente TJ SP Vunesp 2013) Assinale a alternativa em que todos os verbos estão empregados de acordo com a norma -padrão.
(A) Enviaram o texto, para que o revíssemos antes da impressão definitiva.
(B) Não haverá prova do crime se o réu se manter em silêncio.
(C) Vão pagar horas-extras aos que se disporem a trabalhar no feriado.
(D) Ficarão surpresos quando o verem com a toga...
(E) Se você quer a promoção, é necessário que a requera a seu superior.

07. (Papiloscopista Policial Vunesp 2013-adap.) Assinale a alternativa que substitui, corretamente e sem alterar o sentido da frase, a expressão destacada em – ***Se a criança se perder,*** quem encontrá-la verá na pulseira instruções para que envie uma mensagem eletrônica ao grupo ou acione o código na internet.
(A) Caso a criança se havia perdido…
(B) Caso a criança perdeu…
(C) Caso a criança se perca…
(D) Caso a criança estivera perdida…
(E) Caso a criança se perda…

08. (Agente de Apoio Operacional – VUNESP – 2013-adap.). Assinale a alternativa em que o verbo destacado está no tempo futuro.
A) Os consumidores ***são*** assediados pelo marketing …
B) … somente eles podem decidir se ***irão*** ou não comprar.
C) É como se ***abrissem*** em nós uma "caixa de necessidades"…
D) … de onde ***vem*** o produto…?
E) Uma pesquisa ***mostrou*** que 55,4% das pessoas…

09. (Papiloscopista Policial – VUNESP – 2013). Assinale a alternativa em que a concordância das formas verbais destacadas se dá em conformidade com a norma-padrão da língua.
(A) ***Chegou***, para ajudar a família, vários amigos e vizinhos.
(B) ***Haviam*** várias hipóteses acerca do que poderia ter acontecido com a criança.
(C) ***Fazia*** horas que a criança tinha saído e os pais já estavam preocupados.
(D) ***Era*** duas horas da tarde, quando a criança foi encontrada.
(E) ***Existia*** várias maneiras de voltar para casa, mas a criança se perdeu mesmo assim.

10. (Agente de Escolta e Vigilância Penitenciária – VUNESP – 2013-adap.). Leia as frases a seguir.
I. Havia onze pessoas jogando pedras e pedaços de madeira no animal.
II. Existiam muitos ferimentos no boi.
III. Havia muita gente assustando o boi numa avenida movimentada.
Substituindo-se o verbo *Haver* pelo verbo *Existir* e este pelo verbo *Haver,* nas frases, têm-se, respectivamente:
A) Existia – Haviam – Existiam
B) Existiam – Havia – Existiam
C) Existiam – Haviam – Existiam
D) Existiam – Havia – Existia
E) Existia – Havia – Existia

GABARITO

01. B	02. C	03. E	04. B	05. B
06. A	07. C	08. B	09. C	10. D

RESOLUÇÃO

1-) É comum que objetos sejam esquecidos em locais públicos. Mas muitos transtornos poderiam ser evitados se as pessoas mantivessem a atenção voltada para seus pertences, conservando -os junto ao corpo.

2-) os níveis de pessoas sem emprego estão apresentando quedas sucessivas de 2005 para cá. –, a locução verbal em destaque expressa ação contínua (= não concluída)

3-) Sem querer estereotipar, mas já estereotipando: trata-se de um ser cujas interações sociais terminam, 99% das vezes, diante da pergunta "débito ou crédito?".
Nesse contexto, o verbo estereotipar tem sentido de classificar segundo ideias preconcebidas.

4-) (B) Funcionando como um imenso sistema de informação e arquivamento, o hipertexto deveria ser um enorme arquivo virtual. = verbo no futuro do pretérito

5-) Conjugando o verbo "poder" no futuro do pretérito do Indicativo: eu poderia, tu poderias, ele poderia, nós poderíamos, vós poderíeis, eles poderiam. O sujeito da oração é crescimento econômico (singular), portanto, terceira pessoa do singular (ele) = poderia.

6-)

(B) Não haverá prova do crime se o réu se mantiver em silêncio.

(C) Vão pagar horas-extras aos que se dispuserem a trabalhar no feriado.

(D) Ficarão surpresos quando o virem com a toga...

(E) Se você quiser a promoção, é necessário que a requeira a seu superior.

7-) Caso a criança se perca…(*perda* = substantivo: Houve uma grande perda salarial...)

8-)

A) Os consumidores são assediados pelo marketing = presente

C) É como se abrissem em nós uma "caixa de necessidades"… = pretérito do Subjuntivo

D) … de onde vem o produto…? = presente

E) Uma pesquisa mostrou que 55,4% das pessoas… = pretérito perfeito

9-)

(A) Chegaram, para ajudar a família, vários amigos e vizinhos.

(B) Havia várias hipóteses acerca do que poderia ter acontecido com a criança.

(D) Eram duas horas da tarde, quando a criança foi encontrada.

(E) Existiam várias maneiras de voltar para casa, mas a criança se perdeu mesmo assim.

10-) I. Havia onze pessoas jogando pedras e pedaços de madeira no animal.

II. Existiam muitos ferimentos no boi.

III. Havia muita gente assustando o boi numa avenida movimentada.

Haver – sentido de existir= invariável, impessoal;

existir = variável. Portanto, temos:

I – Existiam onze pessoas...

II – Havia muitos ferimentos...

III – Existia muita gente...

Verbos irregulares são verbos que sofrem alterações em seu radical ou em suas desinências, afastando-se do modelo a que pertencem.

No português, para verificar se um verbo sofre alterações, basta conjugá-lo no presente e no pretérito perfeito do indicativo. Ex: *faço – fiz, trago – trouxe, posso - pude.*

Não é considerada irregularidade a alteração gráfica do radical de certos verbos para conservação da regularidade fônica. Ex: *embarcar – embarco, fingir – finjo*.

Exemplo de conjugação do verbo "dar" no presente do indicativo:

Eu dou
Tu dás
Ele dá
Nós damos
Vós dais
Eles dão

Percebe-se que há alteração do radical, afastando-se do original "dar" durante a conjugação, sendo considerado verbo irregular.

Exemplo: Conjugação do verbo valer:

Modo Indicativo

Presente

eu valho
tu vales
ele vale
nós valemos
vós valeis
eles valem

Pretérito Perfeito do Indicativo

eu vali
tu valeste
ele valeu
nós valemos
vós valestes
eles valeram

Pretérito Imperfeito do Indicativo

eu valia
tu valias
ele valia
nós valíamos
vós valíeis
eles valiam

Pretérito Mais-que-perfeito do Indicativo

eu valera
tu valeras
ele valera
nós valêramos
vós valêreis
eles valeram

Futuro do Presente do Indicativo

eu valerei
tu valerás
ele valerá
nós valeremos
vós valereis
eles valerão

Futuro do Pretérito do Indicativo

eu valeria
tu valerias
ele valeria
nós valeríamos
vós valeríeis
eles valeriam

Mais-que-perfeito Composto do Indicativo

eu tinha valido
tu tinhas valido
ele tinha valido
nós tínhamos valido
vós tínheis valido
eles tinham valido

Gerúndio do verbo valer = *valendo*

Modo Subjuntivo
Presente
que eu valha
que tu valhas
que ele valha
que nós valhamos
que vós valhais
que eles valham

Pretérito Imperfeito do Subjuntivo
se eu valesse
se tu valesses
se ele valesse
se nós valêssemos
se vós valêsseis
se eles valessem

Futuro do Subjuntivo
quando eu valer
quando tu valeres
quando ele valer
quando nós valermos
quando vós valerdes
quando eles valerem

Imperativo
Imperativo Afirmativo
--
vale tu
valha ele
valhamos nós
valei vós
valham eles

Imperativo Negativo
--
não valhas tu
não valha ele
não valhamos nós
não valhais vós
não valham eles

Infinitivo
Infinitivo Pessoal
por valer eu
por valeres tu
por valer ele
por valermos nós
por valerdes vós
por valerem eles

Infinitivo Impessoal = *valer*
Particípio = *Valido*

Acompanhe abaixo uma lista com os principais verbos irregulares:
Dizer
Presente do indicativo: *Digo, dizes, diz, dizemos, dizeis, dizem.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Disse, disseste, disse, dissemos, dissestes, disseram.*

Futuro do presente do indicativo: *Direi, dirás, dirá, diremos, direis, dirão.*

Fazer
Presente do indicativo: *Faço, fazes, faz, fazemos, fazeis, fazem.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Fiz, fizeste, fez, fizemos, fizestes, fizeram.*

Futuro do presente do indicativo: *Farei, farás, fará, faremos, fareis, farão.*

Ir
Presente do indicativo: *Vou, vais, vai, vamos, ides, vão.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Fui, foste, foi, fomos, fostes, foram.*

Futuro do presente do indicativo: *Irei, irás, irá, iremos, ireis, irão.*

Futuro do subjuntivo: *For, fores, for, formos, fordes, forem.*

Querer
Presente do indicativo: *Quero, queres, quer, queremos, quereis, querem.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Quis, quiseste, quis, quisemos, quisestes, quiseram.*

Presente do subjuntivo: *Queira, queiras, queira, queiramos, queirais, queiram.*

Ver
Presente do indicativo: *Vejo, vês, vê, vemos, vedes, veem.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Vi, viste, viu, vimos, vistes, viram.*

Futuro do presente do indicativo: *Verei, verás, verá, veremos, vereis, verão.*

Futuro do subjuntivo: *Vir, vires, vir, virmos, virdes, virem.*

Vir
Presente do indicativo: *Venho, vens, vem, vimos, vindes, vêm.*

Pretérito perfeito do indicativo: *Vim, vieste, veio, viemos, viestes, vieram.*

Futuro do presente do indicativo: *Virei, virás, virá, viremos, vireis, virão.*

Futuro do subjuntivo: *Vier, vieres, vier, viermos, vierdes, vierem.*

Vozes do Verbo

Dá-se o nome de voz à forma assumida pelo verbo para indicar se o sujeito gramatical é agente ou paciente da ação. São três as vozes verbais:

- ***Ativa*:** quando o sujeito é agente, isto é, pratica a ação expressa pelo verbo. Por exemplo:

Ele	*fez*	*o trabalho*.
sujeito agente	ação	objeto (paciente)

- *Passiva*: quando o sujeito é paciente, recebendo a ação expressa pelo verbo. Por exemplo:
O trabalho foi feito por ele.
sujeito paciente ação agente da passiva
- *Reflexiva*: quando o sujeito é ao mesmo tempo agente e paciente, isto é, pratica e recebe a ação. Por exemplo:
O menino feriu-se.

Obs.: não confundir o emprego reflexivo do verbo com a noção de reciprocidade: *Os lutadores feriram-se.* (um ao outro)

Formação da Voz Passiva

A voz passiva pode ser formada por dois processos: analítico e sintético.

1- Voz Passiva Analítica
Constrói-se da seguinte maneira: Verbo SER + particípio do verbo principal. Por exemplo:
A escola será pintada.
O trabalho é feito por ele.

Obs.: o agente da passiva geralmente é acompanhado da preposição *por*, mas pode ocorrer a construção com a preposição *de*. Por exemplo: *A casa ficou cercada de soldados*.
- Pode acontecer ainda que o agente da passiva não esteja explícito na frase: *A exposição será aberta amanhã.*
- A variação temporal é indicada pelo verbo auxiliar (SER), pois o particípio é invariável. Observe a transformação das frases seguintes:
a) *Ele fez o trabalho*. (pretérito perfeito do indicativo)
O trabalho foi feito por ele. (pretérito perfeito do indicativo)

b) *Ele faz o trabalho*. (presente do indicativo)
O trabalho é feito por ele. (presente do indicativo)

c) *Ele fará o trabalho.* (futuro do presente)
O trabalho será feito por ele. (futuro do presente)

- Nas frases com locuções verbais, o verbo SER assume o mesmo tempo e modo do verbo principal da voz ativa. Observe a transformação da frase seguinte:
O vento ia levando as folhas. (gerúndio)
As folhas iam sendo levadas pelo vento. (gerúndio)

Obs.: é menos frequente a construção da voz passiva analítica com outros verbos que podem eventualmente funcionar como auxiliares. Por exemplo: *A moça ficou marcada pela doença.*

2- Voz Passiva Sintética
A voz passiva sintética ou pronominal constrói-se com o verbo na 3ª pessoa, seguido do pronome apassivador SE. Por exemplo:
Abriram-se as inscrições para o concurso.
Destruiu-se o velho prédio da escola.
Obs.: o agente não costuma vir expresso na voz passiva sintética.

Curiosidade: A palavra *passivo* possui a mesma raiz latina de paixão (latim *passio, passionis*) e ambas se relacionam com o significado sofrimento, padecimento. Daí vem o significado de voz passiva como sendo a voz que expressa a ação sofrida pelo sujeito. Na voz passiva temos dois elementos que nem sempre aparecem: SUJEITO PACIENTE e AGENTE DA PASSIVA.

Conversão da Voz Ativa na Voz Passiva

Pode-se mudar a voz ativa na passiva sem alterar substancialmente o sentido da frase.
Gutenberg inventou a imprensa (Voz Ativa)
Sujeito da Ativa objeto Direto

A imprensa foi inventada por Gutenberg (Voz Passiva)
Sujeito da Passiva Agente da Passiva

Observe que o objeto direto será o sujeito da passiva, o sujeito da ativa passará a agente da passiva e o verbo ativo assumirá a forma passiva, conservando o mesmo tempo. Observe mais exemplos:

- Os mestres têm constantemente aconselhado os alunos.
Os alunos têm sido constantemente aconselhados pelos mestres.
- Eu o acompanharei.
Ele será acompanhado por mim.

Obs.: quando o sujeito da voz ativa for indeterminado, não haverá complemento agente na passiva. Por exemplo: *Prejudicaram-me. / Fui prejudicado.*

Saiba que:
- Aos verbos que não são ativos nem passivos ou reflexivos, são chamados neutros.
O vinho é bom.
Aqui chove muito.

- Há formas passivas com sentido ativo:
É chegada a hora. (= Chegou a hora.)
Eu ainda não era nascido. (= Eu ainda não tinha nascido.)
És um homem lido e viajado. (= que leu e viajou)

- Inversamente, usamos formas ativas com sentido passivo:
Há coisas difíceis de entender. (= serem entendidas)
Mandou-o lançar na prisão. (= ser lançado)

- Os verbos *chamar-se, batizar-se, operar-se* (no sentido cirúrgico) e *vacinar-se* são considerados passivos, logo o sujeito é paciente.
Chamo-me Luís.
Batizei-me na Igreja do Carmo.
Operou-se de hérnia.
Vacinaram-se contra a gripe.

Fonte: http://www.soportugues.com.br/secoes/morf/morf54.php

Questões sobre Vozes dos Verbos

01. (COLÉGIO PEDRO II/RJ – ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO – AOCP/2010) Em "*Os dados foram divulgados ontem* ***pelo Instituto Sou da Paz****.",* a expressão destacada é
(A) adjunto adnominal.
(B) sujeito paciente.
(C) objeto indireto.
(D) complemento nominal.
(E) agente da passiva.

02. (FCC-COPERGÁS – Auxiliar Técnico Administrativo - 2011) *Um dia um tufão furibundo abateu-o pela raiz*. Transpondo-se a frase acima para a voz passiva, a forma verbal resultante será:
(A) era abatido. (B) fora abatido.
(C) abatera-se. (D) foi abatido.
(E) tinha abatido

03. (TRE/AL – TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2010)
... valores e princípios que sejam percebidos pela sociedade como tais.
Transpondo para a voz ativa a frase acima, o verbo passará a ser, corretamente,
(A) perceba.
(B) foi percebido.
(C) tenham percebido.
(D) devam perceber.
(E) estava percebendo.

04. (TJ/RJ – TÉCNICO DE ATIVIDADE JUDICIÁRIA SEM ESPECIALIDADE – FCC/2012) *As ruas estavam ocupadas pela multidão...*
A forma verbal resultante da transposição da frase acima para a voz ativa é:
(A) ocupava-se.
(B) ocupavam.
(C) ocupou.
(D) ocupa.
(E) ocupava.

05. (TRF - 5ª REGIÃO - TÉCNICO JUDICIÁRIO - FCC/2012) A frase que NÃO admite transposição para a voz passiva está em:
(A) Quando Rodolfo surgiu...
(B) ... adquiriu as impressoras...
(C) ... e sustentar, às vezes, família numerosa.
(D) ... acolheu-o como patrono.
(E) ... que montou [...] a primeira grande folhetaria do Recife ...

06. (TRF - 4ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2010) *O engajamento moral e político não chegou a constituir um deslocamento da atenção intelectual de Said ...*
Transpondo-se a frase acima para a voz passiva, a forma verbal resultante é:
a) se constituiu.
b) chegou a ser constituído.
c) teria chegado a constituir.
d) chega a se constituir.
e) chegaria a ser constituído.

07. (METRÔ/SP – TÉCNICO SISTEMAS METROVIÁRIOS CIVIL – FCC/2014 - ADAPTADA) *...'sertanejo' indicava indistintamente as músicas produzidas no interior do país...*
Transpondo-se a frase acima para a voz passiva, a forma verbal resultante será:
(A) vinham indicadas.
(B) era indicado.
(C) eram indicadas.
(D) tinha indicado.
(E) foi indicada.

08. (GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – PROCON – AGENTE ADMINISTRATIVO – CEPERJ/2012 - adaptada) Um exemplo de construção na voz passiva está em:
(A) "A Gulliver recolherá 6 mil brinquedos"
(B) "o consumidor pode solicitar a devolução do dinheiro"
(C) "enviar o brinquedo por sedex"
(D) "A empresa também é obrigada pelo Código de Defesa do Consumidor"
(E) "A empresa fez campanha para recolher"

09. (METRÔ/SP –SECRETÁRIA PLENO – FCC/2010) Transpondo-se para a voz passiva a construção *Mais tarde vim a entender a tradução completa,* a forma verbal resultante será:

(A) veio a ser entendida.
(B) teria entendido.
(C) fora entendida.
(D) terá sido entendida.
(E) tê-la-ia entendido.

10. (INFRAERO – CADASTRO RESERVA OPERACIONAL PROFISSIONAL DE TRÁFEGO AÉREO – FCC/2011 - ADAPTADA)

... ele empreende, de maneira quase clandestina, a série Mulheres.

Transpondo-se a frase acima para a voz passiva, a forma verbal resultante será:
(A) foi empreendida.
(B) são empreendidos.
(C) foi empreendido.
(D) é empreendida.
(E) são empreendidas.

GABARITO

01. E 02. D 03. A 04. E 05. A
06. B 07. C 08. D 09. A 10. D

RESOLUÇÃO

1-) No enunciado temos uma oração com a voz passiva do verbo. Transformando-a em ativa, teremos: "O Instituto Sou da Paz divulgou dados". Nessa, "Instituto Sou da Paz" funciona como sujeito da oração, ou seja, na passiva sua função é a de agente da passiva. O sujeito paciente é "os dados".

2-) Um dia um tufão furibundo abateu-o pela raiz. = Ele foi abatido...

3-) ... valores e princípios que sejam percebidos pela sociedade como tais = dois verbos na voz passiva, então teremos um na ativa: que a sociedade perceba os valores e princípios...

4-) As ruas estavam ocupadas pela multidão = dois verbos na passiva, um verbo na ativa:
A multidão ocupava as ruas.

5-)
B = as impressoras foram adquiridas...
C = família numerosa é sustentada...
D – foi acolhido como patrono...
E – a primeira grande folhetaria do Recife foi montada...

6-) O engajamento moral e político não chegou a constituir um deslocamento da atenção intelectual de Said = dois verbos na voz ativa, mas com presença de preposição e, um deles, no infinitivo, então o verbo auxiliar "ser" ficará no infinitivo (na voz passiva) e o verbo principal (constituir) ficará no particípio: Um deslocamento da atenção intelectual de Said não chegou a ser constituído pelo engajamento...

7-)'sertanejo' indicava indistintamente as músicas produzidas no interior do país.
As músicas produzidas no país eram indicadas pelo sertanejo, indistintamente.

8-)
(A) "A Gulliver recolherá 6 mil brinquedos" = voz ativa
(B) "o consumidor pode solicitar a devolução do dinheiro" = voz ativa
(C) "enviar o brinquedo por sedex" = voz ativa
(D) "A empresa também é obrigada pelo Código de Defesa do Consumidor" = voz passiva
(E) "A empresa fez campanha para recolher" = voz ativa

9-)Mais tarde vim a entender a tradução completa...
A tradução completa veio a ser entendida por mim.

10-) ele empreende, de maneira quase clandestina, a série Mulheres.
A série de mulheres é empreendida por ele, de maneira quase clandestina.



RACIOCÍNIO LÓGICO

AVALIAÇÃO DA HABILIDADE DO CANDIDATO EM ENTENDER A ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ENTRE PESSOAS, LUGARES, COISAS E/OU EVENTOS, DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECER A ESTRUTURA DESSAS RELAÇÕES. AS QUESTÕES DAS PROVAS PODERÃO TRATAR DAS SEGUINTES ÁREAS: ESTRUTURAS LÓGICAS; LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO; DIAGRAMAS LÓGICOS; ARITMÉTICA; ÁLGEBRA E GEOMETRIA BÁSICAS.

Raciocínio Lógico Matemático

Os estudos matemáticos ligados aos fundamentos lógicos contribuem no desenvolvimento cognitivo dos estudantes, induzindo a organização do pensamento e das ideias, na formação de conceitos básicos, assimilação de regras matemáticas, construção de fórmulas e expressões aritméticas e algébricas. É de extrema importância que em matemática utilize-se atividades envolvendo lógica, no intuito de despertar o raciocínio, fazendo com que se utilize do potencial na busca por soluções dos problemas matemáticos desenvolvidos e baseados nos conceitos lógicos.

A lógica está presente em diversos ramos da matemática, como a probabilidade, os problemas de contagem, as progressões aritméticas e geométricas, as sequências numéricas, equações, funções, análise de gráficos entre outros. Os fundamentos lógicos contribuem na resolução ordenada de equações, na percepção do valor da razão de uma sequência, na elucidação de problemas aritméticos e algébricos e na fixação de conteúdos complexos.

A utilização das atividades lógicas contribui na formação de indivíduos capazes de criar ferramentas e mecanismos responsáveis pela obtenção de resultados em Matemática. O sucesso na Matemática está diretamente conectado à curiosidade, pesquisa, deduções, experimentos, visão detalhada, senso crítico e organizacional e todas essas características estão ligadas ao desenvolvimento lógico.

Raciocínio Lógico Dedutivo

A dedução é uma inferência que parte do universal para o mais particular. Assim considera-se que um raciocínio lógico é dedutivo quando, de uma ou mais premissas, se conclui uma proposição que é conclusão lógica da(s) premissa(s). A dedução é um raciocínio de tipo mediato, sendo o silogismo uma das suas formas clássicas. Iniciaremos com a compreensão das sequências lógicas, onde devemos deduzir, ou até induzir, qual a lei de formação das figuras, letras, símbolos ou números, a partir da observação dos termos dados.

Humor Lógico



Orientações Espacial e Temporal

Orientação espacial e temporal verifica a capacidade de abstração no espaço e no tempo. Costuma ser cobrado em questões sobre a disposições de dominós, dados, baralhos, amontoados de cubos com símbolos especificados em suas faces, montagem de figuras com subfiguras, figuras fractais, dentre outras. Inclui também as famosas sequências de figuras nas quais se pede a próxima. Serve para verificar a capacidade do candidato em resolver problemas com base em estímulos visuais.

Raciocínio Verbal

O raciocínio é o conjunto de atividades mentais que consiste na associação de ideias de acordo com determinadas regras. No caso do raciocínio verbal, trata-se da capacidade de raciocinar com conteúdos verbais, estabelecendo entre eles princípios de classificação, ordenação, relação e significados. Ao contrário daquilo que se possa pensar, o raciocínio verbal é uma capacidade intelectual que tende a ser pouco desenvolvida pela maioria das pessoas. No nível escolar, por exemplo, disciplinas como as línguas centram-se em objetivos como a ortografia ou a gramática, mas não estimulam/incentivam à aprendizagem dos métodos de expressão necessários para que os alunos possam fazer um uso mais completo da linguagem.

Por outro lado, o auge dos computadores e das consolas de jogos de vídeo faz com que as crianças costumem jogar de forma individual, isto é, sozinhas (ou com outras crianças que não se encontrem fisicamente com elas), pelo que não é feito um uso intensivo da linguagem. Uma terceira causa que se pode aqui mencionar para explicar o fraco raciocínio verbal é o fato de jantar em frente à televisão. Desta forma, perde-se o diálogo no seio da família e a arte de conversar.

Entre os exercícios recomendados pelos especialistas para desenvolver o raciocínio verbal, encontram-se as analogias verbais, os exercícios para completar orações, a ordem de frases e os jogos onde se devem excluir certos conceitos de um grupo. Outras propostas implicam que sigam/respeitem certas instruções, corrijam a palavra inadequada (o intruso) de uma frase ou procurem/descubram antônimos e sinônimos de uma mesma palavra.

Lógica Sequencial

Lógica Sequencial

O Raciocínio é uma operação lógica, discursiva e mental. Neste, o intelecto humano utiliza uma ou mais proposições, para concluir através de mecanismos de comparações e abstrações, quais são os dados que levam às respostas verdadeiras, falsas ou prováveis. Foi pelo processo do raciocínio que ocorreu o desenvolvimento do método matemático, este considerado instrumento puramente teórico e dedutivo, que prescinde de dados empíricos. Logo, resumidamente o raciocínio pode ser considerado também um dos integrantes dos mecanismos dos processos cognitivos superiores da formação de conceitos e da solução de problemas, sendo parte do pensamento.

Sequências Lógicas

As sequências podem ser formadas por números, letras, pessoas, figuras, etc. Existem várias formas de se estabelecer uma sequência, o importante é que existam pelo menos três elementos que caracterize a lógica de sua formação, entretanto algumas séries necessitam de mais elementos para definir sua lógica. Algumas sequências são bastante conhecidas e todo aluno que estuda lógica deve conhecê-las, tais como as progressões aritméticas e geométricas, a série de Fibonacci, os números primos e os quadrados perfeitos.

Sequência de Números

Progressão Aritmética: Soma-se constantemente um mesmo número.



Progressão Geométrica: Multiplica-se constantemente um mesmo número.



Incremento em Progressão: O valor somado é que está em progressão.



Série de Fibonacci: Cada termo é igual a soma dos dois anteriores.

1 1 2 3 5 8 13

Números Primos: Naturais que possuem apenas dois divisores naturais.

2 3 5 7 11 13 17

Quadrados Perfeitos: Números naturais cujas raízes são naturais.

1 4 9 16 25 36 49

Sequência de Letras

As sequências de letras podem estar associadas a uma série de números ou não. Em geral, devemos escrever todo o alfabeto (observando se deve, ou não, contar com k, y e w) e circular as letras dadas para entender a lógica proposta.

A C F J O U

Observe que foram saltadas 1, 2, 3, 4 e 5 letras e esses números estão em progressão.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U

B1 2F H4 8L N16 32R T64

Nesse caso, associou-se letras e números (potências de 2), alternando a ordem. As letras saltam 1, 3, 1, 3, 1, 3 e 1 posições.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T

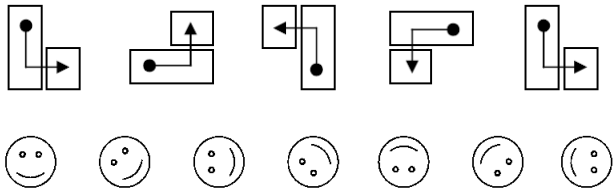
Sequência de Pessoas

Na série a seguir, temos sempre um homem seguido de duas mulheres, ou seja, aqueles que estão em uma posição múltipla de três (3º, 6º, 9º, 12º,...) serão mulheres e a posição dos braços sempre alterna, ficando para cima em uma posição múltipla de dois (2º, 4º, 6º, 8º,...). Sendo assim, a sequência se repete a cada seis termos, tornando possível determinar quem estará em qualquer posição.



Sequência de Figuras

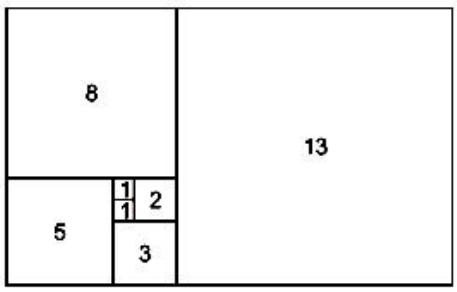
Esse tipo de sequência pode seguir o mesmo padrão visto na sequência de pessoas ou simplesmente sofrer rotações, como nos exemplos a seguir.



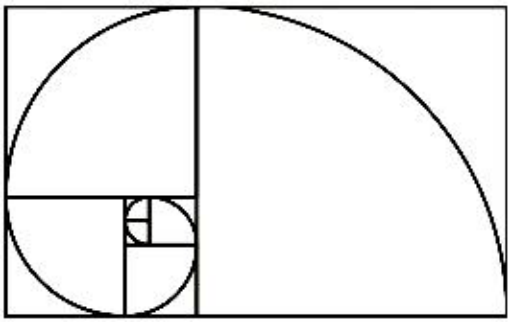
Sequência de Fibonacci

O matemático Leonardo Pisa, conhecido como Fibonacci, propôs no século XIII, a sequência numérica: (1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, …). Essa sequência tem uma lei de formação simples: cada elemento, a partir do terceiro, é obtido somando-se os dois anteriores. Veja: 1 + 1 = 2, 2 + 1 = 3, 3 + 2 = 5 e assim por diante. Desde o século XIII, muitos matemáticos, além do próprio Fibonacci, dedicaram-se ao estudo da sequência que foi proposta, e foram encontradas inúmeras aplicações para ela no desenvolvimento de modelos explicativos de fenômenos naturais.

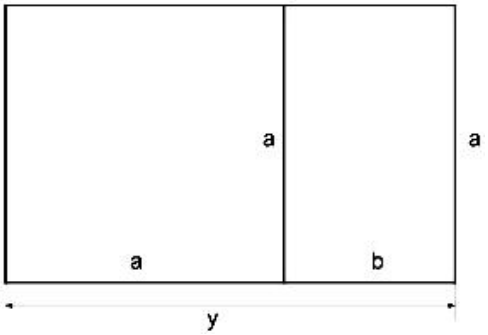
Veja alguns exemplos das aplicações da sequência de Fibonacci e entenda porque ela é conhecida como uma das maravilhas da Matemática. A partir de dois quadrados de lado 1, podemos obter um retângulo de lados 2 e 1. Se adicionarmos a esse retângulo um quadrado de lado 2, obtemos um novo retângulo 3 x 2. Se adicionarmos agora um quadrado de lado 3, obtemos um retângulo 5 x 3. Observe a figura a seguir e veja que os lados dos quadrados que adicionamos para determinar os retângulos formam a sequência de Fibonacci.



Se utilizarmos um compasso e traçarmos o quarto de circunferência inscrito em cada quadrado, encontraremos uma espiral formada pela concordância de arcos cujos raios são os elementos da sequência de Fibonacci.



O Partenon que foi construído em Atenas pelo célebre arquiteto grego Fidias. A fachada principal do edifício, hoje em ruínas, era um retângulo que continha um quadrado de lado igual à altura. Essa forma sempre foi considerada satisfatória do ponto de vista estético por suas proporções sendo chamada retângulo áureo ou retângulo de ouro.



Como os dois retângulos indicados na figura são semelhantes temos: $\frac{y}{a} = \frac{a}{b}$ (1).

Como: b = y – a (2).
Substituindo (2) em (1) temos: $y^2 - ay - a^2 = 0$.

Resolvendo a equação:

$y = \frac{a(1\pm\sqrt{5}}{2}$ em que $\left(\frac{1-\sqrt{5}}{2} < 0\right)$ não convém.

Logo: $\frac{y}{a} = \frac{(1+\sqrt{5}}{2} = 1{,}61803398875$

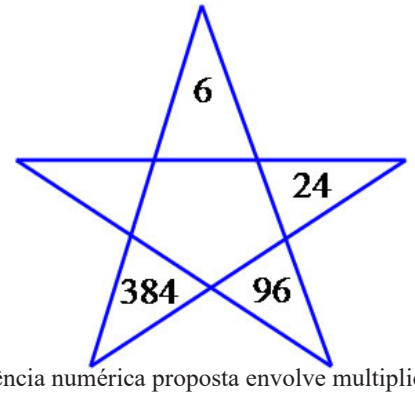
Esse número é conhecido como número de ouro e pode ser representado por:

$$\theta = \frac{1+\sqrt{5}}{2}$$

Todo retângulo e que a razão entre o maior e o menor lado for igual a é chamado retângulo áureo como o caso da fachada do Partenon.

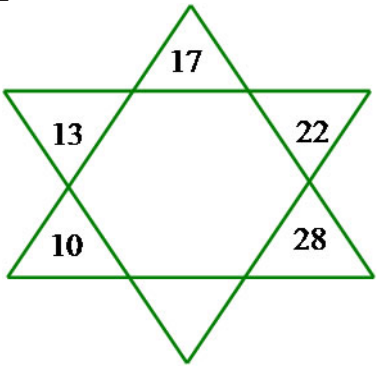
As figuras a seguir possuem números que representam uma sequência lógica. Veja os exemplos:

Exemplo 1



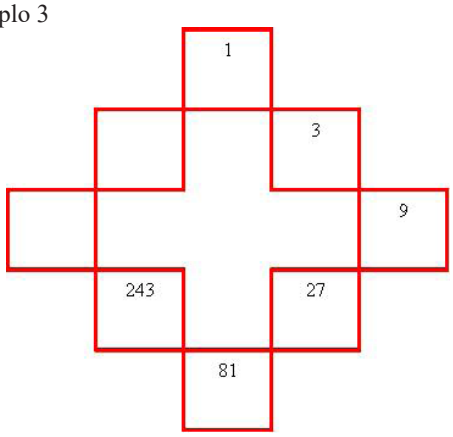
A sequência numérica proposta envolve multiplicações por 4.
6 x 4 = 24
24 x 4 = 96
96 x 4 = 384
384 x 4 = 1536

Exemplo 2



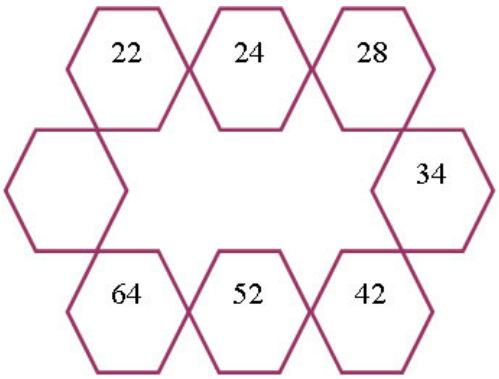
A diferença entre os números vai aumentando 1 unidade.
13 – 10 = 3
17 – 13 = 4
22 – 17 = 5
28 – 22 = 6
35 – 28 = 7

Exemplo 3



Multiplicar os números sempre por 3.
1 x 3 = 3
3 x 3 = 9
9 x 3 = 27
27 x 3 = 81
81 x 3 = 243
243 x 3 = 729
729 x 3 = 2187

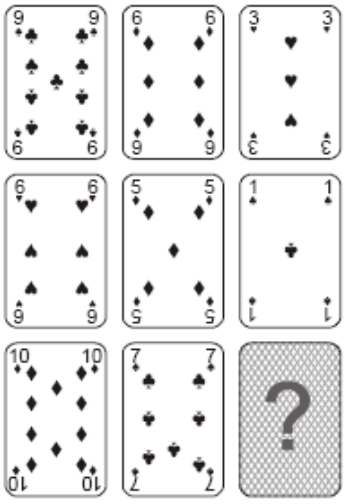
Exemplo 4



A diferença entre os números vai aumentando 2 unidades.
24 – 22 = 2
28 – 24 = 4
34 – 28 = 6
42 – 34 = 8
52 – 42 = 10
64 – 52 = 12
78 – 64 = 14

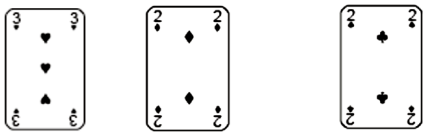
QUESTÕES

01. Observe atentamente a disposição das cartas em cada linha do esquema seguinte:

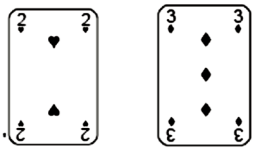


A carta que está oculta é:

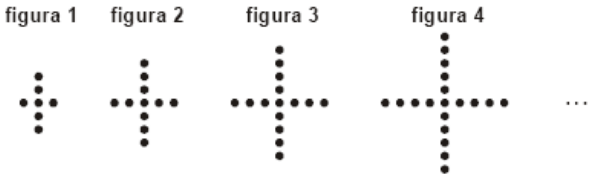
(A) (B) (C)



(D) (E)



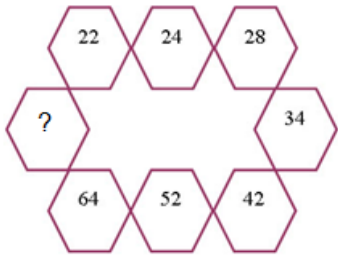
02. Considere que a sequência de figuras foi construída segundo um certo critério.



Se tal critério for mantido, para obter as figuras subsequentes, o total de pontos da figura de número 15 deverá ser:
(A) 69
(B) 67
(C) 65
(D) 63
(E) 61

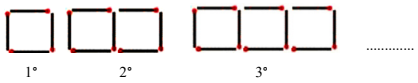
03. O próximo número dessa sequência lógica é: 1000, 990, 970, 940, 900, 850, ...
(A) 800
(B) 790
(C) 780
(D) 770

04. Na sequência lógica de números representados nos hexágonos, da figura abaixo, observa-se a ausência de um deles que pode ser:



(A) 76
(B) 10
(C) 20
(D) 78

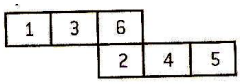
05. Uma criança brincando com uma caixa de palitos de fósforo constrói uma sequência de quadrados conforme indicado abaixo:



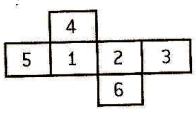
Quantos palitos ele utilizou para construir a 7ª figura?
(A) 20 palitos
(B) 25 palitos
(C) 28 palitos
(D) 22 palitos

06. Ana fez diversas planificações de um cubo e escreveu em cada um, números de 1 a 6. Ao montar o cubo, ela deseja que a soma dos números marcados nas faces opostas seja 7. A única alternativa cuja figura representa a planificação desse cubo tal como deseja Ana é:

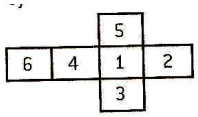
(A)



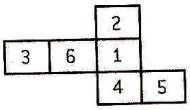
(B)



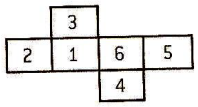
(C)



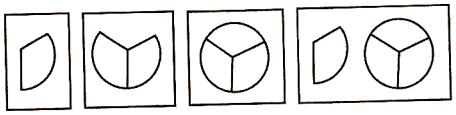
(D)



(E)

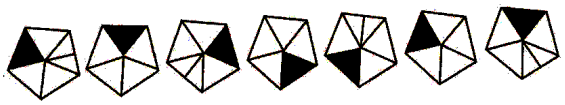


07. As figuras da sequência dada são formadas por partes iguais de um círculo.

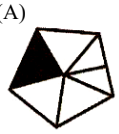


Continuando essa sequência, obtém-se exatamente 16 círculos completos na:
(A) 36ª figura
(B) 48ª figura
(C) 72ª figura
(D) 80ª figura
(E) 96ª figura

08. Analise a sequência a seguir:

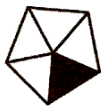


Admitindo-se que a regra de formação das figuras seguintes permaneça a mesma, pode-se afirmar que a figura que ocuparia a 277ª posição dessa sequência é:

(A) 

(B) 

(C) 

(D) 

(E) 

09. Observe a sequência: 2, 10, 12, 16, 17, 18, 19, ... Qual é o próximo número?

(A) 20
(B) 21
(C) 100
(D) 200

10. Observe a sequência: 3,13, 30, ... Qual é o próximo número?

(A) 4
(B) 20
(C) 31
(D) 21

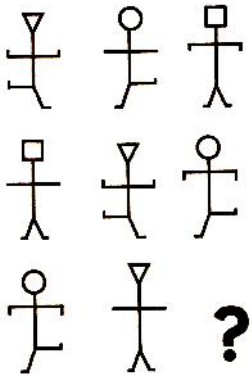
11. Os dois pares de palavras abaixo foram formados segundo determinado critério.

LACRAÇÃO → cal
AMOSTRA → soma
LAVRAR → ?

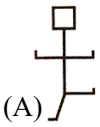
Segundo o mesmo critério, a palavra que deverá ocupar o lugar do ponto de interrogação é:

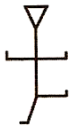
(A) alar
(B) rala
(C) ralar
(D) larva
(E) arval

12. Observe que as figuras abaixo foram dispostas, linha a linha, segundo determinado padrão.

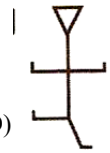


Segundo o padrão estabelecido, a figura que substitui corretamente o ponto de interrogação é:

(A) 

(B) 

(C) 

(D) 

(E) 

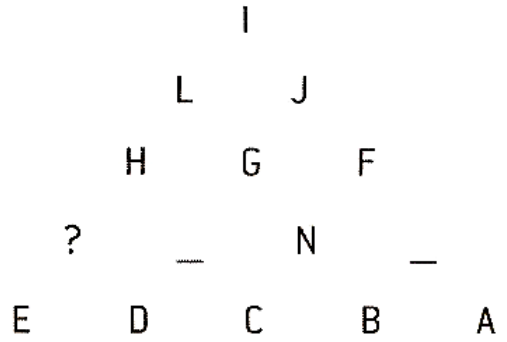
13. Observe que na sucessão seguinte os números foram colocados obedecendo a uma lei de formação.

4	8	5	X	7	14	11
4	12	10	Y	28	84	82

Os números X e Y, obtidos segundo essa lei, são tais que X + Y é igual a:

(A) 40
(B) 42
(C) 44
(D) 46
(E) 48

14. A figura abaixo representa algumas letras dispostas em forma de triângulo, segundo determinado critério.



Considerando que na ordem alfabética usada são excluídas as letra “K”, “W” e “Y”, a letra que substitui corretamente o ponto de interrogação é:

(A) P
(B) O
(C) N
(D) M
(E) L

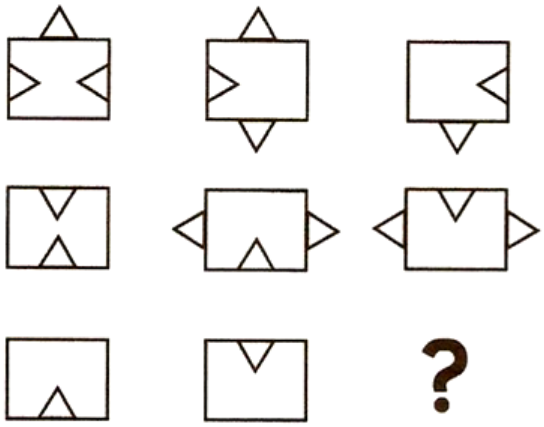
15. Considere que a sequência seguinte é formada pela sucessão natural dos números inteiros e positivos, sem que os algarismos sejam separados.

12345678910111213141516171819 20...

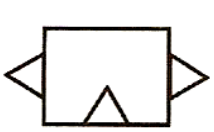
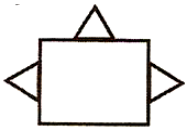
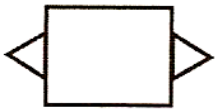
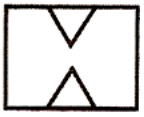
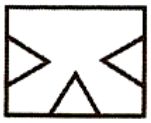
O algarismo que deve aparecer na 276ª posição dessa sequência é:

(A) 9
(B) 8
(C) 6
(D) 3
(E) 1

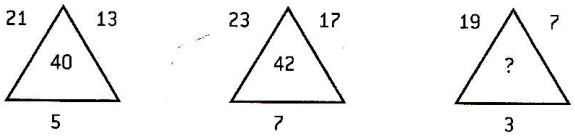
16. Em cada linha abaixo, as três figuras foram desenhadas de acordo com determinado padrão.



Segundo esse mesmo padrão, a figura que deve substituir o ponto de interrogação é:

(A) 
(B) 
(C) 
(D) 
(E) 

17. Observe que, na sucessão de figuras abaixo, os números que foram colocados nos dois primeiros triângulos obedecem a um mesmo critério.



Para que o mesmo critério seja mantido no triângulo da direita, o número que deverá substituir o ponto de interrogação é:

(A) 32
(B) 36
(C) 38
(D) 42
(E) 46

18. Considere a seguinte sequência infinita de números: 3, 12, 27, __, 75, 108,... O número que preenche adequadamente a quarta posição dessa sequência é:

(A) 36,
(B) 40,
(C) 42,
(D) 44,
(E) 48

19. Observando a sequência $(1, \frac{1}{2}, \frac{1}{6}, \frac{1}{12}, \frac{1}{20}, \ldots)$ o próximo numero será:

(A) $\frac{1}{24}$

(B) $\frac{1}{30}$

(C) $\frac{1}{36}$

(D) $\frac{1}{40}$

20. Considere a sequência abaixo:

BBB	BXB	XXB
XBX	XBX	XBX
BBB	BXB	BXX

O padrão que completa a sequência é:

(A)	(B)	(C)
XXX	XXB	XXX
XXX	XBX	XXX
XXX	BXX	XXB

(D)	(E)
XXX	XXX
XBX	XBX
XXX	BXX

21. Na série de Fibonacci, cada termo a partir do terceiro é igual à soma de seus dois termos precedentes. Sabendo-se que os dois primeiros termos, por definição, são 0 e 1, o sexto termo da série é:

(A) 2
(B) 3
(C) 4
(D) 5
(E) 6

22. Nosso código secreto usa o alfabeto A B C D E F G H I J L M N O P Q R S T U V X Z. Do seguinte modo: cada letra é substituída pela letra que ocupa a quarta posição depois dela. Então, o "A" vira "E", o "B" vira "F", o "C" vira "G" e assim por diante. O código é "circular", de modo que o "U" vira "A" e assim por diante. Recebi uma mensagem em código que dizia: BSA HI EDAP. Decifrei o código e li:

(A) FAZ AS DUAS;
(B) DIA DO LOBO;
(C) RIO ME QUER;
(D) VIM DA LOJA;
(E) VOU DE AZUL.

23. A sentença "Social está para laicos assim como 231678 está para..." é melhor completada por:

(A) 326187;
(B) 876132;
(C) 286731;
(D) 827361;
(E) 218763.

24. A sentença "Salta está para Atlas assim como 25435 está para..." é melhor completada pelo seguinte número:

(A) 53452;
(B) 23455;
(C) 34552;
(D) 43525;
(E) 53542.

25. Repare que com um número de 5 algarismos, respeitada a ordem dada, podem-se criar 4 números de dois algarismos. Por exemplo: de 34.712, podem-se criar o 34, o 47, o 71 e o 12. Procura-se um número de 5 algarismos formado pelos algarismos 4, 5, 6, 7 e 8, sem repetição. Veja abaixo alguns números desse tipo e, ao lado de cada um deles, a quantidade de números de dois algarismos que esse número tem em comum com o número procurado.

Número dado	Quantidade de números de 2 algarismos em comum
48.765	1
86.547	0
87.465	2
48.675	1

O número procurado é:
(A) 87456
(B) 68745
(C) 56874
(D) 58746
(E) 46875

26. Considere que os símbolos ♦ e ♣ que aparecem no quadro seguinte, substituem as operações que devem ser efetuadas em cada linha, a fim de se obter o resultado correspondente, que se encontra na coluna da extrema direita.

36	♦	4	♣	5	=	14
48	♦	6	♣	9	=	17
54	♦	9	♣	7	=	?

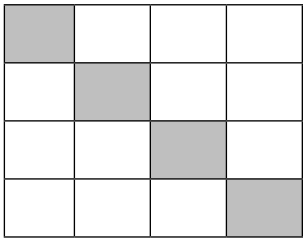
Para que o resultado da terceira linha seja o correto, o ponto de interrogação deverá ser substituído pelo número:

(A) 16
(B) 15
(C) 14
(D) 13
(E) 12

27. Segundo determinado critério, foi construída a sucessão seguinte, em que cada termo é composto de um número seguido de uma letra: A1 – E2 – B3 – F4 – C5 – G6 – .... Considerando que no alfabeto usado são excluídas as letras K, Y e W, então, de acordo com o critério estabelecido, a letra que deverá anteceder o número 12 é:

(A) J
(B) L
(C) M
(D) N
(E) O

28. Os nomes de quatro animais – MARÁ, PERU, TATU e URSO – devem ser escritos nas linhas da tabela abaixo, de modo que cada uma das suas respectivas letras ocupe um quadrinho e, na diagonal sombreada, possa ser lido o nome de um novo animal.



Excluídas do alfabeto as letras K, W e Y e fazendo cada letra restante corresponder ordenadamente aos números inteiros de 1 a 23 (ou seja, A = 1, B = 2, C = 3,..., Z = 23), a soma dos números que correspondem às letras que compõem o nome do animal é:

(A) 37
(B) 39
(C) 45
(D) 49
(E) 51

Nas questões 29 e 30, observe que há uma relação entre o primeiro e o segundo grupos de letras. A mesma relação deverá existir entre o terceiro grupo e um dos cinco grupos que aparecem nas alternativas, ou seja, aquele que substitui corretamente o ponto de interrogação. Considere que a ordem alfabética adotada é a oficial e exclui as letras K, W e Y.

29. CASA: LATA: LOBO: ?
(A) SOCO
(B) TOCO
(C) TOMO
(D) VOLO
(E) VOTO

30. ABCA: DEFD: HIJH: ?
(A) IJLI
(B) JLMJ
(C) LMNL
(D) FGHF
(E) EFGE

31. Os termos da sucessão seguinte foram obtidos considerando uma lei de formação (0, 1, 3, 4, 12, 123,...). Segundo essa lei, o décimo terceiro termo dessa sequência é um número:

(A) Menor que 200.
(B) Compreendido entre 200 e 400.
(C) Compreendido entre 500 e 700.
(D) Compreendido entre 700 e 1.000.
(E) Maior que 1.000.

Para responder às questões de números 32 e 33, você deve observar que, em cada um dos dois primeiros pares de palavras dadas, a palavra da direita foi obtida da palavra da esquerda segundo determinado critério. Você deve descobrir esse critério e usá-lo para encontrar a palavra que deve ser colocada no lugar do ponto de interrogação.

32. Ardoroso → rodo
Dinamizar → mina
Maratona → ?

(A) mana
(B) toma
(C) tona
(D) tora
(E) rato

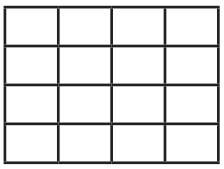
33. Arborizado → azar
Asteroide → dias
Articular → ?
(A) luar
(B) arar
(C) lira
(D) luta
(E) rara

34. Preste atenção nesta sequência lógica e identifique quais os números que estão faltando: 1, 1, 2, __, 5, 8, __,21, 34, 55, __, 144, __...

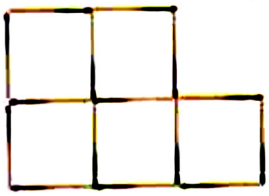
35. Uma lesma encontra-se no fundo de um poço seco de 10 metros de profundidade e quer sair de lá. Durante o dia, ela consegue subir 2 metros pela parede; mas à noite, enquanto dorme, escorrega 1 metro. Depois de quantos dias ela consegue chegar à saída do poço?

36. Quantas vezes você usa o algarismo 9 para numerar as páginas de um livro de 100 páginas?

37. Quantos quadrados existem na figura abaixo?



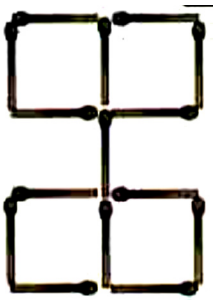
38. Retire três palitos e obtenha apenas três quadrados.



39. Qual será o próximo símbolo da sequência abaixo?



40. Reposicione dois palitos e obtenha uma figura com cinco quadrados iguais.



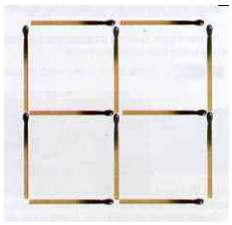
41. Observe as multiplicações a seguir:
12.345.679 × 18 = 222.222.222
12.345.679 × 27 = 333.333.333
... ...
12.345.679 × 54 = 666.666.666

Para obter 999.999.999 devemos multiplicar 12.345.679 por quanto?

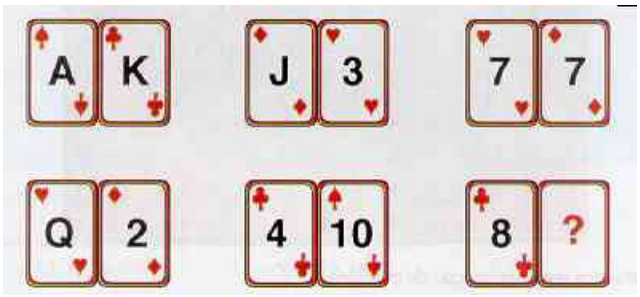
42. Esta casinha está de frente para a estrada de terra. Mova dois palitos e faça com que fique de frente para a estrada asfaltada.



43. Remova dois palitos e deixe a figura com dois quadrados.



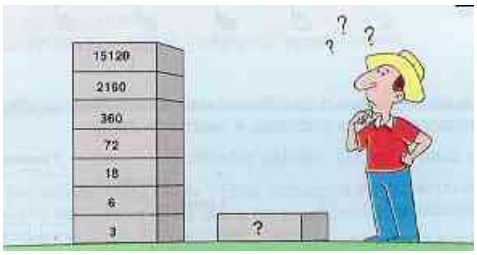
44. As cartas de um baralho foram agrupadas em pares, segundo uma relação lógica. Qual é a carta que está faltando, sabendo que K vale 13, Q vale 12, J vale 11 e A vale 1?



45. Mova um palito e obtenha um quadrado perfeito.



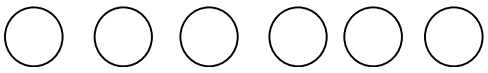
46. Qual o valor da pedra que deve ser colocada em cima de todas estas para completar a sequência abaixo?



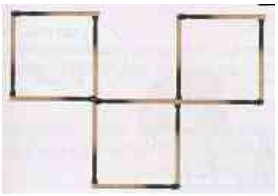
47. Mova três palitos nesta figura para obter cinco triângulos.



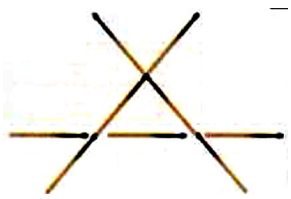
48. Tente dispor 6 moedas em 3 fileiras de modo que em cada fileira fiquem apenas 3 moedas.



49. Reposicione três palitos e obtenha cinco quadrados.



50. Mude a posição de quatro palitos e obtenha cinco triângulos.



Respostas

01. Resposta: "A".

A diferença entre os números estampados nas cartas 1 e 2, em cada linha, tem como resultado o valor da 3ª carta e, além disso, o naipe não se repete. Assim, a 3ª carta, dentro das opções dadas só pode ser a da opção (A).

02. Resposta "D".

Observe que, tomando o eixo vertical como eixo de simetria, tem-se:

Na figura 1: 01 ponto de cada lado → 02 pontos no total.
Na figura 2: 02 pontos de cada lado → 04 pontos no total.
Na figura 3: 03 pontos de cada lado → 06 pontos no total.
Na figura 4: 04 pontos de cada lado → 08 pontos no total.
Na figura n: n pontos de cada lado → 2.n pontos no total.

Em particular:

Na figura 15: 15 pontos de cada lado → 30 pontos no total.

Agora, tomando o eixo horizontal como eixo de simetria, tem-se:

Na figura 1: 02 pontos acima e abaixo → 04 pontos no total.
Na figura 2: 03 pontos acima e abaixo → 06 pontos no total.
Na figura 3: 04 pontos acima e abaixo → 08 pontos no total.
Na figura 4: 05 pontos acima e abaixo → 10 pontos no total.
Na figura n: (n+1) pontos acima e abaixo → 2.(n+1) pontos no total.

Em particular:

Na figura 15: 16 pontos acima e abaixo → 32 pontos no total. Incluindo o ponto central, que ainda não foi considerado, temos para total de pontos da figura 15: Total de pontos = 30 + 32 + 1 = 63 pontos.

03. Resposta "B".

Nessa sequência, observamos que a diferença: entre 1000 e 990 é 10, entre 990 e 970 é 20, entre o 970 e 940 é 30, entre 940 e 900 é 40, entre 900 e 850 é 50, portanto entre 850 e o próximo número é 60, dessa forma concluímos que o próximo número é 790, pois: 850 – 790 = 60.

04. Resposta "D"

Nessa sequência lógica, observamos que a diferença: entre 24 e 22 é 2, entre 28 e 24 é 4, entre 34 e 28 é 6, entre 42 e 34 é 8, entre 52 e 42 é 10, entre 64 e 52 é 12, portanto entre o próximo número e 64 é 14, dessa forma concluímos que o próximo número é 78, pois: 76 – 64 = 14.

05. Resposta "D".

Observe a tabela:

Figuras	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª
Nº de Palitos	4	7	10	13	16	19	22

Temos de forma direta, pela contagem, a quantidade de palitos das três primeiras figuras. Feito isto, basta perceber que cada figura a partir da segunda tem a quantidade de palitos da figura anterior acrescida de 3 palitos. Desta forma, fica fácil preencher o restante da tabela e determinar a quantidade de palitos da 7ª figura.

06. Resposta "A".

Na figura apresentada na letra "B", não é possível obter a planificação de um lado, pois o 4 estaria do lado oposto ao 6, somando 10 unidades. Na figura apresentada na letra "C", da mesma forma, o 5 estaria em face oposta ao 3, somando 8, não formando um lado. Na figura da letra "D", o 2 estaria em face oposta ao 4, não determinando um lado. Já na figura apresentada na letra "E", o 1 não estaria em face oposta ao número 6, impossibilitando, portanto, a obtenção de um lado. Logo, podemos concluir que a planificação apresentada na letra "A" é a única para representar um lado.

07. Resposta "B".

Como na 3ª figura completou-se um círculo, para completar 16 círculos é suficiente multiplicar 3 por 16 : 3 . 16 = 48. Portanto, na 48ª figura existirão 16 círculos.

08. Resposta "B".

A sequência das figuras completa-se na 5ª figura. Assim, continua-se a sequência de 5 em 5 elementos. A figura de número 277 ocupa, então, a mesma posição das figuras que representam número 5n + 2, com n N. Ou seja, a 277ª figura corresponde à 2ª figura, que é representada pela letra "B".

09. Resposta "D".

A regularidade que obedece a sequência acima não se dá por padrões numéricos e sim pela letra que inicia cada número. "Dois, Dez, Doze, Dezesseis, Dezessete, Dezoito, Dezenove, ... Enfim, o próximo só pode iniciar também com "D": Duzentos.

10. Resposta "C".

Esta sequência é regida pela inicial de cada número. Três, Treze, Trinta,... O próximo só pode ser o número Trinta e um, pois ele inicia com a letra "T".

11. Resposta "E".

Na 1ª linha, a palavra CAL foi retirada das 3 primeiras letras da palavra LACRAÇÃO, mas na ordem invertida. Da mesma forma, na 2ª linha, a palavra SOMA é retirada da palavra AMOSTRA, pelas 4 primeira letras invertidas. Com isso, da palavra LAVRAR, ao se retirarem as 5 primeiras letras, na ordem invertida, obtém-se ARVAL.

12. Resposta "C".

Em cada linha apresentada, as cabeças são formadas por quadrado, triângulo e círculo. Na 3ª linha já há cabeças com círculo e com triângulo. Portanto, a cabeça da figura que está faltando é um quadrado. As mãos das figuras estão levantadas, em linha reta

ou abaixadas. Assim, a figura que falta deve ter as mãos levantadas (é o que ocorre em todas as alternativas). As figuras apresentam as 2 pernas ou abaixadas, ou 1 perna levantada para a esquerda ou 1 levantada para a direita. Nesse caso, a figura que está faltando na 3ª linha deve ter 1 perna levantada para a esquerda. Logo, a figura tem a cabeça quadrada, as mãos levantadas e a perna erguida para a esquerda.

13. Resposta "A".

Existem duas leis distintas para a formação: uma para a parte superior e outra para a parte inferior. Na parte superior, tem-se que: do 1º termo para o 2º termo, ocorreu uma multiplicação por 2; já do 2º termo para o 3º, houve uma subtração de 3 unidades. Com isso, X é igual a 5 multiplicado por 2, ou seja, X = 10. Na parte inferior, tem-se: do 1º termo para o 2º termo ocorreu uma multiplicação por 3; já do 2º termo para o 3º, houve uma subtração de 2 unidades. Assim, Y é igual a 10 multiplicado por 3, isto é, Y = 30. Logo, X + Y = 10 + 30 = 40.

14. Resposta "A".

A sequência do alfabeto inicia-se na extremidade direita do triângulo, pela letra "A"; aumenta a direita para a esquerda; continua pela 3ª e 5ª linhas; e volta para as linhas pares na ordem inversa – pela 4ª linha até a 2ª linha. Na 2ª linha, então, as letras são, da direita para a esquerda, "M", "N", "O", e a letra que substitui corretamente o ponto de interrogação é a letra "P".

15. Resposta "B".

A sequência de números apresentada representa a lista dos números naturais. Mas essa lista contém todos os algarismos dos números, sem ocorrer a separação. Por exemplo: 101112 representam os números 10, 11 e 12. Com isso, do número 1 até o número 9 existem 9 algarismos. Do número 10 até o número 99 existem: 2 x 90 = 180 algarismos. Do número 100 até o número 124 existem: 3 x 25 = 75 algarismos. E do número 124 até o número 128 existem mais 12 algarismos. Somando todos os valores, tem-se: 9 + 180 + 75 + 12 = 276 algarismos. Logo, conclui-se que o algarismo que ocupa a 276ª posição é o número 8, que aparece no número 128.

16. Resposta "D".

Na 1ª linha, internamente, a 1ª figura possui 2 "orelhas", a 2ª figura possui 1 "orelha" no lado esquerdo e a 3ª figura possui 1 "orelha" no lado direito. Esse fato acontece, também, na 2ª linha, mas na parte de cima e na parte de baixo, internamente em relação às figuras. Assim, na 3ª linha ocorrerá essa regra, mas em ordem inversa: é a 3ª figura da 3ª linha que terá 2 "orelhas" internas, uma em cima e outra em baixo. Como as 2 primeiras figuras da 3ª linha não possuem "orelhas" externas, a 3ª figura também não terá orelhas externas. Portanto, a figura que deve substituir o ponto de interrogação é a 4ª.

17. Resposta "B".

No 1º triângulo, o número que está no interior do triângulo dividido pelo número que está abaixo é igual à diferença entre o número que está à direita e o número que está à esquerda do triângulo: 40 5 21 13 8.

A mesma regra acontece no 2º triângulo: 42 ÷ 7 = 23 - 17 = 6.

Assim, a mesma regra deve existir no 3º triângulo:

? ÷ 3 = 19 - 7
? ÷ 3 = 12
? = 12 x 3 = 36.

18. Resposta "E".

Verifique os intervalos entre os números que foram fornecidos. Dado os números 3, 12, 27, __, 75, 108, obteve-se os seguintes 9, 15, __, __, 33 intervalos. Observe que 3x3, 3x5, 3x7, 3x9, 3x11. Logo 3x7 = 21 e 3x 9 = 27. Então: 21 + 27 = 48.

19. Resposta "B".

Observe que o numerador é fixo, mas o denominador é formado pela sequência:

Primeiro	Segundo	Terceiro	Quarto	Quinto	Sexto
1	1 x 2 = 2	2 x 3 = 6	3 x 4 = 12	4 x 5 = 20	5 x 6 = 30

20. Resposta "D".

O que de início devemos observar nesta questão é a quantidade de B e de X em cada figura. Vejamos:

BBB	BXB	XXB
XBX	XBX	XBX
BBB	BXB	BXX
7B e 2X	5B e 4X	3B e 6X

Vê-se, que os "B" estão diminuindo de 2 em 2 e que os "X" estão aumentando de 2 em 2; notem também que os "B" estão sendo retirados um na parte de cima e um na parte de baixo e os "X" da mesma forma, só que não estão sendo retirados, estão, sim, sendo colocados. Logo a 4ª figura é:

XXX
XBX
XXX
1B e 8X

21. Resposta "D".

Montando a série de Fibonacci temos: 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34... A resposta da questão é a alternativa "D", pois como a questão nos diz, cada termo a partir do terceiro é igual à soma de seus dois termos precedentes. 2 + 3 = 5

22. Resposta "E".

A questão nos informa que ao se escrever alguma mensagem, cada letra será substituída pela letra que ocupa a quarta posição, além disso, nos informa que o código é "circular", de modo que a letra "U" vira "A". Para decifrarmos, temos que perceber a posição do emissor e do receptor. O emissor ao escrever a mensagem conta quatro letras à frente para representar a letra que realmente deseja, enquanto que o receptor, deve fazer o contrário, contar quatro letras atrás para decifrar cada letra do código. No caso, nos foi dada a frase para ser decifrada, vê-se, pois, que, na questão, ocupamos a posição de receptores. Vejamos a mensagem: BSA HI EDAP. Cada letra da mensagem representa a quarta letra anterior de modo que:

VxzaB: B na verdade é V;
OpqrS: S na verdade é O;
UvxzA: A na verdade é U;
DefgH: H na verdade é D;

EfghI: I na verdade é E;
AbcdE: E na verdade é A;
ZabcD: D na verdade é Z;
UvxaA: A na verdade é U;
LmnoP: P na verdade é L;

23. Resposta “B”.

A questão nos traz duas palavras que têm relação uma com a outra e, em seguida, nos traz uma sequência numérica. É perguntado qual sequência numérica tem a mesma ralação com a sequência numérica fornecida, de maneira que, a relação entre as palavras e a sequência numérica é a mesma. Observando as duas palavras dadas, podemos perceber facilmente que têm cada uma 6 letras e que as letras de uma se repete na outra em uma ordem diferente. Tal ordem, nada mais é, do que a primeira palavra de trás para frente, de maneira que SOCIAL vira LAICOS. Fazendo o mesmo com a sequência numérica fornecida, temos: 231678 viram 876132, sendo esta a resposta.

24. Resposta “A”.

A questão nos traz duas palavras que têm relação uma com a outra, e em seguida, nos traz uma sequência numérica. Foi perguntado qual a sequência numérica que tem relação com a já dada de maneira que a relação entre as palavras e a sequência numérica é a mesma. Observando as duas palavras dadas podemos perceber facilmente que tem cada uma 6 letras e que as letras de uma se repete na outra em uma ordem diferente. Essa ordem diferente nada mais é, do que a primeira palavra de trás para frente, de maneira que SALTA vira ATLAS. Fazendo o mesmo com a sequência numérica fornecida temos: 25435 vira 53452, sendo esta a resposta.

25. Resposta “E”.

Pelo número 86.547, tem-se que 86, 65, 54 e 47 não acontecem no número procurado. Do número 48.675, as opções 48, 86 e 67 não estão em nenhum dos números apresentados nas alternativas. Portanto, nesse número a coincidência se dá no número 75. Como o único número apresentado nas alternativas que possui a sequência 75 é 46.875, tem-se, então, o número procurado.

26. Resposta “D”.

O primeiro símbolo representa a divisão e o 2º símbolo representa a soma. Portanto, na 1ª linha, tem-se: 36 ÷ 4 + 5 = 9 + 5 = 14. Na 2ª linha, tem-se: 48 ÷ 6 + 9 = 8 + 9 = 17. Com isso, na 3ª linha, ter-se-á: 54 ÷ 9 + 7 = 6 + 7 = 13. Logo, podemos concluir então que o ponto de interrogação deverá ser substituído pelo número 13.

27. Resposta “A”.

As letras que acompanham os números ímpares formam a sequência normal do alfabeto. Já a sequência que acompanha os números pares inicia-se pela letra “E”, e continua de acordo com a sequência normal do alfabeto: 2ª letra: E, 4ª letra: F, 6ª letra: G, 8ª letra: H, 10ª letra: I e 12ª letra: J.

28. Resposta “D”.

Escrevendo os nomes dos animais apresentados na lista – MARÁ, PERU, TATU e URSO, na seguinte ordem: PERU, MARÁ, TATU e URSO, obtém-se na tabela:

P	E	R	U
M	A	R	A
T	A	T	U
U	R	S	O

O nome do animal é PATO. Considerando a ordem do alfabeto, tem-se: P = 15, A = 1, T = 19 e 0 = 14. Somando esses valores, obtém-se: 15 + 1 + 19 + 14 = 49.

29. Resposta “B”.

Na 1ª e na 2ª sequências, as vogais são as mesmas: letra “A”. Portanto, as vogais da 4ª sequência de letras deverão ser as mesmas da 3ª sequência de letras: “O”. A 3ª letra da 2ª sequência é a próxima letra do alfabeto depois da 3ª letra da 1ª sequência de letras. Portanto, na 4ª sequência de letras, a 3ª letra é a próxima letra depois de “B”, ou seja, a letra “C”. Em relação à primeira letra, tem-se uma diferença de 7 letras entre a 1ª letra da 1ª sequência e a 1ª letra da 2ª sequência. Portanto, entre a 1ª letra da 3ª sequência e a 1ª letra da 4ª sequência, deve ocorrer o mesmo fato. Com isso, a 1ª letra da 4ª sequência é a letra “T”. Logo, a 4ª sequência de letras é: T, O, C, O, ou seja, TOCO.

30. Resposta “C”.

Na 1ª sequência de letras, ocorrem as 3 primeiras letras do alfabeto e, em seguida, volta-se para a 1ª letra da sequência. Na 2ª sequência, continua-se da 3ª letra da sequência anterior, formando-se DEF, voltando-se novamente, para a 1ª letra desta sequência: D. Com isto, na 3ª sequência, têm-se as letras HIJ, voltando-se para a 1ª letra desta sequência: H. Com isto, a 4ª sequência iniciará pela letra L, continuando por M e N, voltando para a letra L. Logo, a 4ª sequência da letra é: LMNL.

31. Resposta “E”.

Do 1º termo para o 2º termo, ocorreu um acréscimo de 1 unidade. Do 2º termo para o 3º termo, ocorreu a multiplicação do termo anterior por 3. E assim por diante, até que para o 7º termo temos 13 . 3 = 39. 8º termo = 39 + 1 = 40. 9º termo = 40 . 3 = 120. 10º termo = 120 + 1 = 121. 11º termo = 121 . 3 = 363. 12º termo = 363 + 1 = 364. 13º termo = 364 . 3 = 1.092. Portanto, podemos concluir que o 13º termo da sequência é um número maior que 1.000.

32. Resposta “D”.

Da palavra “ardoroso”, retiram-se as sílabas “do” e “ro” e inverteu-se a ordem, definindo-se a palavra “rodo”. Da mesma forma, da palavra “dinamizar”, retiram-se as sílabas “na” e “mi”, definindo-se a palavra “mina”. Com isso, podemos concluir que da palavra “maratona”. Deve-se retirar as sílabas “ra” e “to”, criando-se a palavra “tora”.

33. Resposta “A”.

Na primeira sequência, a palavra “azar” é obtida pelas letras “a” e “z” em sequência, mas em ordem invertida. Já as letras “a” e “r” são as 2 primeiras letras da palavra “arborizado”. A palavra “dias” foi obtida da mesma forma: As letras “d” e “i” são obtidas em sequência, mas em ordem invertida. As letras “a” e “s” são as 2 primeiras letras da palavra “asteroides”. Com isso, para a palavras “articular”, considerando as letras “i” e “u”, que estão na ordem invertida, e as 2 primeiras letras, obtém-se a palavra “luar”.

34. O nome da sequência é Sequência de Fibonacci. O número que vem é sempre a soma dos dois números imediatamente atrás dele. A sequência correta é: 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144, 233...

35.

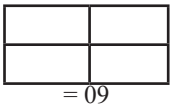
Dia	Subida	Descida
1º	2m	1m
2º	3m	2m
3º	4m	3m
4º	5m	4m
5º	6m	5m
6º	7m	6m
7º	8m	7m
8º	9m	8m
9º	10m	----

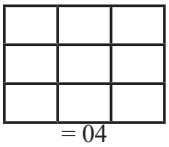
Portanto, depois de 9 dias ela chegará na saída do poço.

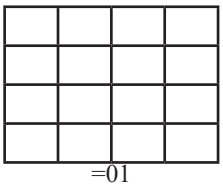
36. 09 – 19 – 29 – 39 – 49 – 59 – 69 – 79 – 89 – 90 – 91 – 92 – 93 – 94 – 95 – 96 – 97 – 98 – 99. Portanto, são necessários 20 algarismos.

37.


= 16


= 09


= 04


=01

Portanto, há 16 + 9 + 4 + 1 = 30 quadrados.

38.



39. Os símbolos são como números em frente ao espelho. Assim, o próximo símbolo será 88.

40.



41.

12.345.679 × (2×9) = 222.222.222

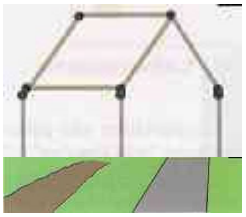
12.345.679 × (3×9) = 333.333.333

... ...

12.345.679 × (4×9) = 666.666.666

Portanto, para obter 999.999.999 devemos multiplicar 12.345.679 por (9x9) = 81

42.



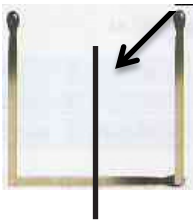
43.



44. Sendo A = 1, J = 11, Q = 12 e K = 13, a soma de cada par de cartas é igual a 14 e o naipe de paus sempre forma par com o naipe de espadas. Portanto, a carta que está faltando é o 6 de espadas.

45. Quadrado perfeito em matemática, sobretudo na aritmética e na teoria dos números, é um número inteiro não negativo que pode ser expresso como o quadrado de um outro número inteiro. Ex: 1, 4, 9...

No exercício 2 elevado a 2 = 4

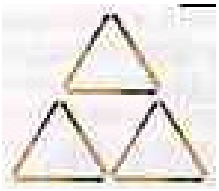


46. Observe que:

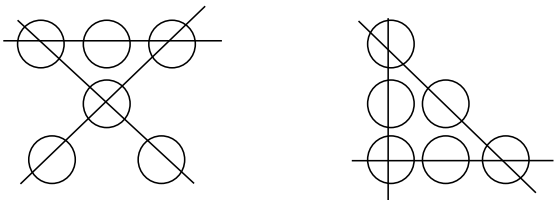
3	6	18	72	360	2160	15120
	x2	x3	x4	x5	x6	x7

Portanto, a próxima pedra terá que ter o valor: 15.120 x 8 = 120.960

47.



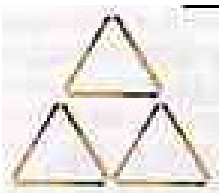
48.



49.



50.



Conjuntos

É uma reunião, agrupamento de pessoas, seres ou objetos. Dá a ideia de coleção.

Conjuntos Primitivos

Os conceitos de conjunto, elemento e pertinência são primitivos, ou seja, não são definidos.

Um cacho de bananas, um cardume de peixes ou uma porção de livros são todos exemplos de conjuntos.

Conjuntos, como usualmente são concebidos, têm elementos. Um elemento de um conjunto pode ser uma banana, um peixe ou um livro. Convém frisar que um conjunto pode ele mesmo ser elemento de algum outro conjunto.

Por exemplo, uma reta é um conjunto de pontos; um feixe de retas é um conjunto onde cada elemento (reta) é também conjunto (de pontos).

Em geral indicaremos os conjuntos pelas letras maiúsculas A, B, C, ..., X, e os elementos pelas letras minúsculas a, b, c, ..., x, y, ..., embora não exista essa obrigatoriedade.

Em Geometria, por exemplo, os pontos são indicados por letras maiúsculas e as retas (que são conjuntos de pontos) por letras minúsculas.

Outro conceito fundamental é o de relação de pertinência que nos dá um relacionamento entre um elemento e um conjunto.

Se x é um elemento de um conjunto A, escreveremos $x \in A$

Lê-se: x é elemento de A ou x pertence a A.

Se x não é um elemento de um conjunto A, escreveremos $x \notin A$

Lê-se x não é elemento de A ou x não pertence a A.

Como representar um conjunto

Pela designação de seus elementos: Escrevemos os elementos entre chaves, separando os por vírgula.

Exemplos

- {3, 6, 7, 8} indica o conjunto formado pelos elementos 3, 6, 7 e 8.

{a; b; m} indica o conjunto constituído pelos elementos a, b e m.

{1; {2; 3}; {3}} indica o conjunto cujos elementos são 1, {2; 3} e {3}.

Pela propriedade de seus elementos: Conhecida uma propriedade P que caracteriza os elementos de um conjunto A, este fica bem determinado.

P termo “propriedade P que caracteriza os elementos de um conjunto A” significa que, dado um elemento x qualquer temos:

Assim sendo, o conjunto dos elementos x que possuem a propriedade P é indicado por:

{x, tal que x tem a propriedade P}

Uma vez que “tal que” pode ser denotado por t.q. ou | ou ainda :, podemos indicar o mesmo conjunto por:

{x, t . q . x tem a propriedade P} ou, ainda,

{x : x tem a propriedade P}

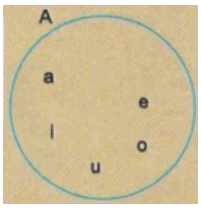
Exemplos

- { x, t.q. x é vogal } é o mesmo que {a, e, i, o, u}
- {x | x é um número natural menor que 4 } é o mesmo que {0, 1, 2, 3}
- {x : x em um número inteiro e x2 = x } é o mesmo que {0, 1}

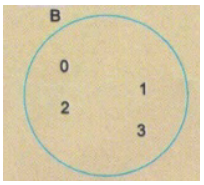
Pelo diagrama de Venn-Euler: O diagrama de Venn-Euler consiste em representar o conjunto através de um “círculo” de tal forma que seus elementos e somente eles estejam no “círculo”.

Exemplos

- Se A = {a, e, i, o, u} então



- Se B = {0, 1, 2, 3 }, então



Conjunto Vazio

Conjunto vazio é aquele que não possui elementos. Representa-se pela letra do alfabeto norueguês $\emptyset$ ou, simplesmente { }.

Simbolicamente: $\forall$ x, x $\notin \emptyset$

Exemplos

- $\emptyset$ = {x : x é um número inteiro e 3x = 1}
- $\emptyset$ = {x | x é um número natural e 3 – x = 4}
- $\emptyset$ = {x | x ≠ x}

Subconjunto

Sejam A e B dois conjuntos. Se todo elemento de A é também elemento de B, dizemos que A é um subconjunto de B ou A é a parte de B ou, ainda, A está contido em B e indicamos por A $\subset$ B.

Simbolicamente: $A \subset B \Leftrightarrow (\forall x)(x \in \forall \Rightarrow x \in B)$

Portanto, A $\not\subset$ B significa que A não é um subconjunto de B ou A não é parte de B ou, ainda, A não está contido em B.

Por outro lado, A $\not\subset$ B se, e somente se, existe, pelo menos, um elemento de A que não é elemento de B.

Simbolicamente: $A \not\subset B \Leftrightarrow (\exists x)(x \in A \text{ e } x \notin B)$

Exemplos

- {2 . 4} $\subset$ {2, 3, 4}, pois 2 $\in$ {2, 3, 4} e 4 $\in$ {2, 3, 4}
- {2, 3, 4} $\not\subset$ {2, 4}, pois 3 $\notin$ {2, 4}
- {5, 6} $\subset$ {5, 6}, pois 5 $\in$ {5, 6} e 6 $\in$ {5, 6}

Inclusão e pertinência

A definição de subconjunto estabelece um relacionamento entre dois conjuntos e recebe o nome de relação de inclusão ($\subset$).

A relação de pertinência ($\in$) estabelece um relacionamento entre um elemento e um conjunto e, portanto, é diferente da relação de inclusão.

Simbolicamente

$x \in A \Leftrightarrow \{x\} \subset A$

$x \notin A \Leftrightarrow \{x\} \not\subset A$

Igualdade

Sejam A e B dois conjuntos. Dizemos que A é igual a B e indicamos por A = B se, e somente se, A é subconjunto de B e B é também subconjunto de A.

Simbolicamente: $A = B \Leftrightarrow A \subset B \text{ e } B \subset A$

Demonstrar que dois conjuntos A e B são iguais equivale, segundo a definição, a demonstrar que A $\subset$ B e B $\subset$ A.

Segue da definição que dois conjuntos são iguais se, e somente se, possuem os mesmos elementos.

Portanto A ≠ B significa que A é diferente de B. Portanto A ≠ B se, e somente se, A não é subconjunto de B ou B não é subconjunto de A. Simbolicamente: $A \neq B \Leftrightarrow A \not\subset B \text{ ou } B \not\subset A$

Exemplos

- {2,4} = {4,2}, pois {2,4} $\subset$ {4,2} e {4,2} $\subset$ {2,4}. Isto nos mostra que a ordem dos elementos de um conjunto não deve ser levada em consideração. Em outras palavras, um conjunto fica determinado pelos elementos que o mesmo possui e não pela ordem em que esses elementos são descritos.
- {2,2,2,4} = {2,4}, pois {2,2,2,4} $\subset$ {2,4} e {2,4} $\subset$ {2,2,2,4}. Isto nos mostra que a repetição de elementos é desnecessária.
- {a,a} = {a}
- {a,b = {a} $\Leftrightarrow$ a= b
- {1,2} = {x,y} $\Leftrightarrow$ (x = 1 e y = 2) ou (x = 2 e y = 1)

Conjunto das partes

Dado um conjunto A podemos construir um novo conjunto formado por todos os subconjuntos (partes) de A. Esse novo conjunto chama-se conjunto dos subconjuntos (ou das partes) de A e é indicado por P(A).

Simbolicamente: $P(A)=\{X \mid X \subset A\}$ ou $X \subset P(A) \Leftrightarrow X \subset A$

Exemplos

a) = {2, 4, 6}
P(A) = { $\emptyset$, {2}, {4}, {6}, {2,4}, {2,6}, {4,6}, A}

b) = {3,5}
P(B) = { $\emptyset$, {3}, {5}, B}

c) = {8}
P(C) = { $\emptyset$, C}

d) = $\emptyset$
P(D) = { $\emptyset$ }

Propriedades

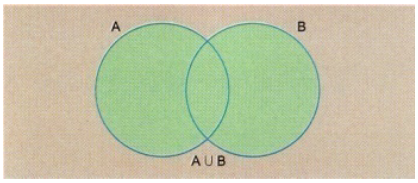
Seja A um conjunto qualquer e $\emptyset$ o conjunto vazio. Valem as seguintes propriedades

$\emptyset \neq (\emptyset)$	$\emptyset \notin \emptyset$	$\emptyset \subset \emptyset$	$\emptyset \in \{\emptyset\}$
$\emptyset \subset A \Leftrightarrow \emptyset \in P(A)$		$A \subset A \Leftrightarrow A \in P(A)$	

Se A tem n elementos então A possui 2^n subconjuntos e, portanto, P(A) possui 2^n elementos.

União de conjuntos

A união (ou reunião) dos conjuntos A e B é o conjunto formado por todos os elementos que pertencem a A ou a B. Representa-se por $A \cup B$.
Simbolicamente: $A \cup B = \{X \mid X \in A$ ou $X \in B\}$

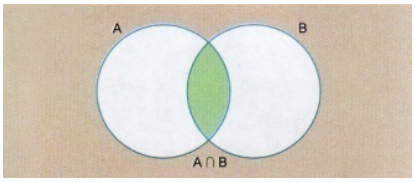


Exemplos

- $\{2,3\} \cup \{4,5,6\}=\{2,3,4,5,6\}$
- $\{2,3,4\} \cup \{3,4,5\}=\{2,3,4,5\}$
- $\{2,3\} \cup \{1,2,3,4\}=\{1,2,3,4\}$
- $\{a,b\} \cup \phi \{a,b\}$

Intersecção de conjuntos

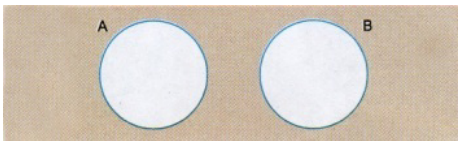
A intersecção dos conjuntos A e B é o conjunto formado por todos os elementos que pertencem, simultaneamente, a A e a B. Representa-se por $A \cap B$. Simbolicamente: $A \cap B = \{X \mid X \in A$ ou $X \in B\}$



Exemplos

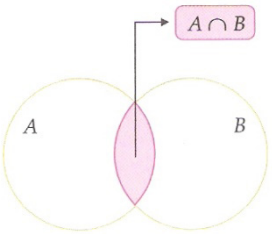
- $\{2,3,4\} \cap \{3,5\}=\{3\}$
- $\{1,2,3\} \cap \{2,3,4\}=\{2,3\}$
- $\{2,3\} \cap \{1,2,3,5\}=\{2,3\}$
- $\{2,4\} \cap \{3,5,7\}=\phi$

Observação: Se $A \cap B=\phi$, dizemos que A e B são conjuntos disjuntos.



Número de Elementos da União e da Intersecção de Conjuntos

Dados dois conjuntos A e B, como vemos na figura abaixo, podemos estabelecer uma relação entre os respectivos números de elementos.



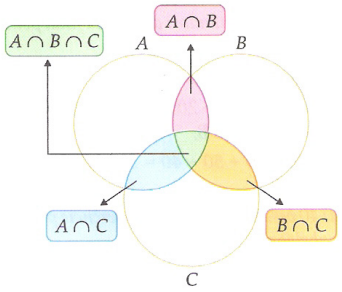
$$n(A \cup B) = n(A) + n(B) - n(A \cap B)$$

Note que ao subtrairmos os elementos comuns $(n(A \cap B))$ evitamos que eles sejam contados duas vezes.

Observações:

a) Se os conjuntos A e B forem disjuntos ou se mesmo um deles estiver contido no outro, ainda assim a relação dada será verdadeira.
b) Podemos ampliar a relação do número de elementos para três ou mais conjuntos com a mesma eficiência.

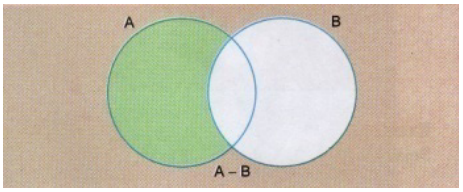
Observe o diagrama e comprove.



$$n(A \cup B \cup C) = n(A) + n(B) + n(C) - n(A \cap B) - \\ -n(A \cap C) - n(B \cap C) + n(A \cap B \cap C)$$

Subtração

A diferença entre os conjuntos A e B é o conjunto formado por todos os elementos que pertencem a A e não pertencem a B. Representa-se por A – B. Simbolicamente: A – B = {X | X ∈ A e X ∉ B}



O conjunto A – B é também chamado de conjunto complementar de B em relação a A, representado por C_AB.

Simbolicamente: $C_AB = A - B\{X \mid X \in A \text{ e } X \notin B\}$

Exemplos

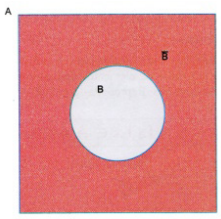
- A = {0, 1, 2, 3} e B = {0, 2}
  $C_AB = A – B = \{1,3\}$ e $C_BA = B – A = \phi$

- A = {1, 2, 3} e B = {2, 3, 4}
  $C_AB = A – B = \{1\}$ e $C_BA = B – A = \{14\}$

- A = {0, 2, 4} e B = {1 ,3 ,5}
  $C_AB = A – B = \{0,2,4\}$ e $C_BA = B – A = \{1,3,5\}$

Observações: Alguns autores preferem utilizar o conceito de completar de B em relação a A somente nos casos em que $B \subset A$.

- Se $B \subset A$ representa-se por $\overline{B}$ o conjunto complementar de B em relação a A. Simbolicamente: $B \subset A \Leftrightarrow \overline{B} = A – B = C_AB$`



Exemplos

Seja S = {0, 1, 2, 3, 4, 5, 6}. Então:
a) A = {2, 3, 4} $\Rightarrow \overline{A}$ = {0, 1, 5, 6}
b) B = {3, 4, 5, 6 } $\Rightarrow \overline{B}$ = {0, 1, 2}
c) C = $\phi \Rightarrow \overline{C}$ = S

Número de elementos de um conjunto

Sendo X um conjunto com um número finito de elementos, representa-se por n(X) o número de elementos de X. Sendo, ainda, A e B dois conjuntos quaisquer, com número finito de elementos temos:

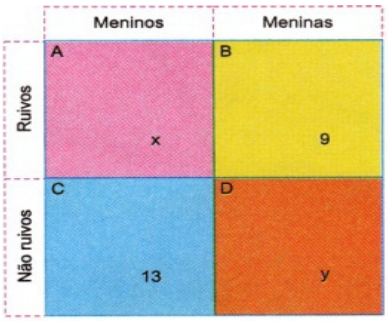
$n(A \cup B)=n(A)+n(B)-n(A \cap B)$
$A \cap B=\phi \Rightarrow n(A \cup B)=n(A)+n(B)$
$n(A -B)=n(A)-n(A \cap B)$
$B \subset A \Rightarrow n(A-B)=n(A)-n(B)$

Resolução de Problemas

Exemplo:

Numa escola mista existem 42 meninas, 24 crianças ruivas, 13 meninos não ruivos e 9 meninas ruivas. Pergunta-se

a) quantas crianças existem na escola?
b) quantas crianças são meninas ou são ruivas



Sejam:
A o conjunto dos meninos ruivos e n(A) = x
B o conjunto das meninas ruivas e n(B) = 9
C o conjunto dos meninos não ruivos e n(C) = 13
D o conjunto das meninas não ruivas e n(D) = y
De acordo com o enunciado temos:

$$\begin{cases} n(B \cup D) = n(B) + n(D) = 9 + y = 42 \Leftrightarrow y = 33 \\ n(A \cup D) = n(A) + n(B) = x + 9 = 24 \Leftrightarrow x = 15 \end{cases}$$

Assim sendo
a) O número total de crianças da escola é:

$$n(A \cup B \cup C \cup D) = n(A) + n(B) + n(C) + n(D) = 15 + 9 + 13 + 33 = 70$$

b) O número de crianças que são meninas ou são ruivas é:

$$n[(A \cup B) \cup (B \cup D)] = n(A) + n(B) + n(D) = 15 + 9 + 33 = 57$$

Questões

1 – (CÂMARA DE SÃO PAULO/SP – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – FCC/2014) Dos 43 vereadores de uma cidade, 13 dele não se inscreveram nas comissões de Educação, Saúde e Saneamento Básico. Sete dos vereadores se inscreveram nas três comissões citadas. Doze deles se inscreveram apenas nas comissões de Educação e Saúde e oito deles se inscreveram apenas nas comissões de Saúde e Saneamento Básico. Nenhum dos vereadores se inscreveu em apenas uma dessas comissões. O número de vereadores inscritos na comissão de Saneamento Básico é igual a

A) 15.
B) 21.
C) 18.
D) 27.
E) 16.

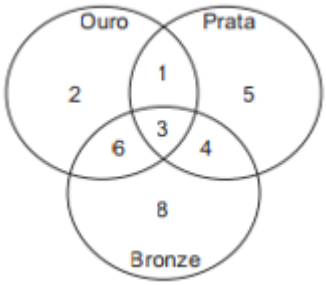
2 – (TJ-SC) Num grupo de motoristas, há 28 que dirigem automóvel, 12 que dirigem motocicleta e 8 que dirigem automóveis e motocicleta. Quantos motoristas há no grupo?

A) 16 motoristas
B) 32 motoristas
C) 48 motoristas
D) 36 motoristas

3 – (TRT 19ª – TÉCNICO JUDICIÁRIO – FCC/2014) Dos 46 técnicos que estão aptos para arquivar documentos 15 deles também estão aptos para classificar processos e os demais estão aptos para atender ao público. Há outros 11 técnicos que estão aptos para atender ao público, mas não são capazes de arquivar documentos. Dentre esses últimos técnicos mencionados, 4 deles também são capazes de classificar processos. Sabe-se que aqueles que classificam processos são, ao todo, 27 técnicos. Considerando que todos os técnicos que executam essas três tarefas foram citados anteriormente, eles somam um total de

A) 58.
B) 65.
C) 76.
D) 53.
E) 95.

4 – (METRÔ/SP – OFICIAL LOGISTICA –ALMOXARIFADO I – FCC/2014) O diagrama indica a distribuição de atletas da delegação de um país nos jogos universitários por medalha conquistada. Sabe-se que esse país conquistou medalhas apenas em modalidades individuais. Sabe-se ainda que cada atleta da delegação desse país que ganhou uma ou mais medalhas não ganhou mais de uma medalha do mesmo tipo (ouro, prata, bronze). De acordo com o diagrama, por exemplo, 2 atletas da delegação desse país ganharam, cada um, apenas uma medalha de ouro.



A análise adequada do diagrama permite concluir corretamente que o número de medalhas conquistadas por esse país nessa edição dos jogos universitários foi de

A) 15.
B) 29.
C) 52.
D) 46.
E) 40.

5 – (PREF. CAMAÇARI/BA – TÉC. VIGILÂNCIA EM SAÚDE NM – AOCP/2014) Qual é o número de elementos que formam o conjunto dos múltiplos estritamente positivos do número 3, menores que 31?

A) 9
B) 10
C) 11
D) 12
E) 13

6 - (PREF. CAMAÇARI/BA – TÉC. VIGILÂNCIA EM SAÚDE NM – AOCP/2014) Considere dois conjuntos A e B, sabendo que $A \cap B = \{3\}$, $A \cup B = \{0; 1; 2; 3; 5\}$ e $A - B = \{1 ; 2\}$, assinale a alternativa que apresenta o conjunto B.

A) {1; 2; 3}
B) {0; 3}
C) {0; 1; 2; 3; 5}
D) {3; 5}
E) {0; 3; 5}

7 – (Agente Administrativo) Em uma cidade existem duas empresas de transporte coletivo, A e B. Exatamente 70% dos estudantes desta cidade utilizam a Empresa A e 50% a Empresa B. Sabendo que todo estudante da cidade é usuário de pelo menos uma das empresas, qual o % deles que utilizam as duas empresas?

A) 20%
B) 25%
C) 27%
D) 33%
E) 35%

8 – (METRÔ/SP – ENGENHEIRO SEGURANÇA DO TRABALHO – FCC/2014) Uma pesquisa, com 200 pessoas, investigou como eram utilizadas as três linhas: A, B e C do Metrô de uma cidade. Verificou-se que 92 pessoas utilizam a linha A; 94 pessoas utilizam a linha B e 110 pessoas utilizam a linha C. Utilizam as linhas A e B um total de 38 pessoas, as linhas A e C um total de 42 pessoas e as linhas B e C um total de 60 pessoas; 26 pessoas que não se utilizam dessas linhas. Desta maneira, conclui-se corretamente que o número de entrevistados que utilizam as linhas A e B e C é igual a

A) 50.
B) 26.
C) 56.
D) 10.
E) 18.

9 – TJ/RS – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA JUDICIÁRIA E ADMINISTRATIVA – FAURGS/2012) Observando-se, durante certo período, o trabalho de 24 desenhistas do Tribunal de Justiça, verificou-se que 16 executaram desenhos arquitetônicos, 15 prepararam croquis e 3 realizaram outras atividades. O número de desenhistas que executaram desenho arquitetônico e prepararam croquis, nesse período, é de

A) 10.
B) 11.
C) 12.
D) 13.
E) 14.

10 - (TJ/RS – OFICIAL DE TRANSPORTE – CETRO/2013) Dados os conjuntos A = {x | x é vogal da palavra CARRO} e B = {x | x é letra da palavra CAMINHO}, é correto afirmar que A∩B tem

A) 1 elemento.
B) 2 elementos.
C) 3 elementos.
D) 4 elementos.
E) 5 elementos.

Respostas

1 - **RESPOSTA: "C"**

De acordo com os dados temos:

7 vereadores se inscreveram nas 3.

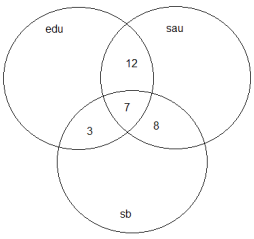
APENAS 12 se inscreveram em educação e saúde (o 12 não deve ser tirado de 7 como costuma fazer nos conjuntos, pois ele já desconsidera os que se inscreveram nos três)

APENAS 8 se inscreveram em saúde e saneamento básico.

São 30 vereadores que se inscreveram nessas 3 comissões, pois 13 dos 43 não se inscreveram.

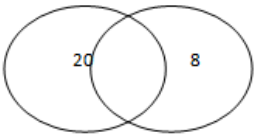
Portanto, 30-7-12-8=3

Se inscreveram em educação e saneamento 3 vereadores.



Só em saneamento se inscreveram: 3+7+8=18

2 – RESPOSTA: "B"



Os que dirigem automóveis e motocicleta: 8

Os que dirigem apenas automóvel: 28-8 = 20

Os que dirigem apenas motocicleta: 12-8= 4

A quantidade de motoristas é o somatório: 20+8+4 = 32 motoristas.

3 - RESPOSTA: "B".

Técnicos arquivam e classificam: 15

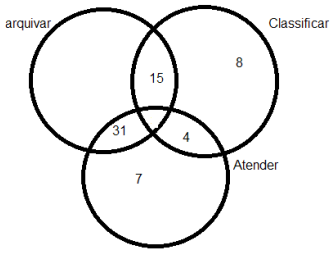
Arquivam e atendem: 46-15=31

classificam e atendem: 4

Classificam: 15+4=19 como são 27 faltam 8

Dos 11 técnicos aptos a atender ao público 4 são capazes de classificar processos, logo apenas 11-4 = 7 técnicos são aptos a atender ao público.

Somando todos os valores obtidos no diagrama teremos: 31+15+7+4+8 = 65 técnicos.



4 - RESPOSTA: "D".

O diagrama mostra o número de atletas que ganharam medalhas.

No caso das intersecções, devemos multiplicar por 2 por ser 2 medalhas e na intersecção das três medalhas multiplica-se por 3.

Intersecções:

$$6 \cdot 2 = 12$$
$$1 \cdot 2 = 2$$
$$4 \cdot 2 = 8$$
$$3 \cdot 3 = 9$$

Somando as outras:

2+5+8+12+2+8+9=46

5 -**RESPOSTA: "B".**

Se nos basearmos na tabuada do 3 , teremos o seguinte conjunto

A={3,6,9,12,15,18,21,24,27,30}

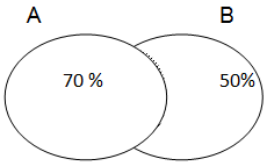
10 elementos.

6 - **RESPOSTA: "E".**

A intersecção dos dois conjuntos, mostra que 3 é elemento de B.

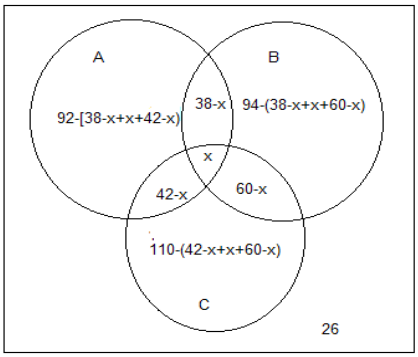
A-B são os elementos que tem em A e não em B.
Então de A ∪ B, tiramos que B={0;3;5}.

7 - Resposta "A".



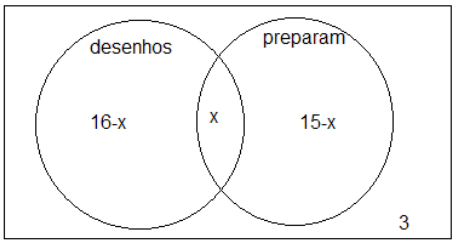
70 – 50 = 20.
20% utilizam as duas empresas.

8 - RESPOSTA: "E".



92-[38-x+x+42-x]+94-[38-x+x+60-x]+110-[42-x+x+-60-x]+(38-x)+x+(42-x)+(60-x)+26=200
92-[80-x]+94-[98-x]+110-[102-x]+38+42-x+60-x+26=200
92-80+x+94-98+x+110-102+x+166-2x=200
x+462-180=200 ➜ x+182 = 200 ➜ x = 200-182 ➜ x = 18

9 - RESPOSTA: "A"



16-x+x+15-x+3=24 ➜ x+34 = 24 ➜ -x = 24-34 ➜ -x = -10, como não existe variável negativa neste caso multiplica-se por (-1) ambos os lados , logo x = 10.

10 - RESPOSTA: "B".

Como o conjunto A é dado pelas vogais: A={A,O}, e B é dado pelas letras : B={ C,A,M,I,N,H,O}, portanto A∩ B={A,O}

Progressão Aritmética (PA)

Podemos, no nosso dia-a-dia, estabelecer diversas sequências como, por exemplo, a sucessão de cidades que temos numa viagem de automóvel entre Brasília e São Paulo ou a sucessão das datas de aniversário dos alunos de uma determinada escola.

Podemos, também, adotar para essas sequências uma ordem numérica, ou seja, adotando a_1 para o 1º termo, a_2 para o 2º termo até a_n para o n-ésimo termo. Dizemos que o termo a_n é também chamado termo geral das sequências, em que *n* é um número natural diferente de zero. Evidentemente, daremos atenção ao estudo das sequências numéricas.

As sequências podem ser finitas, quando apresentam um último termo, ou, infinitas, quando não apresentam um último termo. As sequências infinitas são indicadas por reticências no final.

Exemplos:

- Sequência dos números primos positivos: (2, 3, 5, 7, 11, 13, 17, 19, ...). Notemos que esta é uma sequência infinita com $a_1 = 2$; $a_2 = 3$; $a_3 = 5$; $a_4 = 7$; $a_5 = 11$; $a_6 = 13$ etc.
- Sequência dos números ímpares positivos: (1, 3, 5, 7, 9, 11, ...). Notemos que esta é uma sequência infinita com $a_1 = 1$; $a_2 = 3$; $a_3 = 5$; $a_4 = 7$; $a_5 = 9$; $a_6 = 11$ etc.
- Sequência dos algarismos do sistema decimal de numeração: (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9). Notemos que esta é uma sequência finita com $a_1 = 0$; $a_2 = 1$; $a_3 = 2$; $a_4 = 3$; $a_5 = 4$; $a_6 = 5$; $a_7 = 6$; $a_8 = 7$; $a_9 = 8$; $a_{10} = 9$.

1. Igualdade

As sequências são apresentadas com os seus termos entre parênteses colocados de forma ordenada. Sucessões que apresentarem os mesmos termos em ordem diferente serão consideradas sucessões diferentes.

Duas sequências só poderão ser consideradas iguais se, e somente se, apresentarem os mesmos termos, na mesma ordem.

Exemplo

A sequência (x, y, z, t) poderá ser considerada igual à sequência (5, 8, 15, 17) se, e somente se, x = 5; y = 8; z = 15; e t = 17.

Notemos que as sequências (0, 1, 2, 3, 4, 5) e (5, 4, 3, 2, 1) são diferentes, pois, embora apresentem os mesmos elementos, eles estão em ordem diferente.

2. Formula Termo Geral

Podemos apresentar uma sequência através de uma determina o valor de cada termo a_n em função do valor de *n*, ou seja, dependendo da posição do termo. Esta formula que determina o valor do termo a_n e chamada formula do termo geral da sucessão.

Exemplos

- Determinar os cincos primeiros termos da sequência cujo termo geral e igual a:

$a_n = n – 2n$,com n € N* ⇨

Teremos:
$A_1 = 1^2 – 2 . 1$ ⇨ $a_1 = 1$
$A_2 = 2^2 – 2 . 2$ ⇨ $a_2 = 0$
$A_3 = 3^2 – 2 . 3$ ⇨ $a_3 = 3$
$A_4 = 4^2 – 4 . 2$ ⇨ $a_4 = 8$
$A_5 = 5^5 – 5 . 2$ ⇨ $a_5 = 15$

- Determinar os cinco primeiros termos da seqüência cujo termo geral é igual a:

$a_n = 3 . n + 2$, com n € N*.
$a_1 = 3 . 1 + 2 \Rightarrow a_1 = 5$
$a_2 = 3 . 2 + 2 \Rightarrow a_2 = 8$
$a_3 = 3 . 3 + 2 \Rightarrow a_3 = 11$
$a_4 = 3 . 4 + 2 \Rightarrow a_4 = 14$
$a_5 = 3 . 5 + 2 \Rightarrow a_5 = 17$

- Determinar os termos a_{12} e a_{23} da sequência cujo termo geral é igual a:
$a_n = 45 – 4 + n$, com n € N*.

Teremos:
$a_{12} = 45 – 4 . 12 \Rightarrow a_{12} = -3$
$a_{23} = 45 – 4 . 23 \Rightarrow a_{23} = -47$

3. Lei de Recorrências

Uma sequência pode ser definida quando oferecemos o valor do primeiro termo e um "caminho" (uma formula) que permite a determinação de cada termo conhecendo-se o seu antecedente. Essa forma de apresentação de uma sucessão é dita de recorrências.

Exemplos

- Escrever os cinco primeiros termos de uma sequência em que:
$a_1 = 3$ e $a_{n+1} = 2 . a_n - 4$, em que n € N*.

Teremos:
$a_1 = 3$
$a_2 = 2 . a_1 – 4 \Rightarrow a_2 = 2 . 3 – 4 \Rightarrow a_2 = 2$
$a_3 = 2 . a_2 – 4 \Rightarrow a_3 = 2 . 2 - 4 \Rightarrow a_3 = 0$
$a_4 = 2 . a_3 – 4 \Rightarrow a_4 = 2 . 0 - 4 \Rightarrow a_4 = -4$
$a_5 = 2 . a_4 – 4 \Rightarrow a_5 = 2 .(-4) – 4 \Rightarrow a_5 = -12$
- Determinar o termo a_5 de uma sequência em que:
$a_1 = 12$ e $a_{n+1} = a_n – 2$, em que n € N*.

$a_2 = a_1 – 2 \rightarrow a_2 = 12 – 2 \rightarrow a_2 = 10$
$a_3 = a_2 – 2 \rightarrow a_3 = 10 – 2 \rightarrow a_3 = 8$
$a_4 = a_3 – 2 \rightarrow a_4 = 8 – 2 \rightarrow a_4 = 6$
$a_5 = a_4 – 2 \rightarrow a_5 = 6 – 2 \rightarrow a_5 = 4$

Observação 1

Devemos observar que a apresentação de uma sequência através do termo geral é mais pratica, visto que podemos determinar um termo no "meio" da sequência sem a necessidade de determinarmos os termos intermediários, como ocorre na apresentação da sequência através da lei de recorrências.

Observação 2

Algumas sequências não podem, pela sua forma "desorganizada" de se apresentarem, ser definidas nem pela lei das recorrências, nem pela formula do termo geral. Um exemplo de uma sequência como esta é a sucessão de números naturais primos que já "destruiu" todas as tentativas de se encontrar uma formula geral para seus termos.

4. Artifícios de Resolução

Em diversas situações, quando fazemos uso de apenas alguns elementos da PA, é possível, através de artifícios de resolução, tornar o procedimento mais simples:

PA com três termos: (a – r), a e (a + r), razão igual a r.

PA com quatro termos: (a – 3r), (a – r), (a + r) e (a + 3r), razão igual a 2r.

PA com cinco termos: (a – 2r), (a – r), a, (a + r) e (a + 2r), razão igual a r.

Exemplo

- Determinar os números a, b e c cuja soma é, igual a 15, o produto é igual a 105 e formam uma PA crescente.

Teremos:
Fazendo a = (b – r) e c = (b + r) e sendo a + b + c = 15, teremos:
$(b – r) + b + (b + r) = 15 \rightarrow 3b = 15 \rightarrow b = 5$.

Assim, um dos números, o termo médio da PA, já é conhecido.
Dessa forma a sequência passa a ser:
(5 – r), 5 e (5 + r), cujo produto é igual a 105, ou seja:

$(5 – r) .5 . (5 + r) = 105 \rightarrow 5^2 – r^2 = 21$
$r^2 = 4 \rightarrow 2$ ou r = -2.
Sendo a PA crescente, ficaremos apenas com r= 2.
Finalmente, teremos a = 3, b = 5 e c= 7.

5. Propriedades

P_1: para três termos consecutivos de uma PA, o termo médio é a media aritmética dos outros dois termos.

Exemplo

Vamos considerar três termos consecutivos de uma PA: a_{n-1}, a_n e a_{n+1}. Podemos afirmar que:
I - $a_n = a_{n-1} + r$
II - $a_n = a_{n+1} – r$

Fazendo I + II, obteremos:
$2a_n = a_{n-1} + r + a_n + 1 - r$
$2a_n = a_{n-1+} a_n + 1$

Logo: $a_n = a_n\text{-}1 + \frac{an+1}{2}$

Portanto, para três termos consecutivos de uma PA o termo médio é a media aritmética dos outros dois termos.

6. Termos Equidistantes dos Extremos

Numa sequência finita, dizemos que dois termos são equidistantes dos extremos se a quantidade de termos que precederem o primeiro deles for igual à quantidade de termos que sucederem ao outro termo. Assim, na sucessão:

$(a_1, a_2, a_3, a_4, ..., a_p, ..., a_k, ..., a_{n-3}, a_{n-2}, a_{n-1}, a_n)$, temos:

a_2 e a_{n-1} são termos equidistantes dos extremos;
a_3 e a_{n-2} são termos equidistantes dos extremos;
a_4 a_{n-3} são termos equidistantes dos extremos.

Notemos que sempre que dois termos são equidistantes dos extremos, a soma dos seus índices é igual ao valor de n + 1. Assim sendo, podemos generalizar que, se os termos a_p e a_k são equidistantes dos extremos, então: p + k = n+1.

Propriedade

Numa PA com *n* termos, a soma de dois termos equidistantes dos extremos é igual à soma destes extremos.

Exemplo

Sejam, numa PA de n termos, a_p e a_k termos equidistantes dos extremos.

Teremos, então:
I - $a_p = a_1 + (p - 1) . r \Rightarrow ap = a_1 + p . r - r$
II - $a_k = a_1 + (k - 1) . r \Rightarrow ak = a_1 + k . r - r$
Fazendo I + II, teremos:
$A_p + a_k = a_1 + p . r - r + a_1 + k . r - r$
$A_p + a_k = a_1 + a_1 + (p + k - 1 - 1) . r$

Considerando que p + k = n + 1, ficamos com:
$a_p + a_k = a_1 + a_1 + (n + 1 - 1) . r$
$a_p + a_k = a_1 + a_1 + (n - 1) . r$
$a_p + a_k = a_1 + a_n$

Portanto numa PA com *n* termos, em que *n* é um numero ímpar, o termo médios (a_m) é a media aritmética dos extremos.

$$A_m = \frac{a_1 + a_n}{2}$$

7. Soma dos *n* Primeiros Termos de uma PA

Vamos considerar a PA (a_1, a_2, a_3,…,a_{n-2}, a_{n-1},a_n) e representar por Sn a soma dos seus n termos, ou seja:

$S_n = a_1 + a_2 + a_3 + \ldots + a_{n-2} + a_{n-1} + a_n$ (igualdade I)

Podemos escrever também:

$S_n = a_n + a_{n-1} + a_{n-2} + ... + a_3 + a_2 + a_1$ (igualdade II)

Somando-se I e II, temos:

$2S_n = (a_1 + a_n) + (a_2 + a_{n-1}) + (a_3 + a_{n-2}) + \ldots + (a_{n-2} + a_3) + (a_{n-1} + a_2) + (a_n + a_1)$

Considerando que todas estas parcelas, colocadas entre parênteses, são formadas por termos equidistantes dos extremos e que a soma destes termos é igual à soma dos extremos, temos:

$2S_n = (a_1 + a_n) + (a_1 + a_n) + (a_1 + a_n) + (a_1 + a_n) + \ldots + (a_1 + a_n) \rightarrow 2S_n = (a_1 + a_n) . n$

E, assim, finalmente:

$$S_n = \frac{(a_1 + a_n).n}{2}$$

Exemplo

- Ache a soma dos sessenta primeiros termos da PA (2 , 5, 8,...).

Dados: $a_1 = 2$
$r = 5 - 2 = 3$
Calculo de a_{60}:
$A_{60} = a_1 + 59r \rightarrow a_{60} = 2 + 59 . 3$
$a_{60} = 2 + 177$
$a_{60} = 179$

Calculo da soma:

]
$$Sn = \frac{(a_1 + a_n)n}{2} \rightarrow S60 = \frac{(a_1 + a_{60}).60}{2}$$

$$S_{60} = \frac{(2 + 179).60}{2}$$

$S_{60} = 5430$

Resposta: 5430

Progressão Geométrica (PG)

PG é uma sequência numérica onde cada termo, a partir do segundo, é o anterior multiplicado por uma constante q chamada razão da PG.

$a_{n+1} = a_n . q$
Com a_1 conhecido e n € N*
Exemplos

- (3, 6, 12, 24, 48,...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = 3$ e razão q = 2.

- (-36, -18, -9, $\frac{-9}{2}$, $\frac{-9}{4}$,...) é uma PG de primeiro termo a_1= -36 e razão q = $\frac{1}{2}$.

- (15, 5, $\frac{5}{3}$, $\frac{5}{9}$,...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = 15$ e razão q = $\frac{1}{3}$.

- (-2, -6, -18, -54, ...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = -2$ e razão q = 3.

- (1, -3, 9, -27, 81, -243, ...) é uma PG de primeiro termo a_1 = 1 e razão q = -3.

- (5, 5, 5, 5, 5, 5,...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = 5$ e razão q = 1.

- (7, 0, 0, 0, 0, 0,...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = 7$ e razão q = 0.

- (0, 0, 0, 0, 0, 0,...) é uma PG de primeiro termo $a_1 = 0$ e razão q qualquer.

Observação: Para determinar a razão de uma PG, basta efetuar o quociente entre dois termos consecutivos: o posterior dividido pelo anterior.

$$q = \frac{a_n + 1}{a_n} (a_n \neq 0)$$

Classificação

As classificações geométricas são classificadas assim:

- Crescente: Quando cada termo é maior que o anterior. Isto ocorre quando $a_1 > 0$ e $q > 1$ ou quando $a_1 < 0$ e $0 < q < 1$.
- Decrescente: Quando cada termo é menor que o anterior. Isto ocorre quando $a_1 > 0$ e $0 < q < 1$ ou quando $a_1 < 0$ e $q > 1$.
- Alternante: Quando cada termo apresenta sinal contrario ao do anterior. Isto ocorre quando $q < 0$.
- Constante: Quando todos os termos são iguais. Isto ocorre quando $q = 1$. Uma PG constante é também uma PA de razão $r = 0$. A PG constante é também chamada de PG estacionaria.
- Singular: Quando zero é um dos seus termos. Isto ocorre quando $a_1 = 0$ ou $q = 0$.

Formula do Termo Geral

A definição de PG está sendo apresentada por meio de uma lei de recorrências, e nos já aprendemos nos módulos anteriores que a formula do termo geral é mais pratica. Por isso, estaremos, neste item, procurando estabelecer, a partir da lei de recorrências, a fórmula do termo geral da progressão geométrica.

Vamos considerar uma PG de primeiro termo a1 e razão q. Assim, teremos:

$a_2 = a_1 . q$
$a_3 = a_2 . q = a_1 . q^2$
$a_4 = a_3 . q = a_1 . q^3$
$a_5 = a_4 . q = a_1 . q^4$
. .
. .
. .
$a_n = a_1 . q^{n-1}$

Exemplos

- Numa PG de primeiro termo $a_1 = 2$ e razão $q = 3$, temos o termo geral na igual a:

$a_n = a_1 . q^{n-1} \rightarrow a_n = 2 . 3^{n-1}$

Assim, se quisermos determinar o termo a_5 desta PG, faremos:

$A_5 = 2 . 3^4 \rightarrow a^5 = 162$

- Numa PG de termo $a_1 = 15$ e razão $q =$, temos o termo geral na igual a:

$a_n = a_1 . q^{n-1} \rightarrow a_n = 15 .$ $^{n-1}$

Assim, se quisermos determinar o termo a_6 desta PG, faremos:

$$A_6 = 15 . \frac{(1).5}{2} \rightarrow a_6 = \frac{5}{81}$$

- Numa PG de primeiro termo $a_1 = 1$ e razão = -3 temos o termo geral na igual a:

$a_n = a_1 . q^{n-1} \rightarrow a_n = 1 . (-3)^{n-1}$

Assim, se quisermos determinar o termo a_4 desta PG, faremos:

$A_4 = 1 . (-3)^3 \rightarrow a_4 = -27$

Artifícios de Resolução

Em diversas situações, quando fazemos uso de apenas alguns elementos da PG, é possível através de alguns elementos de resolução, tornar o procedimento mais simples.

PG com três termos:

$$\frac{a}{q}; a; aq$$

PG com quatro termos:

$$\frac{a}{q^3}; \frac{q}{q}; aq; aq^3$$

PG com cinco termos:

$$\frac{a}{q^2}; \frac{q}{q}; a; aq; aq^2$$

Exemplo

Considere uma PG crescente formada de três números. Determine esta PG sabendo que a soma destes números é 13 e o produto é 27.

Vamos considerar a PG em questão formada pelos termos a, b e c, onde a = e c = b . q.

Assim,

$$\frac{b}{q} . b . bq = 27 \rightarrow b^3 = 27 \rightarrow b = 3.$$

Temos:

$$\frac{3}{q} + 3 + 3q = 13 \rightarrow 3q^2 - 10q + 3 = 0 \Rightarrow$$

$$q = 3 \text{ ou } q = \frac{1}{3}$$

Sendo a PG crescente, consideramos apenas q = 3. E, assim, a nossa PG é dada pelos números: 1, 3 e 9.

Propriedades

P_1**:** Para três termos consecutivos de uma PG, o quadrado do termo médio é igual ao produto dos outros dois.

Exemplo

Vamos considerar três termos consecutivos de uma PG: a_{n-1}, a_n e a_{n+1}. Podemos afirmar que:

I – $a_n = a_{n-1} . q$ e

II – $a_n = \frac{a_{n+1}}{q}$

Fazendo I . II, obteremos:

$(a_n)^2 = (a_{n-1} . q).\left(\frac{a_{n+1}}{q}\right) \Rightarrow (a_n)^2 = a_{n-1} . a_{n+1}$

Logo: $(a_n)^2 = a_{n-1} . a_{n+1}$

Observação: Se a PG for positive, o termo médio será a media geométrica dos outros dois:

$a_n = \sqrt{a_{n-1} . a_{n+1}}$

P_2**:** Numa PG, com n termos, o produto de dois termos equidistantes dos extremos é igual ao produto destes extremos.

Exemplo

Sejam, numa PG de n termos, a_p e a_k dois termos equidistantes dos extremos.

Teremos, então:

I – $a_p = a_1 . q^{p-1}$

II – $a_k = a_1 . q^{k-1}$

Multiplicando I por II, ficaremos com:

$a_p . a_k = a_1 . q^{p-1} . a_1 . q^{k-1}$

$a_p . a_k = a_1 . a_1 . q^{p-1+k-1}$

Considerando que p + k = n + 1, ficamos com:

$a_p . a_k = a_1 . a_n$

Portanto, numa PG, com n termos, o produto de dois termos equidistantes dos extremos é igual ao produto destes extremos.

Observação**:** Numa PG positiva, com *n* termos, onde *n* é um numero impar, o termo médio (a_m) é a media geométrica dos extremos ou de 2 termos equidistantes dos extremos.

$a_m = \sqrt{a_1 . a_n}$

Soma dos termos de uma PG

Soma dos *n* Primeiros Termos de uma PG

Vamos considerar a PG (a_1, a_2, a_3, ..., a_{n-2}, a_{n-1}, a_n), com q diferente de 1 e representar por Sn a soma dos seus n termos, ou seja:

$S_n = a_1 + a_2 + a_3 + ...+a_{n-2} + a_{n-1} + a_n$

(igualdade I)

Podemos escrever, multiplicando-se, membro a membro, a igualdade (I) por q:

$q . S_n = q . a_1 + q . a_2 + q . a_3 + ...+ q . a_{n-2} +$
$+ q . a_{n-1} + q . a_n$

Utilizando a formula do termo geral da PG, ou seja, $a_n = a_1 . q^{n-1}$, teremos:

$q . S_n = a_2 + a_3 + ... + a_{n-2} + a_{n-1} + a_{n\ +a1} . q^n$

(igualdade II)

Subtraindo-se a equação I da equação II, teremos:

$q . S_n – S_n = a_1 . q^n – a_1 \rightarrow s_n . (q – 1) =$
$= a_1 . (q^n – 1)$

E assim: $S_n = \frac{a_1.(q^n - 1)}{q - 1}$

Se tivéssemos efetuado a subtração das equações em ordem inversa, a fórmula da soma dos termos da PG ficaria:

$$S_n = \frac{a_1.(1 + q^n)}{1 - q}$$

Evidentemente que por qualquer um dos “caminhos” o resultado final é o mesmo. É somente uma questão de forma de apresentação.

Observação: Para q = 1, teremos $s_n = n . a_1$

Série Convergente – PG Convergente

Dada a sequência (a_1, a_2, a_3, a_4, a_5,..., a_{n-2}, a_{n-1}, a_n), chamamos de serie a sequência S_1, S_2, S_3, S_4, S_5,..., S_{n-2}, s_{n-1}, s_n,tal que:

$S_1 = a_1$
$S_2 = a_1 + a_2$
$S_3 = a_1 + a_2 + a_3$
$S_4 = a_1 + a_2 + a_3 + a_4$
$S_5 = a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5$
.
.
.
$S_{n-2} = a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5 + ...+ a_{n-2}$
$S_{n-1} = a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5 + ...+ a_{n-2} + a_{n-1}$
$S_n = a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5 + ...+ a_{n-2} + a_{n-1} + a_n$

Vamos observar como exemplo, numa PG com primeiro termo $a_1 = 4$ e razão q = , à série que ela vai gerar.

Os termos que vão determinar a progressão geométrica são: $(4, 2, 1, \frac{1}{2}, 1, 1, 1, 1, 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, \frac{1}{128}, \frac{1}{256}, \frac{1}{512}...)$

E, portanto, a série correspondente será:

$S_1 = 4$
$S_2 = 4 + 2 = 6$
$S_3 = 4 + 2 + 1 = 7$

$S_4 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} = \frac{15}{2} = 7, 5$

$S_5 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} = \frac{31}{4} = 7, 75$

$S_6 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} = \frac{63}{8} = 7, 875$

$S_7 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} + \frac{1}{16} = \frac{127}{16} = 7, 9375$

$S_8 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} + \frac{1}{16} + \frac{1}{32} = \frac{255}{32} = 7, 96875$

$S_9 = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} + \frac{1}{16} + \frac{1}{32} + \frac{1}{64} = \frac{511}{64} = 7, 984375$

$S_{10} = 4 + 2 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + \frac{1}{8} + \frac{1}{16} + \frac{1}{32} + \frac{1}{64} + \frac{1}{128} = \frac{1023}{128} =$ 7, 9921875

Devemos notar que a cada novo termo calculado, na PG, o seu valor numérico cada vez mais se aproxima de zero. Dizemos que esta é uma progressão geométrica convergente.

Por outro lado, na serie, é cada vez menor a parcela que se acrescenta. Desta forma, o ultimo termos da serie vai tendendo a um valor que parece ser o limite para a série em estudo. No exemplo numérico, estudado anteriormente, nota-se claramente que este valor limite é o numero 8.

Bem, vamos dar a esta discussão um caráter matemático.

É claro que, para a PG ser convergente, é necessário que cada termo seja, um valor absoluto, inferior ao anterior a ele. Assim, temos que:

PG convergente $\rightarrow |q| < 1$
ou
PG convergente $\rightarrow -1 < 1$

Resta estabelecermos o limite da serie, que é o S_n para quando *n* tende ao infinito, ou seja, estabelecermos a soma dos infinitos termos da PG convergente.

Vamos partir da soma dos *n* primeiros termos da PG:

$$S_n = \frac{a_1.(1+q^n)}{1-q}$$

Estando q entre os números -1e 1 e, sendo n um expoente que tende a um valor muito grande, pois estamos somando os infinitos termos desta PG, é fácil deduzir que q^n vai apresentando um valor cada vez mais próximo de zero. Para valores extremamente grandes de *n* não constitui erro considerar que q^n é igual a zero. E, assim, teremos:

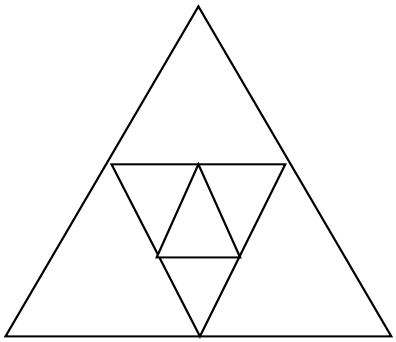
$$S = \frac{a^1}{1-q}$$

Observação: Quando a PG é não singular (sequência com termos não nulos) e a razão q é de tal forma que $|q| \geq 1$, a serie é divergente. Séries divergentes não apresentam soma finita.

Exemplos

- A medida do lado de um triângulo equilátero é 10. Unindo-se os pontos médios de seus lados, obtém-se o segundo triângulo equilátero. Unindo-se os pontos médios dos lados deste novo triangulo equilátero, obtém-se um terceiro, e assim por diante, indefinidamente. Calcule a soma dos perímetros de todos esses triângulos.

Solução:



Temos: perímetro do 1º triangulo = 30
perímetro do 2º triangulo = 15
perímetro do 3º triangulo = $\frac{15}{2}$

Logo, devemos calcular a soma dos termos da PG infinita 30, 15, $\frac{15}{2}$,... na qual $a_1 = 30$ e $q = \frac{1}{2}$.

$S = \underline{a}_1 \rightarrow s = \frac{30}{1-q} = \frac{30}{1-\frac{1}{2}} = 60.$

Exercícios

1. Uma progressão aritmética e uma progressão geométrica têm, ambas, o primeiro termo igual a 4, sendo que os seus terceiros termos são estritamente positivos e coincidem. Sabe-se ainda que o segundo termo da progressão aritmética excede o segundo termo da progressão geométrica em 2. Então, o terceiro termo das progressões é:

a) 10
b) 12
c) 14
d) 16
e) 18

2. O valor de n que torna a sequência (2 + 3n; –5n; 1 – 4n) uma progressão aritmética pertence ao intervalo:

a) [– 2, –1]
b) [– 1, 0]
c) [0, 1]
d) [1, 2]
e) [2, 3]

3. Os termos da sequência (10; 8; 11; 9; 12; 10; 13; …) obedecem a uma lei de formação. Se a_n, em que *n* pertence a N*, é o termo de ordem *n* dessa sequência, então $a_{30} + a_{55}$ é igual a:

a) 58
b) 59
c) 60
d) 61
e) 62

4. A soma dos elementos da sequência numérica infinita (3; 0,9; 0,09; 0,009; …) é:

a) 3,1
b) 3,9
c) 3,99
d) 3, 999
e) 4

5. A soma dos vinte primeiros termos de uma progressão aritmética é -15. A soma do sexto termo dessa PA., com o décimo quinto termo, vale:

a) 3,0
b) 1,0
c) 1,5
d) -1,5
e) -3,0

6. Os números que expressam os ângulos de um quadrilátero, estão em progressão geométrica de razão 2. Um desses ângulos mede:

a) 28°
b) 32°
c) 36°
d) 48°
e) 50°

7. Sabe-se que S = 9 + 99 + 999 + 9999 + ... + 999...9 onde a última parcela contém n algarismos. Nestas condições, o valor de 10n+1 - 9(S + n) é:

a) 1
b) 10
c) 100
d) -1
e) -10

8. Se a soma dos três primeiros termos de uma PG decrescente é 39 e o seu produto é 729, então sendo a, b e c os três primeiros termos, pede-se calcular o valor de a2 + b2 + c2.

9. O limite da expressão $\sqrt{x\sqrt{x\sqrt{x\sqrt{x\sqrt{x...}}}}}$ onde x é positivo, quando o número de radicais aumenta indefinidamente é igual a:

a) 1/x
b) x
c) 2x
d) n.x
e) 1978x

10. Quantos números inteiros existem, de 1000 a 10000, que não são divisíveis nem por 5 nem por 7 ?

Respostas

1) Resposta "D".

Solução:

Sejam $(a_1, a_2, a_3, \ldots)$ a PA de r e $(g_1, g_2, g_3, \ldots)$ a PG de razão *q*. Temos como condições iniciais:

1 - $a_1 = g_1 = 4$
2 - $a_3 > 0$, $g_3 > 0$ e $a_3 = g_3$
3 - $a_2 = g_2 + 2$

Reescrevendo (2) e (3) utilizando as fórmulas gerais dos termos de uma PA e de uma PG e (1) obtemos o seguinte sistema de equações:

4 - $a_3 = a_1 + 2r$ e $g_3 = g_1 . q^2 \rightarrow 4 + 2r = 4q^2$
5 - $a_2 = a_1 + r$ e $g_2 = g_1 . q \rightarrow 4 + r = 4q + 2$

Expressando, a partir da equação (5), o valor de *r* em função de ***q*** e substituindo ***r*** em (4) vem:

5 - r = 4q + 2 – 4 → r = 4q – 2
4 - 4 + 2(4q – 2) = $4q^2 \rightarrow 4 + 8q – 4 = 4q^2 \rightarrow 4q^2 – 8q = 0$
→ q(4q – 8) = 0 → q = 0 ou 4q – 8 = 0 → q = 2

Como g3 > 0, *q* não pode ser zero e então q = 2. Para obter *r* basta substituir *q* na equação (5):

r = 4q – 2 → r = 8 – 2 = 6

Para concluir calculamos a_3 e g_3:

$a_3 = a_1 + 2r \rightarrow a_3 = 4 + 12 = 16$
$g_3 = g_1.q^2 \rightarrow g_3 = 4.4 = 16$

2) Resposta "B".

Solução: Para que a sequência se torne uma PA de razão *r* é necessário que seus três termos satisfaçam as igualdades (aplicação da definição de PA):

(1) -5n = 2 + 3n + r
(2) 1 – 4n = -5n + r

Determinando o valor de **r** em (1) e substituindo em (2):

(1) → r = -5n – 2 – 3n = -8n – 2
(2) → 1 – 4n = -5n – 8n – 2 → 1 – 4n = -13n – 2
→ 13n – 4n = -2 – 1 → 9n = -3 → n = -3/9 = -1/3

Ou seja, -1 < n < 0 e, portanto, a resposta correta é a b.

3) Resposta "B".

Solução: Primeiro, observe que os termos ímpares da sequência é uma PA de razão 1 e primeiro termo 10 - (10; 11; 12; 13; …). Da mesma forma os termos pares é uma PA de razão 1 e primeiro termo igual a 8 - (8; 9; 10; 11; …).

Assim, as duas PA têm como termo geral o seguinte formato:

(1) ai = a1 + (i - 1).1 = a1 + i – 1

Para determinar $a_{30} + a_{55}$ precisamos estabelecer a regra geral de formação da sequência, que está intrinsecamente relacionada às duas progressões da seguinte forma:

- Se n (índice da sucessão) é impar temos que n = 2i - 1, ou seja, i = (n + 1)/2;
- Se n é par temos n = 2i ou i = n/2.

Daqui e de (1) obtemos que:

$a_n = 10 + [(n + 1)/2] - 1$ se n é ímpar
$a_n = 8 + (n/2) - 1$ se n é par

Logo:

$a_{30} = 8 + (30/2) - 1 = 8 + 15 - 1 = 22$ e
$a_{55} = 10 + [(55 + 1)/2] - 1 = 37$

E, portanto:

$a_{30} + a_{55} = 22 + 37 = 59$.

4) Resposta "E".

Solução: Sejam S as somas dos elementos da sequência e S_1 a soma da PG infinita (0,9; 0,09; 0,009;…) de razão q = 10 - 1 = 0,1. Assim:

$S = 3 + S_1$

Como $-1 < q < 1$ podemos aplicar a fórmula da soma de uma PG infinita para obter S_1:

$S_1 = 0,9/(1 - 0,1) = 0,9/0,9 = 1 \rightarrow S = 3 + 1 = 4$

5) Resposta "D".

Solução: Aplicando a fórmula da soma dos 20 primeiros termos da PA:

$S_{20} = 20(a_1 + a_{20})/2 = -15$

Na PA finita de 20 termos, o sexto e o décimo quinto são equidistantes dos extremos, uma vez que:

$15 + 6 = 20 + 1 = 21$

E, portanto:

$a_6 + a_{15} = a_1 + a_{20}$

Substituindo este valor na primeira igualdade vem:

$20(a_6 + a_{15})/2 = -15 \rightarrow 10(a6 + a15) = -15 \rightarrow a_6 + a_{15} = -15/10 = -1,5$.

6) Resposta "D".

Solução: Seja x o menor ângulo interno do quadrilátero em questão. Como os ângulos estão em Progressão Geométrica de razão 2, podemos escrever a PG de 4 termos:

(**x, 2x, 4x, 8x**).

Ora, a soma dos ângulos internos de um quadrilátero vale 360º.

Logo,

$x + 2x + 4x + 8x = 360º$

$15.x = 360º$

Portanto, **$x = 24º$**. Os ângulos do quadrilátero são, portanto: **24º, 48º, 96º e 192º.**

O problema pede um dos ângulos. Logo, alternativa **D**.

7) Resposta "B".

Solução: Observe que podemos escrever a soma S como:

$S = (10 - 1) + (100 - 1) + (1000 - 1) + (10000 - 1) + ... + (10^n - 1)$

$S = (10 - 1) + (10^2 - 1) + (10^3 - 1) + (10^4 - 1) + ... + (10^n - 1)$

Como existem n parcelas, observe que o número (– 1) é somado n vezes, resultando em $n(-1) =$ **$- n$.**

Logo, poderemos escrever:

$S = (10 + 10^2 + 10^3 + 10^4 + ... + 10n) - n$

Vamos calcular a soma $S_n = 10 + 10^2 + 10^3 + 10^4 + ... + 10^n$, que é uma PG de primeiro termo $a_1 = 10$, razão $q = 10$ e último termo $a_n = 10^n$.

Teremos:

$S_n = (a_n.q - a_1) / (q - 1) = (10^n . 10 - 10) / (10 - 1) = (10^{n+1} - 10) / 9$

Substituindo em S, vem:

$S = [(10^{n+1} - 10) / 9] - n$

Deseja-se calcular o valor de $10^{n+1} - 9(S + n)$

Temos que $S + n = [(10^{n+1} - 10) / 9] - n + n = (10^{n+1} - 10) / 9$

Substituindo o valor de S + n encontrado acima, fica:

$10^{n+1} - 9(S + n) = 10^{n+1} - 9(10^{n+1} - 10) / 9 = 10^{n+1} - (10^{n+1} - 10) =$ **10.**

8) Resposta "819".

Solução: Sendo q a razão da PG, poderemos escrever a sua forma genérica: (x/q, x, xq).

Como o produto dos 3 termos vale 729, vem:

$x/q . x . xq = 729$ de onde concluímos que: $x^3 = 729 = 3^6 = 3^3 . 3^3 = 9^3$, logo, $x = 9$.

Portanto a PG é do tipo: 9/q, 9, 9q

É dado que a soma dos 3 termos vale 39, logo:

$9/q + 9 + 9q = 39$ de onde vem: $9/q + 9q - 30 = 0$

Multiplicando ambos os membros por q, fica: $9 + 9q^2 - 30q = 0$

Dividindo por 3 e ordenando, fica: $3q^2 - 10q + 3 = 0$, que é uma equação do segundo grau.

Resolvendo a equação do segundo grau acima encontraremos $q = 3$ ou $q = 1/3$.

Como é dito que a PG é decrescente, devemos considerar apenas o valor

$q = 1/3$, já que para $q = 3$, a PG seria crescente.

Portanto, a PG é: 9/q, 9, 9q, ou substituindo o valor de q vem: 27, 9, 3.

O problema pede a soma dos quadrados, logo:

$a^2 + b^2 + c^2 = 27^2 + 9^2 + 3^2 = 729 + 81 + 9 =$ **819.**

9) Resposta "B".

Solução: Observe que a expressão dada pode ser escrita como:

$x^{1/2} . x^{1/4} . x^{1/8} . x^{1/16} . ... = x^{1/2 + 1/4 + 1/8 + 1/16 + ...}$

O expoente é a soma dos termos de uma PG infinita de primeiro termo $a_1 = 1/2$ e razão $q = 1/2$.

Logo, a soma valerá:

$S = a_1 / (1 - q) = (1/2) / 1 - (1/2) = 1$

Então, $x^{1/2 + 1/4 + 1/8 + 1/16 + ...} = x^1 =$ **x**

10) Resposta "6171".

Solução: Dados:

M(5) = 1000, 1005, ..., 9995, 10000.

M(7) = 1001, 1008, ..., 9996.

M(35) = 1015, 1050, ... , 9975.

M(1) = 1, 2, ..., 10000.

Para múltiplos de 5, temos: $a_n = a1 + (n-1).r \rightarrow 10000 = 1000 + (n - 1). 5 \rightarrow n = 9005/5 \rightarrow n = 1801$.

Para múltiplos de 7, temos: $a_n = a1 + (n-1).r \rightarrow 9996 = 1001 + (n - 1). 7 \rightarrow n = 9002/7 \rightarrow n = 1286$.

Para múltiplos de 35, temos: $a_n = a1 + (n - 1).r \rightarrow 9975 = 1015 + (n - 1).35 \rightarrow n = 8995/35 \rightarrow n = 257$.

Para múltiplos de 1, temos: $a_n = a1 = (n -1).r \rightarrow 10000 = 1000 + (n - 1).1 \rightarrow n = 9001$.

Sabemos que os múltiplos de 35 são múltiplos comuns de 5 e 7, isto é, eles aparecem no conjunto dos múltiplos de 5 e no conjunto dos múltiplos de 7 (daí adicionarmos uma vez tal conjunto de múltiplos).

Total = M(1) - M(5) - M(7) + M(35).

Total = 9001 - 1801 - 1286 + 257 = 6171

Estruturas lógicas

1. Proposição

Proposição ou sentença é um termo utilizado para exprimir ideias, através de um conjunto de palavras ou símbolos. Este conjunto descreve o conteúdo dessa ideia.

São exemplos de **proposições**:

p: Pedro é médico.

q: 5 > 8

r: Luíza foi ao cinema ontem à noite.

2. Princípios fundamentais da lógica

Princípio da Identidade: A é A. Uma coisa é o que é. O que é, é; e o que não é, não é. Esta formulação remonta a Parménides de Eleia.

Principio da não contradição: Uma proposição não pode ser verdadeira e falsa, ao mesmo tempo.

Principio do terceiro excluído: Uma alternativa só pode ser verdadeira ou falsa.

3. Valor lógico

Considerando os princípios citados acima, uma proposição é classificada como verdadeira ou falsa.

Sendo assim o valor lógico será:

- a verdade (**V**), quando se trata de uma proposição verdadeira.
- a falsidade (**F**), quando se trata de uma proposição falsa.

4. Conectivos lógicos

Conectivos lógicos são palavras usadas para conectar as proposições formando novas sentenças.

Os principais conectivos lógicos são:

~	não
$\wedge$	e
V	Ou
$\rightarrow$	se…então
$\leftrightarrow$	se e somente se

5. Proposições simples e compostas

As proposições simples são assim caracterizadas por apresentarem apenas uma ideia. São indicadas pelas letras minúsculas: p, q, r, s, t...

As proposições compostas são assim caracterizadas por apresentarem mais de uma proposição conectadas pelos conectivos lógicos. São indicadas pelas letras maiúsculas: P, Q, R, S, T...

Obs: A notação Q(r, s, t), por exemplo, está indicando que a proposição composta Q é formada pelas proposições simples r, s e t.

Exemplo:

Proposições simples:

p: Meu nome é Raissa

q: São Paulo é a maior cidade brasileira

r: 2+2=5

s: O número 9 é ímpar

t: O número 13 é primo

Proposições compostas

P: O número 12 é divisível por 3 e 6 é o dobro de 12.

Q: A raiz quadrada de 9 é 3 e 24 é múltiplo de 3.

R(s, t): O número 9 é ímpar e o número 13 é primo.

6. Tabela-Verdade

A tabela-verdade é usada para determinar o valor lógico de uma proposição composta, sendo que os valores das proposições simples já são conhecidos. Pois o valor lógico da proposição composta depende do valor lógico da proposição simples.

A seguir vamos compreender como se constrói essas tabelas-verdade partindo da árvore das possibilidades dos valores lógicos das preposições simples, e mais adiante veremos como determinar o valor lógico de uma proposição composta.

Proposição composta do tipo P(p, q)

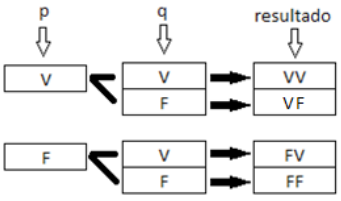


tabela verdade

p	q	P(p,q)
V	V	?
V	F	?
F	V	?
F	F	?

Proposição composta do tipo P(p, q, r)

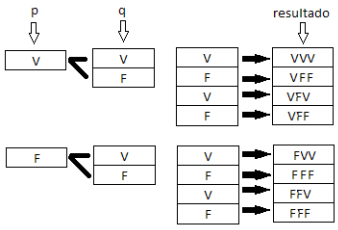


tabela verdade

p	q	r	P(p,q,r)
V	V	V	?
V	V	F	?
V	F	V	?
V	F	F	?
F	V	V	?
F	V	F	?
F	F	V	?
F	F	F	?

Proposição composta do tipo P(p, q, r, s)

A tabela-verdade possui $2^4 = 16$ linhas e é formada igualmente as anteriores.

Proposição composta do tipo P(p1, p2, p3,..., pn)

A tabela-verdade possui 2^n linhas e é formada igualmente as anteriores.

7. O conectivo <u>não</u> e a negação

O conectivo **não** e a **negação** de uma proposição **p** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se p for falsa e **F** se p é verdadeira. O símbolo ~p (**não p**) representa a negação de **p** com a seguinte tabela-verdade:

P	~P
V	F
F	V

Exemplo:

p = 7 é ímpar
~p = 7 não é ímpar

P	~P
V	F

q = 24 é múltiplo de 5
~q = 24 não é múltiplo de 5

q	~q
F	V

8. O conectivo <u>e</u> e a conjunção

O conectivo **e** e a **conjunção** de duas proposições **p** e **q** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se p e q forem verdadeiras, e **F** em outros casos. O símbolo p Λ q (**p e q**) representa a conjunção, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	p Λ q
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

Exemplo

p = 2 é par
q = o céu é rosa
p **Λ** q = 2 é par **e** o céu é rosa

P	q	p Λ q
V	F	F

p = 9 < 6
q = 3 é par
p **Λ** q: 9 < 6 **e** 3 é par

P	q	p Λ q
F	F	F

9. O conectivo <u>ou</u> e a disjunção

O conectivo **ou** e a **disjunção** de duas proposições **p** e **q** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se alguma das proposições for verdadeira e **F** se as duas forem falsas. O símbolo p ∨ q (**p ou q**) representa a disjunção, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	p V q
V	V	V
V	F	V
F	V	V
F	F	F

Exemplo:

p = 2 é par
q = o céu é rosa
p **v** q = 2 é par **ou** o céu é rosa

P	q	p V q
V	F	V

10. O conectivo <u>se... então...</u> e a condicional

A condicional se **p** então **q** é outra proposição que tem como valor lógico **F** se p é verdadeira e q é falsa. O símbolo p → q representa a condicional, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	p → q
V	V	V
V	F	F
F	V	V
F	F	V

Exemplo:
P: 7 + 2 = 9
Q: 9 – 7 = 2
p → q: **Se** 7 + 2 = 9 **então** 9 – 7 = 2

P	q	p → q
V	V	V

p = 7 + 5 < 4
q = 2 é um número primo
p → q: **Se** 7 + 5 < 4 **então** 2 é um número primo.

P	q	p → q
F	V	V

p = 24 é múltiplo de 3 q = 3 é par
p → q: **Se** 24 é múltiplo de 3 **então** 3 é par.

P	q	p → q
V	F	F

p = 25 é múltiplo de 2
q = 12 < 3
p → q: **Se** 25 é múltiplo de 2 **então** 2 < 3.

P	q	p → q
F	F	V

11. O conectivo <u>se e somente se</u> e a bicondicional

A bicondicional **p** se e somente se **q** é outra proposição que tem como valor lógico **V** se p e q forem ambas verdadeiras ou ambas falsas, e **F** nos outros casos.

O símbolo $p \leftrightarrow q$ representa a bicondicional, com a seguinte tabela-verdade:

P	q	p ↔ q
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	V

Exemplo

p = 24 é múltiplo de 3
q = 6 é ímpar
$p \leftrightarrow q$ = 24 é múltiplo de 3 **se, e somente se,** 6 é ímpar.

P	q	p ↔ q
V	F	F

12. Tabela-Verdade de uma proposição composta

Exemplo

Veja como se procede a construção de uma tabela-verdade da proposição composta P(p, q) = ((p ∨ q) → (~p)) → (p ∧ q), onde p e q são duas proposições simples.

Resolução

Uma tabela-verdade de uma proposição do tipo P(p, q) possui $2^4 = 4$ linhas, logo:

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V					
V	F					
F	V					
F	F					

Agora veja passo a passo a determinação dos valores lógicos de P.

a) Valores lógicos de p ν q

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V	V				
V	F	V				
F	V	V				
F	F	F				

b) Valores lógicos de ~P

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V	V	F			
V	F	V	F			
F	V	V	V			
F	F	F	V			

c) Valores lógicos de (p V p)→(~p)

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V	V	F	F		
V	F	V	F	F		
F	V	V	V	V		
F	F	F	V	V		

d) Valores lógicos de p Λ q

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V	V	F	F	V	
V	F	V	F	F	F	
F	V	V	V	V	F	
F	F	F	V	V	F	

e) Valores lógicos de ((p V p)→(~p))→(p Λ q)

p	q	p V q	~p	(p V p)→(~p)	p Λ q	((p V p)→(~p))→(p Λ q)
V	V	V	F	F	V	V
V	F	V	F	F	F	V
F	V	V	V	V	F	F
F	F	F	V	V	F	F

13. Tautologia

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições **p**, **q**, **r**, ... será dita uma **Tautologia** se ela for **sempre verdadeira**, independentemente dos valores lógicos das proposições **p**, **q**, **r**, ... que a compõem.

Exemplos:

• Gabriela passou no concurso do INSS **ou** Gabriela **não** passou no concurso do INSS

• **Não é verdade** que o professor Zambeli parece com o Zé gotinha **ou** o professor Zambeli parece com o Zé gotinha.

Ao invés de duas proposições, nos exemplos temos uma única proposição, afirmativa e negativa. Vamos entender isso melhor.

Exemplo:

Grêmio cai para segunda divisão **ou** o Grêmio **não** cai para segunda divisão

Vamos chamar a primeira proposição de "**p"** a segunda de "~**p**" e o conetivo de "V"

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: **p V ~p**

Exemplo

A proposição **p** ∨ **(~p)** é uma tautologia, pois o seu valor lógico é sempre V, conforme a tabela-verdade.

p	~P	p V q
V	F	V
F	V	V

Exemplo

A proposição **(p Λ q) → (p q)** é uma tautologia, pois a última coluna da tabela-verdade só possui V.

p	q	p Λ q	p↔q	(p Λ q)→(p↔q)
V	V	V	V	V
V	F	F	F	V
F	V	F	F	V
F	F	F	V	V

14. Contradição

Uma proposição composta formada por duas ou mais proposições **p**, **q**, **r**, ... será dita uma **contradição** se ela for **sempre falsa**, independentemente dos valores lógicos das proposições **p**, **q**, **r**, ... que a compõem

Exemplos:

• O Zorra total é uma porcaria **e** Zorra total **não** é uma porcaria

• Suelen mora em Petrópolis **e** Suelen **não** mora em Petrópolis

Ao invés de duas proposições, nos exemplos temos uma única proposição, afirmativa e negativa. Vamos entender isso melhor.

Exemplo:

Lula é o presidente do Brasil **e** Lula **não** é o presidente do Brasil

Vamos chamar a primeira proposição de "**p"** a segunda de "**~p**" e o conetivo de "^"

Assim podemos representar a "frase" acima da seguinte forma: **p ^ ~p**

Exemplo

A proposição **(p Λ q) Λ (p Λ q)** é uma contradição, pois o seu valor lógico é sempre F conforme a tabela-verdade. Que significa que uma proposição não pode ser falsa e verdadeira ao mesmo tempo, isto é, o princípio da não contradição.

p	~P	q Λ (~q)
V	F	F
F	V	F

15. Contingência

Quando uma proposição não é tautológica nem contra válida, a chamamos de *contingência* ou *proposição contingente* ou *proposição indeterminada*.

A contingência ocorre quando há tanto valores V como F na última coluna da tabela-verdade de uma proposição. Exemplos: $P \wedge Q$, $P \vee Q$, $P \rightarrow Q$ ...

16. **Implicação lógica**

Definição

A proposição **P** implica a proposição **Q**, quando a condicional **P → Q** for uma **tautologia**.

O símbolo P ⇒ Q (**P implica Q**) representa a implicação lógica.

Diferenciação dos símbolos → e ⇒

O símbolo → representa uma operação matemática entre as proposições **P** e **Q** que tem como resultado a proposição **P → Q**, com valor lógico **V** ou **F**.

O símbolo ⇒ representa a não ocorrência de **VF** na tabela-verdade de **P → Q**, ou ainda que o valor lógico da condicional **P → Q** será sempre **V**, ou então que **P → Q** é uma tautologia.

Exemplo

A tabela-verdade da condicional (p Λ q) → (p ↔ q) será:

p	q	p Λ q	P↔Q	(p Λ q)→(P↔Q)
V	V	V	V	V
V	F	F	F	V
F	V	F	F	V
F	F	F	V	V

Portanto, **(p Λ q) → (p ↔ q)** é uma tautologia, por isso **(p Λ q) ⇒ (p ↔q)**

17. **Equivalência lógica**

Definição

Há equivalência entre as proposições **P** e **Q** somente quando a bicondicional **P ↔ Q** for uma tautologia ou quando **P** e **Q** tiverem a mesma tabela-verdade. P ⇔ Q (**P é equivalente a Q**) é o símbolo que representa a equivalência lógica.

Diferenciação dos símbolos ↔ e ⇔

O símbolo ↔ representa uma operação entre as proposições **P** e **Q**, que tem como resultado uma nova proposição **P ↔ Q** com valor lógico **V** ou **F**.

O símbolo ⇔ representa a não ocorrência de **VF** e de **FV** na tabela-verdade **P ↔ Q**, ou ainda que o valor lógico de **P ↔ Q** é sempre **V**, ou então **P ↔ Q** é uma tautologia.

Exemplo

A tabela da bicondicional (p → q) ↔ (~q → ~p) será:

p	q	~q	~p	p→q	~q→~p	(p→q)↔(~q→~p)
V	V	F	F	V	V	V
V	F	V	F	F	F	V
F	V	F	V	V	V	V
F	F	V	V	V	V	V

Portanto, p → q é equivalente a ~q → ~p, pois estas proposições possuem a mesma tabela-verdade ou a bicondicional (p → q) ↔ (~q → ~p) é uma tautologia.

Veja a representação:

(p → q) ⇔ (~q → ~p)

EQUIVALÊNCIAS LOGICAS NOTÁVEIS

Dizemos que duas proposições são logicamente equivalentes (ou simplesmente equivalentes) quando os resultados de suas tabelas-verdade são idênticos.

Uma consequência prática da equivalência lógica é que ao trocar uma dada proposição por qualquer outra que lhe seja equivalente, estamos apenas mudando a maneira de dizê-la.

A equivalência lógica entre duas proposições, p e q, pode ser representada simbolicamente como: p q, ou simplesmente por p = q.

Começaremos com a descrição de algumas equivalências lógicas básicas.

Equivalências Básicas

1. p e p = p
Ex: André **é inocente e inocente** = André é inocente

2. p ou p = p
Ex: Ana foi ao cinema ou ao cinema = Ana foi ao cinema

3. p e q = q e p
Ex: O cavalo é forte e veloz = O cavalo é veloz e forte

4. p ou q = q ou p
Ex: O carro é branco ou azul = O carro é azul ou branco

5. p ↔ q = q ↔ p
Ex: Amo se e somente se vivo = Vivo se e somente se amo.

6. p ↔ q = (pq) e (qp)
Ex: Amo se e somente se vivo = Se amo então vivo, e se vivo então amo

Para facilitar a memorização, veja a tabela abaixo:

p e p	**p**
p ou p	**p**
p e q	**q e p**
p ou q	**q ou p**
p ↔ q	**q ↔ p**
p ↔ q	**(p→q) e (q→p)**

Equivalências da Condicional

As duas equivalências que se seguem são de fundamental importância. Estas equivalências podem ser verificadas, ou seja, demonstradas, por meio da comparação entre as tabelas-verdade. Fica como exercício para casa estas demonstrações. As equivalências da condicional são as seguintes:

1) Se p então q = Se não q então não p.
Ex: Se chove então me molho = Se não me molho então não chove

2) Se p então q = Não p ou q.
Ex: Se estudo então passo no concurso = Não estudo ou passo no concurso

Colocando estes resultados em uma tabela, para ajudar a memorização, teremos:

p → q	**~q → ~p**
p → q	**~p V q**

Equivalências com o Símbolo da Negação

Este tipo de equivalência já foi estudado. Trata-se, tão somente, das negações das proposições compostas! Lembremos:

Negativa de (p e q)	**~p ou ~q**
Negativa de (p ou q)	**~p e ~q**
Negativa de (p → q)	**p e ~q**
Negativa de (p↔q)	**[(p e ~q) ou (q e ~p)]**

É possível que surja alguma dúvida em relação a última linha da tabela acima. Porém, basta lembrarmos do que foi aprendido:

p↔q = (pq) e (qp)

(Obs: a BICONDICIONAL tem esse nome: porque equivale a duas condicionais!)

Para negar a bicondicional, teremos na verdade que negar a sua conjunção equivalente.

E para negar uma conjunção, já sabemos, nega-se as duas partes e troca-se o E por OU. Fica para casa a demonstração da negação da bicondicional. Ok?

Outras equivalências

Algumas outras equivalências que podem ser relevantes são as seguintes:

1) p e (p ou q) = p
Ex: Paulo é dentista, e Paulo é dentista ou Pedro é médico = Paulo é dentista

2) p ou (p e q) = p
Ex: Paulo é dentista, ou Paulo é dentista e Pedro é médico = Paulo é dentista

Por meio das tabelas-verdade estas equivalências podem ser facilmente demonstradas.

Para auxiliar nossa memorização, criaremos a tabela seguinte:

p e (p ou q)	p
p ou (p e q)	p

NEGAÇAO DE PROPOSIÇÕES COMPOSTAS

Proposição	Negação da Proposição
(A e B)	~A ou ~B
(A ou B)	~A e ~B
(A → B)	A e ~B
(A ↔ B)	1ª forma) ~(A→B e B→A) = (A e ~B) ou (B e ~A) 2ª forma) A ou B
(A ou B)	A ↔ B

Questoes comentadas:

1. (PROCERGS - Técnico de Nível Médio - Técnico em Segurança do Trabalho - FUNDATEC/2012) A proposição "João comprou um carro novo ou não é verdade que João comprou um carro novo e não fez a viagem de férias." é:

A) um paradoxo.
B) um silogismo.
C) uma tautologia.
D) uma contradição.
E) uma contingência.

Tautologia é uma proposição composta cujo resultado é sempre verdadeiro para todas as atribuições que se têm, independentemente dessas atribuições.

Rodrigo, posso estar errada, mas ao construir a tabela-verdade com a proposição que você propôs não vamos ter uma tautologia, mas uma contingência.

A proposição a ser utilizada aqui seria a seguinte: P v ~(P ^ ~Q), que, ao construirmos a tabela-verdade ficaria da seguinte forma:

P	Q	~Q	(P/\~Q)	~(P/\~Q)	P V ~(P/\~Q)
V	V	F	F	V	V
V	F	V	V	F	V
F	V	F	F	V	V
F	F	V	F	V	V

2. (PM-BA - Soldado da Polícia Militar - FCC /2012)

A negação lógica da proposição: "Pedro é o mais velho da classe ou Jorge é o mais novo da classe" é

A) Pedro não è o mais novo da classe ou Jorge não é o mais velho da classe.
B) Pedro é o mais velho da classe e Jorge não é o mais novo da classe.
C) Pedro não é o mais velho da classe e Jorge não é o mais novo da classe.
D) Pedro não é o mais novo da classe e Jorge não é o mais velho da classe.
E) Pedro é o mais novo da classe ou Jorge é o mais novo da classe.

p v q= Pedro é o mais velho da classe ou Jorge é o mais novo da classe.

~p=Pedro não é o mais velho da classe.

~q=Jorge não é o mais novo da classe.

~(p v q)=~p v ~q= Pedro não é o mais velho da classe ou Jorge não é o mais novo da classe.

3. (PC-MA - Farmacêutico Legista - FGV/2012)

Em frente à casa onde moram João e Maria, a prefeitura está fazendo uma obra na rua. Se o operário liga a britadeira, João sai de casa e Maria não ouve a televisão. Certo dia, depois do almoço, Maria ouve a televisão.

Pode-se concluir, logicamente, que

A) João saiu de casa.
B) João não saiu de casa.
C) O operário ligou a britadeira.
D) O operário não ligou a britadeira.
E) O operário ligou a britadeira e João saiu de casa.

"Se o operário liga a britadeira, João sai de casa e Maria não ouve a televisão", logo se Maria ouve a televisão, a britadeira não pode estar ligada.

(TJ-AC - Técnico Judiciário - Informática - CESPE/2012)

Em decisão proferida acerca da prisão de um réu, depois de constatado pagamento de pensão alimentícia, o magistrado determinou: "O réu deve ser imediatamente solto, se por outro motivo não estiver preso".

Considerando que a determinação judicial corresponde a uma proposição e que a decisão judicial será considerada descumprida se, e somente se, a proposição correspondente for falsa, julgue os itens seguintes.

4. Se o réu permanecer preso, mesmo não havendo outro motivo para estar preso, então, a decisão judicial terá sido descumprida.

A) Certo
B) Errado

A decisão judicial é "O réu deve ser imediatamente solto, se por outro motivo não estiver preso", logo se o réu continuar preso sem outro motivo para estar preso, será descumprida a decisão judicial.

5. Se o réu for imediatamente solto, mesmo havendo outro motivo para permanecer preso, então, a decisão judicial terá sido descumprida.

A) Certo
B) Errado

P = se houver outro motivo
Q = será solto
A decisão foi: Se não P então Q, logo VV = V
A questão afirma: Se P então Q, logo FV = V
Não contrariou, iria contrariar se a questão resultasse V + F = F

6. As proposições "Se o réu não estiver preso por outro motivo, deve ser imediatamente solto" e "Se o réu não for imediatamente solto, então, ele está preso por outro motivo" são logicamente equivalentes.

A) Certo
B) Errado

O réu não estiver preso por outro motivo = ~P
Deve ser imediatamente solto = S
Se o réu não estiver preso por outro motivo, deve ser imediatamente solto=P S
Se o réu não for imediatamente solto, então, ele está preso por outro motivo = ~SP
De acordo com a regra de equivalência (A B) = (~B ~A) a questão está correta.

7. A negação da proposição relativa à decisão judicial estará corretamente representada por "O réu não deve ser imediatamente solto, mesmo não estando preso por outro motivo".
A) Certo
B) Errado

"O réu deve ser imediatamente solto, se por outro motivo não estiver preso" está no texto, assim:
P = "Por outro motivo não estiver preso"
Q = "O réu deve ser imediatamente solto"
PQ, a negação ~(P Q) = P e ~Q
P e ~Q = Por outro motivo estiver preso o réu não deve ser imediatamente solto"

8. (Polícia Civil/SP - Investigador – VUNESP/2014) Um antropólogo estadunidense chega ao Brasil para aperfeiçoar seu conhecimento da língua portuguesa. Durante sua estadia em nosso país, ele fica muito intrigado com a frase "não vou fazer coisa nenhuma", bastante utilizada em nossa linguagem coloquial. A dúvida dele surge porque
A) a conjunção presente na frase evidencia seu significado.
B) o significado da frase não leva em conta a dupla negação.
C) a implicação presente na frase altera seu significado.
D) o significado da frase não leva em conta a disjunção.
E) a negação presente na frase evidencia seu significado.
~(~p) é equivalente a p
Logo, uma dupla negação é equivalente a afirmar. RESPOSTA: "B".

9. (Receita Federal do Brasil – Analista Tributário - ESAF/2012) A negação da proposição "se Paulo estuda, então Marta é atleta" é logicamente equivalente à proposição:
A) Paulo não estuda e Marta não é atleta.
B) Paulo estuda e Marta não é atleta.
C) Paulo estuda ou Marta não é atleta.
D) se Paulo não estuda, então Marta não é atleta.
E) Paulo não estuda ou Marta não é atleta.

A negação de uma condicional do tipo: "Se A, então B" (AB) será da forma:
~(A B) A^ ~B
Ou seja, para negarmos uma proposição composta representada por uma condicional, devemos confirmar sua primeira parte ("A"), trocar o conectivo condicional ("") pelo conectivo conjunção ("^") e negarmos sua segunda parte ("~ B"). Assim, teremos:
RESPOSTA: "B".

10. (ANVISA - TÉCNICO ADMINISTRATIVO - CETRO/2012) Se Viviane não dança, Márcia não canta. Logo,
A) Viviane dançar é condição suficiente para Márcia cantar.
B) Viviane não dançar é condição necessária para Márcia não cantar.
C) Viviane dançar é condição necessária para Márcia cantar.
D) Viviane não dançar é condição suficiente para Márcia cantar.
E) Viviane dançar é condição necessária para Márcia não cantar.

Inicialmente, reescreveremos a condicional dada na forma de condição suficiente e condição necessária:

"Se Viviane não dança, Márcia não canta"

1ª possibilidade: Viviane não dançar é condição suficiente para Márcia não cantar. Não há RESPOSTA: para essa possibilidade.

2ª possibilidade: Márcia não cantar é condição necessária para Viviane não dançar.. Não há RESPOSTA: para essa possibilidade.
Não havendo RESPOSTA: , modificaremos a condicional inicial, transformando-a em outra condicional equivalente, nesse caso utilizaremos o conceito da contrapositiva ou contra posição: pq ~q ~p
"Se Viviane não dança, Márcia não canta" "Se Márcia canta, Viviane dança"
Transformando, a condicional "Se Márcia canta, Viviane dança" na forma de condição suficiente e condição necessária, obteremos as seguintes possibilidades:
1ª possibilidade: Márcia cantar é condição suficiente para Viviane dançar. Não há RESPOSTA: para essa possibilidade.
2ª possibilidade: Viviane dançar é condição necessária para Márcia cantar.
RESPOSTA: "C".

11. (BRDE - ANALISTA DE SISTEMAS - AOCP/2012) Considere a sentença: "Se Ana é professora, então Camila é médica." A proposição equivalente a esta sentença é
A) Ana não é professora ou Camila é médica.
B) Se Ana é médica, então Camila é professora.
C) Se Camila é médica, então Ana é professora.
D) Se Ana é professora, então Camila não é médica.
E) Se Ana não é professora, então Camila não é médica.
Existem duas equivalências particulares em relação a uma condicional do tipo "Se A, então B".

1ª) Pela contrapositiva ou contraposição: "Se A, então B" é equivalente a "Se ~B, então ~A"
"Se Ana é professora, então Camila é médica." Será equivalente a:
"Se Camila não é médica, então Ana não é professora."

2ª) Pela Teoria da Involução ou Dupla Negação: "Se A, então B" é equivalente a "~A ou B"
"Se Ana é professora, então Camila é médica." Será equivalente a:
"Ana não é professora ou Camila é médica."

Ficaremos, então, com a segunda equivalência, já que esta configura no gabarito.

RESPOSTA: "A".

(PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) Considerando que P e Q representem proposições conhecidas e que V e F representem, respectivamente, os valores verdadeiro e falso, julgue os próximos itens. (374 a 376)

12. (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) As proposições Q e P (¬ Q) são, simultaneamente, V se, e somente se, P for F.

( )Certo ( ) Errado

Observando a tabela-verdade da proposição composta "P (¬ Q)", em função dos valores lógicos de "P" e "Q", temos:

P	Q	¬Q	P→(¬Q)
V	V	F	F
V	F	V	V
F	V	F	V
F	F	V	V

Observando-se a 3 linha da *tabela-verdade* acima, —Q‖ e —P ® (¬ Q) são, simultaneamente, V se, e somente se, —P‖ for F.

Resposta: CERTO.

13. (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) A proposição [PvQ]Q é uma tautologia.

( )Certo ( ) Errado

Construindo a tabela-verdade da proposição composta: [P Ú Q] ® Q, teremos como solução:

P	Q	Pv Q	(Pv Q)→Q	(p^~q)↔(~p v q)
V	V	V	V→V	V
V	F	V	V→F	F
F	V	V	V→V	V
F	F	F	F→F	V

P(P;Q) = VFVV

Portanto, essa *proposição composta* é uma *contingência* ou *indeterminação lógica*.

Resposta: ERRADO.

14. (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) Se P for F e P v Q for V, então Q é V.

( )Certo ( ) Errado

Lembramos que uma *disjunção simples*, na forma: "P vQ", será *verdadeira* (V) se, pelo menos, uma de suas partes for *verdadeira* (V). Nesse caso, se "P" for *falsa* e "PvQ" for *verdadeira*, então "Q" será, necessariamente, *verdadeira*.

Resposta: CERTO.

(PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013)

P1: Se a impunidade é alta, então a criminalidade é alta.

P2: A impunidade é alta ou a justiça é eficaz.

P3: Se a justiça é eficaz, então não há criminosos livres.

P4: Há criminosos livres.

C: Portanto a criminalidade é alta.

Considerando o argumento apresentado acima, em que P1, P2, P3 e P4 são as premissas e C, a conclusão, julgue os itens subsequentes. (377 e 378)

15. (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) O argumento apresentado é um argumento válido.

( )Certo ( ) Errado

Verificaremos se as verdades das premissas P1, P2, P3 e P4 sustentam a verdade da conclusão. Nesse caso, devemos considerar que todas as premissas são, necessariamente, *verdadeiras*.

P1: Se a impunidade é alta, então a criminalidade é alta. (V)

P2: A impunidade é alta ou a justiça é eficaz. (V)

P3: Se a justiça é eficaz, então não há criminosos livres. (V)

P4: Há criminosos livres. (V)

Portanto, se a premissa P4 – *proposição simples* – é *verdadeira* (V), então a 2ª parte da *condicional* representada pela premissa P3 será considerada *falsa* (F). Então, veja:

P1: Se *a impunidade é alta*, **então** *a criminalidade é alta*. **(V)**

P2: *A impunidade é alta* **ou** *a justiça é eficaz*. **(V)**

P3: Se *a justiça é eficaz*, **então** *não há criminosos livres*. **(V)**
2º **(F)**

P4: *Há criminosos livres*. **(V)**
1º **(V)**

Sabendo-se que a condicional P3 é verdadeira e conhecendo-se o *valor lógico* de sua 2ª parte como *falsa* (F), então o *valor lógico* de sua 1ª parte *nunca* poderá ser *verdadeiro* (V). Assim, a *proposição simples* —a justiça é eficaz‖ será considerada *falsa* (F).

Se a *proposição simples* —a justiça é eficaz‖ é considerada *falsa* (F), então a 2ª parte da *disjunção simples* representada pela premissa P2, também, será *falsa* (F).

P1: Se *a impunidade é alta*, **então** *a criminalidade é alta*. **(V)**

P2: *A impunidade é alta* **ou** *a justiça é eficaz*. **(V)**
4º **(F)**

P3: Se *a justiça é eficaz*, **então** *não há criminosos livres*. **(V)**
3º **(F)** 2º **(F)**

P4: *Há criminosos livres*. **(V)**
1º **(V)**

Sendo *verdadeira* (V) a premissa P2 (*disjunção simples*) e conhecendo-se o *valor lógico* de uma das partes como *falsa* (F), então o *valor lógico* da outra parte deverá ser, necessariamente, *verdadeira* (V). Lembramos que, uma *disjunção simples* será considerada *verdadeira* (V), quando, pelo menos, uma de suas partes for *verdadeira* (V).

Sendo *verdadeira* (V) a *proposição simples* —a impunidade é alta‖, então, confirmaremos também como *verdadeira* (V), a 1ª parte da *condicional* representada pela premissa P1.

P1: Se *a impunidade é alta* (6º (V)), **então** *a criminalidade é alta*. **(V)**

P2: *A impunidade é alta* (5º (F)) **ou** *a justiça é eficaz* (4º (F)). **(V)**

P3: Se *a justiça é eficaz* (3º (F)), **então** *não há criminosos livres* (2º (F)). **(V)**

P4: *Há criminosos livres* (1º (V)). **(V)**

Considerando-se como *verdadeira* (V) a 1ª parte da *condicional* em P1, então, deveremos considerar também como *verdadeira* (V), sua 2ª parte, pois uma *verdade* sempre *implica* em outra *verdade*.

Considerando a *proposição simples* —a criminalidade é alta‖ como *verdadeira* (V), logo a *conclusão* desse *argumento* é, de fato, *verdadeira* (V), o que torna esse *argumento válido*.

Resposta: CERTO.

16. (PC/DF – Agente de Polícia - CESPE/UnB/2013) A negação da proposição P1 pode ser escrita como "Se a impunidade não é alta, então a criminalidade não é alta".

( )Certo ( ) Errado

Seja P1 representada simbolicamente, por:

A impunidade não é alta(p) então a criminalidade não é alta(q)

A *negação* de uma condicional é dada por:

~(pq)

Logo, sua negação será dada por: ~P1 a impunidade é alta e a criminalidade não é alta.

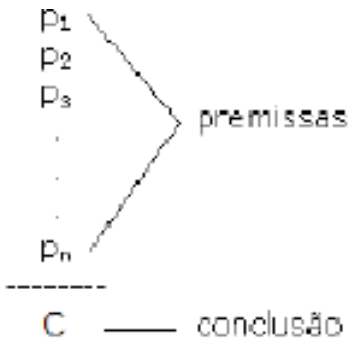
Resposta:ERRADO.

LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO

ARGUMENTO

Argumento é uma relação que associa um conjunto de proposições (p1, p_2, p_3,... p_n), chamadas premissas ou hipóteses, e uma proposição C chamada conclusão. Esta relação é tal que a estrutura lógica das premissas acarretam ou tem como consequência a proposição C (conclusão).

O argumento pode ser representado da seguinte forma:



EXEMPLOS:

1. Todos os cariocas são alegres.
   Todas as pessoas alegres vão à praia
   Todos os cariocas vão à praia.
2. Todos os cientistas são loucos.
   Einstein é cientista.
   Einstein é louco!

Nestes exemplos temos o famoso silogismo categórico de forma típica ou simplesmente **silogismo**. Os silogismos são os argumentos que têm somente duas premissas e mais a conclusão, e utilizam os termos: **todo**, **nenhum** e **algum**, em sua estrutura.

ANALOGIAS

A analogia é uma das melhores formas para utilizar o raciocínio. Nesse tipo de raciocínio usa-se a comparação de uma situação conhecida com uma desconhecida. Uma analogia depende de três situações:

- os fundamentos precisam ser verdadeiros e importantes;
- a quantidade de elementos parecidos entre as situações deve ser significativo;
- não pode existir conflitos marcantes.

INFERÊNCIAS

A indução está relacionada a diversos casos pequenos que chegam a uma conclusão geral. Nesse sentido podemos definir também a indução fraca e a indução forte. Essa indução forte ocorre quando não existe grandes chances de que um caso discorde da premissa geral. Já a fraca refere-se a falta de sustentabilidade de um conceito ou conclusão.

DEDUÇÕES

ARGUMENTOS DEDUTIVOS E INDUTIVOS

Os argumentos podem ser classificados em dois tipos: **Dedutivos e Indutivos**.

1) O argumento será **DEDUTIVO** quando suas premissas fornecerem informações suficientes para comprovar a veracidade da conclusão, isto é, o argumento é dedutivo quando a conclusão é completamente derivada das premissas.

EXEMPLO:
Todo ser humano têm mãe.
Todos os homens são humanos.
Todos os homens têm mãe.

2) O argumento será **INDUTIVO** quando suas premissas não fornecerem o "apoio completo" para ratificar as conclusões. Portanto, nos argumentos indutivos, a conclusão possui informações que ultrapassam as fornecidas nas premissas. Sendo assim, não se aplica, então, a definição de argumentos válidos ou não válidos para argumentos indutivos.

EXEMPLO:
O Flamengo é um bom time de futebol.
O Palmeiras é um bom time de futebol.
O Vasco é um bom time de futebol.
O Cruzeiro é um bom time de futebol.
Todos os times brasileiros de futebol são bons.

Note que não podemos afirmar que todos os times brasileiros são bons sabendo apenas que 4 deles são bons.

Exemplo: (FCC) Considere que as seguintes afirmações são verdadeiras:
"Toda criança gosta de passear no Metrô de São Paulo."
"Existem crianças que são inteligentes."
Assim sendo, certamente é verdade que:
(A) Alguma criança inteligente não gosta de passear no Metrô de São Paulo.
(B) Alguma criança que gosta de passear no Metrô de São Paulo é inteligente.
(C) Alguma criança não inteligente não gosta de passear no Metrô de São Paulo.
(D) Toda criança que gosta de passear no Metrô de São Paulo é inteligente.
(E) Toda criança inteligente não gosta de passear no Metrô de São Paulo.

SOLUÇÃO:
Representando as proposições na forma de conjuntos (diagramas lógicos – ver artigo sobre diagramas lógicos) teremos:
"Toda criança gosta de passear no Metrô de São Paulo."
"Existem crianças que são inteligentes."



Pelo gráfico, observamos claramente que se todas as crianças gostam de passear no metrô e existem crianças inteligentes, então **alguma criança que gosta de passear no Metrô de São Paulo é inteligente**. Logo, a alternativa correta é a opção B.

CONCLUSÕES

VALIDADE DE UM ARGUMENTO

Uma proposição é verdadeira ou falsa. No caso de um **argumento dedutivo** diremos que ele é **válido** ou **inválido**. Atente-se para o fato que todos os **argumentos indutivos** são **inválidos**, portanto não há de se falar em validade de argumentos indutivos.

A validade é uma propriedade dos argumentos que depende apenas da forma (estrutura lógica) das suas proposições (premissas e conclusões) e não do seu conteúdo.

Argumento Válido

Um argumento será **válido** quando a sua conclusão é uma **consequência obrigatória** de suas premissas. Em outras palavras, podemos dizer que quando um argumento é válido, a verdade de suas premissas deve garantir a verdade da conclusão do argumento. Isso significa que, se o argumento é válido, jamais poderemos chegar a uma conclusão falsa quando as premissas forem verdadeiras.

Exemplo: (CESPE) Suponha um argumento no qual as premissas sejam as proposições I e II abaixo.
I - Se uma mulher está desempregada, então, ela é infeliz.
II - Se uma mulher é infeliz, então, ela vive pouco.
Nesse caso, se a conclusão for a proposição "Mulheres desempregadas vivem pouco", tem-se um argumento correto.

SOLUÇÃO:
Se representarmos na forma de diagramas lógicos (ver artigo sobre diagramas lógicos), para facilitar a resolução, teremos:
I - Se uma mulher está desempregada, então, ela é infeliz. = Toda mulher desempregada é infeliz.
II - Se uma mulher é infeliz, então, ela vive pouco. = Toda mulher infeliz vive pouco.



Com isso, qualquer mulher que esteja no conjunto das desempregadas (ver boneco), automaticamente estará no conjunto das mulheres que vivem pouco. Portanto, se a conclusão for a proposição "Mulheres desempregadas vivem pouco", tem-se um argumento correto (correto = válido!).

Argumento Inválido

Dizemos que um argumento é **inválido**, quando a verdade das premissas não é suficiente para garantir a verdade da conclusão, ou seja, quando a conclusão não **é uma consequência obrigatória** das premissas.

Exemplo: (CESPE) É válido o seguinte argumento: Se Ana cometeu um crime perfeito, então Ana não é suspeita, mas (e) Ana não cometeu um crime perfeito, então Ana é suspeita.

SOLUÇÃO:

Representando as premissas do enunciado na forma de diagramas lógicos (ver artigo sobre diagramas lógicos), obteremos:

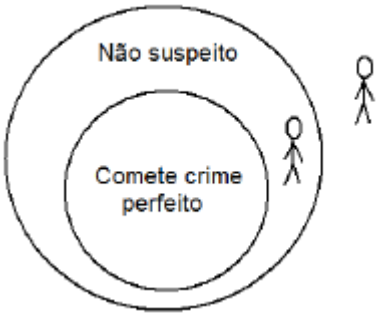
Premissas:

"Se Ana cometeu um crime perfeito, então Ana não é suspeita" = "Toda pessoa que comete um crime perfeito não é suspeita".

"Ana não cometeu um crime perfeito".

Conclusão:

"Ana é suspeita". (Não se "desenha" a conclusão, apenas as premissas!)



O fato do enunciado ter falado apenas que "Ana não cometeu um crime perfeito", não nos diz se ela é suspeita ou não. Por isso temos duas possibilidades (ver bonecos). Logo, a questão está errada, pois não podemos afirmar, com certeza, que Ana é suspeita. Logo, o argumento é **inválido**.

EXERCICIOS:

(TJ-AC - Analista Judiciário - Conhecimentos Básicos - Cargos 1 e 2 - CESPE/2012) (10 a 13)

Considerando que as proposições lógicas sejam representadas por letras maiúsculas, julgue os próximos itens, relativos a lógica proposicional e de argumentação.

1. A expressão $[(P \rightarrow Q) \vee P] \rightarrow Q$ é uma tautologia.

A) Certo

B) Errado

Resposta: B.

Fazendo a tabela verdade:

P	Q	P→Q	(P→Q) V P	[(P→Q) V P]→Q
V	V	V	V	V
V	F	F	V	V
F	V	V	V	V
F	F	F	F	F

Portanto não é uma tautologia.

2. As proposições "Luiz joga basquete porque Luiz é alto" e "Luiz não é alto porque Luiz não joga basquete" são logicamente equivalentes.

A) Certo

B) Errado

Resposta: A.

São equivalentes por que "Luiz não é alto porque Luiz não joga basquete" nega as duas partes da proposição, a deixando equivalente a primeira.

3. A sentença "A justiça e a lei nem sempre andam pelos mesmos caminhos" pode ser representada simbolicamente por P∧Q, em que as proposições P e Q são convenientemente escolhidas.

A) Certo

B) Errado

Resposta: B.

Não, pois ^ representa o conectivo "e", e o "e" é usado para unir A justiça E a lei, e "A justiça" não pode ser considerada uma proposição, pois não pode ser considerada verdadeira ou falsa.

4. Considere que a tabela abaixo representa as primeiras colunas da tabela-verdade da proposição $(P \rightarrow Q) \wedge (\neg R)$.

P	Q	R
V	V	V
V	V	F
V	F	V
V	F	F
F	V	V
F	V	F
F	F	V
F	F	F

Logo, a coluna abaixo representa a última coluna dessa tabela-verdade.

*
F
V
F
F
F
V
F
V

A) Certo

B) Errado

Resposta: A.
Fazendo a tabela verdade:

P	Q	R	(P→Q)^(~R)
V	V	V	F
V	V	F	V
V	F	V	F
V	F	F	F
F	V	V	F
F	V	F	V
F	F	V	F
F	F	F	V

TJ-AC - Técnico Judiciário - Informática - CESPE/2012)

João e Pedro integram o mesmo partido, mas são desafetos políticos. João está disputando a eleição para prefeito da cidade. Pedro é deputado e pretende disputar a eleição para presidente da República. Cada partido pode apresentar somente um candidato ao cargo de presidente.

Na análise da situação eleitoral do partido, um jornalista fez as seguintes afirmações:

— Se João for eleito prefeito, demonstrará força política e disputará a eleição presidencial da República.

— Se João disputar a eleição presidencial da República, Pedro não a disputará.

— Se João não for eleito prefeito, tornar-se-á presidente do partido e não apoiará a candidatura de Pedro à eleição para presidente da República.

— Se o presidente do partido não apoiar a candidatura de Pedro, ele não disputará a eleição para presidente da República.

Com base na situação descrita acima, julgue o item a seguir.

5. O argumento cujas premissas correspondem às quatro afirmações do jornalista e cuja conclusão é "Pedro não disputará a eleição presidencial da República" é um argumento válido.
A) Certo
B) Errado
Resposta: A.

Argumento válido é aquele que pode ser concluído a partir das premissas, considerando que as premissas são verdadeiras então tenho que:
Se João for eleito prefeito ele disputará a presidência;
Se João disputar a presidência então Pedro não vai disputar;
Se João não for eleito prefeito se tornará presidente do partido e não apoiará a candidatura de Pedro à presidência;
Se o presidente do partido não apoiar Pedro ele não disputará a presidência.

(PRF - Nível Superior - Conhecimentos Básicos - Todos os Cargos - CESPE/2012)
Um jovem, visando ganhar um novo smartphone no dia das crianças, apresentou à sua mãe a seguinte argumentação: "Mãe, se tenho 25 anos, moro com você e papai, dou despesas a vocês e dependo de mesada, então eu não ajo como um homem da minha idade. Se estou há 7 anos na faculdade e não tenho capacidade para assumir minhas responsabilidades, então não tenho um mínimo de maturidade. Se não ajo como um homem da minha idade, sou tratado como criança. Se não tenho um mínimo de maturidade, sou tratado como criança. Logo, se sou tratado como criança, mereço ganhar um novo smartphone no dia das crianças".
Com base nessa argumentação, julgue os itens a seguir..

6. A proposição "Se estou há 7 anos na faculdade e não tenho capacidade para assumir minhas responsabilidades, então não tenho um mínimo de maturidade" é equivalente a "Se eu tenho um mínimo de maturidade, então não estou há 7 anos na faculdade e tenho capacidade para assumir minhas responsabilidades".
A) Certo
B) Errado

Resposta: B.
Equivalência de Condicional: P -> Q = ~ Q -> ~ P
Negação de Proposição: ~ (P ^ Q) = ~ P v ~ Q

P	Q	R	¬P	¬Q	¬R	P^¬Q	(P^¬Q) → ¬R	¬P^Q	R→ (¬P^Q)
V	V	V	F	F	F	F	V	F	F
V	V	F	F	F	V	F	V	F	V
V	F	V	F	V	F	**V**	**F**	F	F
V	F	F	F	V	V	**V**	V	F	V
F	V	V	V	F	F	F	V	**V**	V
F	V	F	V	F	V	F	V	**V**	V
F	F	V	V	V	F	F	V	F	F
F	F	F	V	V	V	F	V	F	V

Portanto não são equivalentes.

7. Considere as seguintes proposições: "Tenho 25 anos", "Moro com você e papai", "Dou despesas a vocês" e "Dependo de mesada". Se alguma dessas proposições for falsa, também será falsa a proposição "Se tenho 25 anos, moro com você e papai, dou despesas a vocês e dependo de mesada, então eu não ajo como um homem da minha idade".

A) Certo
B) Errado

Resposta: A.
(A^B^C^D) E
Ora, se A ou B ou C ou D estiver falsa como afirma o enunciado, logo torna a primeira parte da condicional falsa, (visto que trata-se da conjunção) tornando- a primeira parte da condicional falsa, logo toda a proposição se torna verdadeira.

8. A proposição "Se não ajo como um homem da minha idade, sou tratado como criança, e se não tenho um mínimo de maturidade, sou tratado como criança" é equivalente a "Se não ajo como um homem da minha idade ou não tenho um mínimo de maturidade, sou tratado como criança".

A) Certo
B) Errado

Resposta: A.
A = Se não ajo como um homem da minha idade,
B = sou tratado como criança,
C= se não tenho um mínimo de maturidade

A	B	C	~A	~C	(~A → B)	(~C → B)	(~A v ~ C)	(~A→ B) ^ (~ C→ B)	(~A v ~ C)→ B
V	V	V	F	F	V	V	F	V	V
V	V	F	F	V	V	V	V	V	V
V	F	V	F	F	V	V	F	V	V
V	F	F	F	V	V	F	V	F	F
F	V	V	V	F	V	V	V	V	V
F	V	F	V	V	V	V	V	V	V
F	F	V	V	F	F	V	V	F	F
F	F	F	V	V	F	F	V	F	F

De acordo com a tabela verdade são equivalentes.

DIAGRAMAS LÓGICOS

TEORIA DOS CONJUNTOS

Conceitos primitivos

Um grupo ou uma coleção recebe o nome de conjunto. O conceito de conjuntos é primitivo, isto é, não possui uma definição.
Por exemplo: um grupo de alunos, uma coleção de figurinhas são exemplos de conjuntos.
Conjuntos são formados por elementos. No caso dos conjuntos acima, os elementos são os alunos e as figurinhas, ou seja, estes são os produtos dos conjuntos.

Um conjunto é representado por uma letra maiúscula e os elementos pelas letras minúsculas, porém essa representação é facultativa.

A relação de pertinência- é usada para fazer a relação entre um elemento e um conjunto, ou seja, essa relação serve para dizer se um determinado elemento pertence ou não a um determinado conjunto.

Por exemplo:

Se c é um elemento do conjunto E, escreveremos:

Lê-se: c é elemento de E ou pertence a E.

Se c não é um elemento de um conjunto E, escreveremos:

Lê-se: c não é elemento de E ou c não pertence a E.

Como representar um conjunto

• Pela designação de seus elementos Os elementos são colocados entre chaves, e separados por vírgula ou ponto e vírgula.

Por exemplo:

C = {e, j, m, o, z} - indica que o conjunto C é formado pelos elementos e, j, m, o, z

A= {2; 4; 6; 8;} - indica que o conjunto A é formado pelos elementos 2, 4, 6, 8.

V = {5; {2 ; 3 ; 7} ; {3}} - indica que o conjunto V é formado pelos elementos são 5, {2; 3; 7} e {3}

• Pela propriedade de seus elementos

Um conjunto representado pelas propriedades de seus elementos deve estabelecer uma característica que caiba para todos os elementos do conjunto. Para pertencer a este conjunto, o produto deverá ter as características estabelecidas por ele.

Assim:

Os elementos x de um determinado conjunto que possuem a propriedade P é representado por:

P {x | x possui a propriedade P}

|= "tal que", também pode ser representado por t.q, ou por dois pontos (:)

Por exemplo:

Veja o conjunto abaixo:

A = {2, 4, 6, 8, 10...}

Este conjunto pode ser indicado por:

A= {x | x é número par} – representa a propriedade de seus elementos.

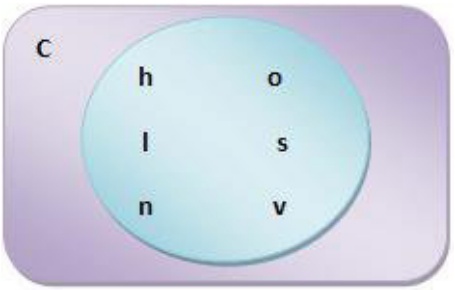
Lê-se: O conjunto A é formado por qualquer valor desde que seja número par.

• Pelo diagrama de Venn-Euler

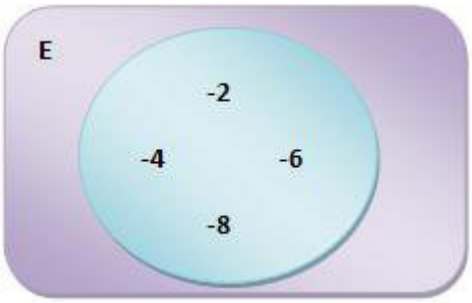
O diagrama de Venn-Euler representa os conjuntos através de um "círculo" onde os elementos estão no interior do círculo.

Por exemplo:

a) Se C = {h, l, n, o, s, v}, então



b) Se E = {-2, -4, -6, -8}, então



Conjunto vazio

Definição

Um conjunto vazio é representado por ∅ ou { }. Obviamente, chamamos um conjunto de vazio quando ele não possuir nenhum elemento.

Simbolizando:

$$\forall x, \quad x \in \emptyset$$

Por exemplo:

a) Ø = {x I x é um número par menor que zero}
b) Ø = {x I x é um número natural e 5 – x = 8}

Subconjunto

Definição

Considere B e C como dois conjuntos.

Se os elementos de B também pertencerem a C, significa que:

• B é um subconjunto de C, ou
• B é a parte de C, ou
• B está contido em C

Podemos representar isto por:

$$B \subset C \Leftrightarrow (\forall x)\ (x \in B \Rightarrow x \in C)$$

se

$$B \subset C$$

Significa que:
B não é um subconjunto de C ou
B não é parte de C ou
B não está contido em C.

Porém, se temos somente um elemento no conjunto B que não é elemento de C, temos:

$$A \not\subset B \Leftrightarrow (\exists\, x)\ (x \in A \text{ e } x \in B)$$

Por exemplo:
{c, d} $\subset$ {c, d, e}, pois c $\in$ {a, b, c} e d $\in$ {a, b, c} {c, d, e} $\not\subset$ {c, e}, pois d $\notin$ {c, e}

Inclusão

Relação de inclusão acontece quando o subconjunto estabelece uma relação entre dois conjuntos.

$$(\subset)$$

Pertinência

Relação de pertinência acontece quando se estabelece uma relação entre um ***elemento*** e um ***conjunto***.

$$(\in)$$

Simbolicamente:

$$x \in A \Leftrightarrow \{x\} \subset A$$

$$x \notin A \Leftrightarrow \{x\} \not\subset A$$

Igualdade

Definição
Considere D e E como dois conjuntos.
D = E somente quando:
D é subconjunto de E, ou
E é também subconjunto de D.

$$D = E \Leftrightarrow D \subset E \text{ e } D \subset E$$

D e E são dois conjuntos iguais, pois possuem os mesmos elementos, demonstrados da forma A $\subset$ B e B $\subset$ A.

Considere D $\neq$ E, através do símbolo tornam-se diferentes, significa que A não é subconjunto de B ou B não é subconjunto de A.

$$D \neq E \Leftrightarrow D \not\subset E \text{ ou } D \not\subset E$$

Obs.: A ordem dos elementos não é considerada neste caso, o que vale é a característica que o elemento do conjunto possui.

Por exemplo:

{a, b} = {b, a}, pois {a, b} $\subset$ {b, a} e {b, a} $\subset$ {a, b}.
{6, 8} = {x, y} {x = 6 e y = 8} ou {y= 6 e x = 8}.
{a, a, a, b} = {a, b}, pois {a, a, a, b} $\subset$ {a, b} e {a, b} $\subset$ {a, a, a, b}

Como você pode ver a repetição é dispensável.

Os conjuntos, assim, como adição, subtração, divisão e multiplicação ele também pode operar conjuntos. Porém, recebem nomes diferentes como:

- União de conjuntos
- Intersecção de conjuntos
- Diferença de conjunto
- Conjunto complementar e todas elas são representadas por símbolos diferentes.

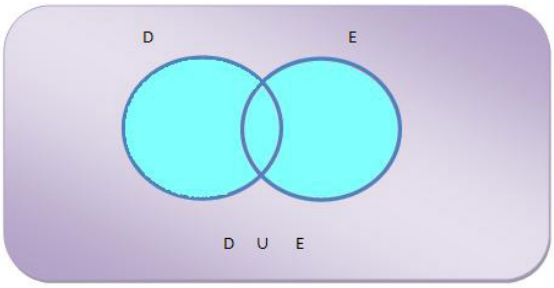
União de conjuntos

Definição
É quando dois ou mais conjuntos se unem, estabelecendo uma relação entre seus elementos.
A união é representada pelo símbolo abaixo:

$$\cup$$

Por exemplo:
A união do conjunto D e E é o conjunto formado pelos elementos pertencentes à D e E.

$$D \cup E = \{x \mid x \in D \text{ ou } x \in E\}$$



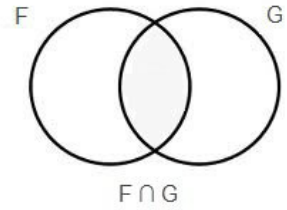
Exemplos:
A= {a, b, c} ∪ B= {c, d, j} = { a, b, c, d, j}
A= {4, 5, 6} ∪ B= {4, 5, 6, 7, 8} = B
A= {8, 9} ∪ B= Ø = {8, 9}

Intersecção
Definição

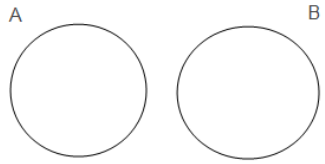
Quando os elementos de dois ou mais conjuntos relacionados são comuns eles são chamados de conjunto interseção.

A intersecção dos conjuntos F e G é o conjunto constituído de todos os elementos que pertencem simultaneamente a F e G.

Veja como é representado:
F ∩ G
Simbolicamente, temos:
F ∩ G = {x I ∈ F e X ∈ G}



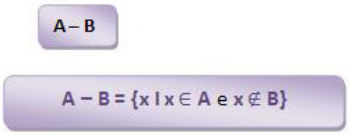
Por exemplo:
{a, b, c, d, e} ∩ {b, c, d} = {b, c, d }
{24, 25, 26, 27} ∩ {26, 27, 28, 29} = {26, 27}
{5, 7} ∩ {4, 5, 6} = ∅
{2, 4, 8} ∩ {1, 4, 7} = {4}
Quando A ∩ B = ∅, chamamos A e B de conjuntos disjuntos.



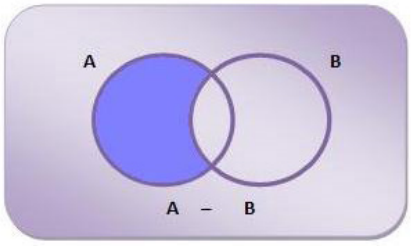
Subtração
Definição

Considere os conjuntos A e B, dizemos que a diferença entre esses dois conjuntos é o conjunto formado pelos elementos que pertencem a A e não pertencem a B.

Representado por:



$$A - B = \{x \mid x \in A \text{ e } x \notin B\}$$



Também podemos chamar o conjunto A – B de conjunto complementar de B em relação a A, sendo representado por:

$$C_A B$$

$$C_A B = A - B = \{x \mid x \in A \text{ e } x \notin B\}$$

Por exemplo:

A = {4, 5, 6, 7} e B = {6, 7}
CAB= A – B = {4, 5} e CBA= B – A = ∅
A = {b, d, e} e B = {a, b, c, d}
CAB = A – B = {e} e CBA = B – A = {a, c}
A = {0, 7, 8, 9} e B = {6, 8, 10, 11}
CAB = A – B = {0, 7, 9} e CBA = B – A = {6, 10, 11}

Questões comentadas:

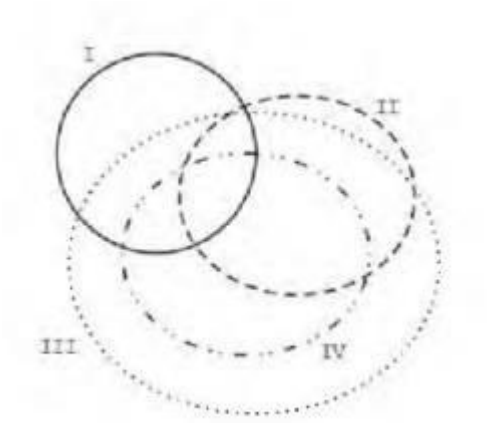
1. (Rioprevidência - Assistente Previdenciário - CEPERJ/2012) Observe os conjuntos abaixo:
A = {1,5,6,7}
B = {2,5,6,8}
C = {1,5,6}

Os conjuntos (A∩B) e (A ∪ C) valem, respectivamente:
A) {5,6} e {1,5,6,7}
B) {1,5,6} e {1,2,5,6,7}
C) {7} e {1,5,6,7}
D) {1,5,6,7} e {1,5,7}
E) {1,2,5,6,7,8} e {1,5,6}

2. (PM-BA - Soldado da Polícia Militar - FCC /2012) Sobre a apreciação dos sucos de abacaxi, caju e maracujá, foi feita uma enquete entre 14 pessoas obtendo-se algumas informações. Gostar de apenas um desses sucos. Apenas uma pessoa gosta de cada um deles. Gostar dos três sucos, cinco são as pessoas que assim gostam. Há também os que gostam de apenas dois sabores de suco, sejam eles abacaxi e caju, abacaxi e maracujá e caju e maracujá. Sabendo que o suco mais apreciado é o de caju e o menos apreciado é o de maracujá, calcula-se que o número de apreciadores do suco de caju, nessa enquete, é

A) 11.
B) 8.
C) 12.
D) 9.
E) 10

3. (PM-BA - Soldado da Polícia Militar - FCC /2012) Entre os funcionários de certa empresa multinacional há falantes de quatro línguas distintas, que serão denominadas, respectivamente, I, II, III e IV. Essa situação pode ser representada pelo diagrama abaixo, no qual cada região contém, pelo menos, um dos funcionários.



Nessa situação, pode-se ter a certeza de que

A) nenhum funcionário fala as línguas II e III.
B) nenhum funcionário que fala a língua IV fala também a língua III .
C) qualquer funcionário que fale a língua I fala também a língua II .
D) há funcionário que fala as línguas II, III e IV .
E) há funcionário que fala apenas a língua IV.

4. (FATEC - Vestibular - Prova um - FATEC/2012) Em uma pesquisa de mercado sobre o uso de notebooks e tablets foram obtidos, entre os indivíduos pesquisados, os seguintes resultados:

- **55 usam notebook;**
- **45 usam tablet, e**
- **27 usam apenas notebook.**

Sabendo que todos os pesquisados utilizam pelo menos um desses dois equipamentos, então, dentre os pesquisados, o número dos que usam apenas tablet é:

A) 8
B) 17
C) 27
D) 36
E) 45

(ANATEL - Técnico Administrativo - CESPE/2012) Para cada x = 0, 1, 2, 3 ou 4, a partir de um conjunto E de pessoas, Ex corresponde ao conjunto de indivíduos do conjunto E que são clientes de pelo menos x operadoras de telefonia móvel e Nx, à quantidade de elementos de Ex. Considerando essas informações, julgue os itens que se seguem. (5 a 7)

5. Para cada do conjunto {0, 1, 2, 3, 4}, tem-se que $N_4 \geq N_x$

A) Certo
B) Errado

6. A menor quantidade possível de pessoas que devem ser selecionadas no conjunto E, de forma que se tenha certeza de que, entre elas, pelo menos uma seja cliente de alguma operadora de telefonia móvel, é igual a $N_0 - N_1 + 1$.

A) Certo
B) Errado

7. Se x e y forem elementos do conjunto {0, 1, 2, 3, 4} e $x \leq y$ então, Ey será um subconjunto de Ex.

A) Certo
B) Errado

8. (MF - Assistente Técnico Administrativo - ESAF/2012) Em uma cidade as seguintes premissas são verdadeiras: Nenhum professor é rico. Alguns políticos são ricos. Então, pode-se afirmar que:

A) Nenhum professor é político.
B) Alguns professores são políticos.
C) Alguns políticos são professores.
D) Alguns políticos não são professores.
E) Nenhum político é professor.

9. (TJ-PB - Analista - Desenvolvimento de Sistemas - FAPERP - 2012) Foi realizada uma pesquisa, com um grupo de pessoas, envolvendo a preferência por até duas marcas de carros dentre as marcas C1, C2 e C3. A pesquisa apresentou os seguintes dados:

- 59 preferem a marca C1.
- 40 preferem a marca C2-
- 50 preferem a marca C3.
- 17 preferem as marcas C1 e C2.
- 12 preferem as marcas C1 e C3·
- 23 preferem as marcas C2 e C3·
- 49 não preferem nenhuma das três marcas.

O número de pessoas que preferem apenas a marca C2 é igual a:

A) 0.
B) 15.
C) 25.
D) 40.

10. (BANPARÁ - Engenheiro Eletricista - ESPP/2012) Admitindo-se que "todos os trabalhadores são honestos", é correto afirmar que:

a) existem trabalhadores que não são honestos.
b) existem honestos que são trabalhadores.
c) quem não é trabalhador é desonesto.
d) existem mais trabalhadores que honestos.
e) o total de trabalhadores e honestos é o mesmo.

Respostas

1- Resposta: A.

Os elementos que fazem parte do conjunto interseção são os elementos comuns aos conjuntos relacionados.

$A \cap B = \{5,6\}$

Conjunto união são todos os elementos dos conjuntos relacionados.

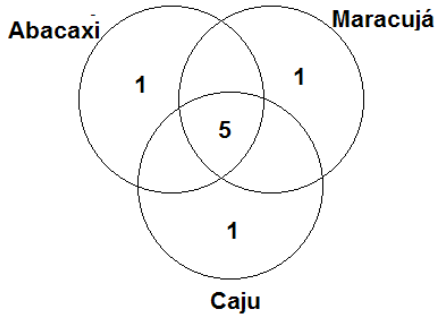
$A \cup C = \{1,2,6,7\}$

2- Resposta: A.

Fazendo o diagrama dos conjuntos, colocando os dados que:

Apenas uma pessoa gosta de cada um deles.

Gostar dos três sucos, cinco são as pessoas que assim gostam.

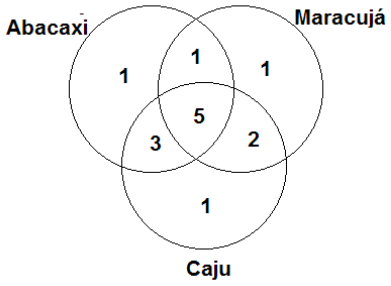


Ao todo são 8 pessoas, sobrando 6 pessoas do total (14) para os que gostam de 2 sabores apenas.

Então analisamos a seguinte informação:

Sabendo que o suco mais apreciado é o de caju e o menos apreciado é o de maracujá.

Então temos que "distribuir" essas 6 pessoas de modo que fiquem mais pessoas no conjunto do caju, a única maneira é:

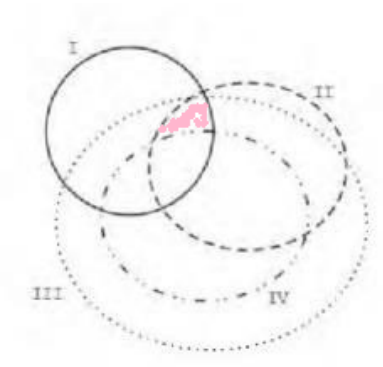


Logo, os apreciadores de suco de caju são: 5+3+2+1=11.

3- Resposta: D.

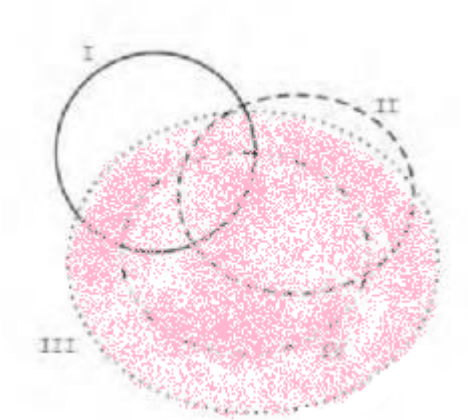
Analisando alternativa por alternativa.

A) nenhum funcionário fala as línguas II e III.



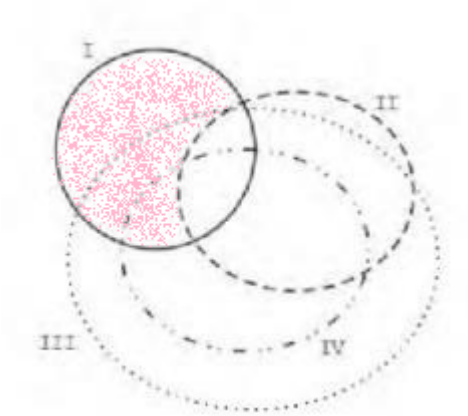
Há uma intersecção entre I e II, logo é falsa.

B) nenhum funcionário que fala a língua IV fala também a língua III .



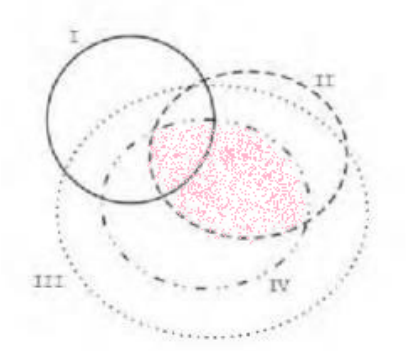
Todos os funcionários que falam IV falam III também.

C) qualquer funcionário que fale a língua I fala também a língua II .



Falsa, apenas a intersecção entre I e II são funcionários que falam I e II, todo o resto não.

D) há funcionário que fala as línguas II, III e IV .

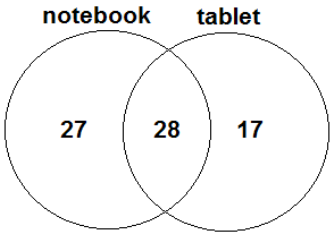


Verdadeiro, toda área em rasurada são de funcionários que falam II, II, e IV

4- Resposta: B.

O número de pesquisados que usam tablet e notebook é 55 – 27 = 28

O número dos que usam apenas tablet é 45 – 28 = 17



5- Resposta: B.

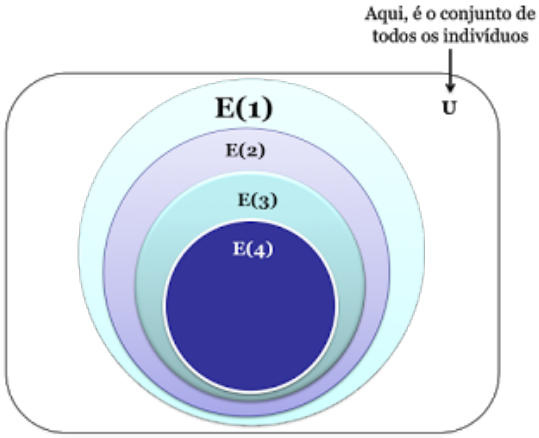
Imaginemos x =2. Isso quer dizer que:

1. E(1) vai ser o conjunto de '*clientes de pelo menos* 1 *operadoras de telefonia móvel*'.

2. N(1) será a quantidade de elementos de E(1), ou seja, quantos clientes terá E(1).

Essa interpretação vale para todos os valores de x.

A grande sacada da questão deve ser a seguinte: quando você aumenta o valor de 'x', você diminui o número de clientes. Além disso, você terá SEMPRE um conjunto dentro do outro.



O conjunto U é o conjunto de todos os indivíduos, em uma cidade, bairro ou prédio. Dentro desse conjunto U, teremos E(1), ou seja, clientes com PELO MENOS 1 operadora, bem como E(2), que é o conjunto de clientes com PELO MENOS 2 operadoras. Pergunto então: quem tem 2 operadoras não tem PELO MENOS uma??? Assim, um cliente qualquer que tem 4 operadoras deve pertencer OBRIGATORIAMENTE aos conjuntos E(1) até E(4). Por fim, o E(0) é a parte branca do conjunto U, ok?

Para cada x do conjunto {0, 1, 2, 3, 4}, tem-se que N4 Nx.

Impossível! N(4) será SEMPRE um número menor que qualquer outro N.

Digamos que N(4), ou seja, a quantidade de clientes constantes em E(4) seja igual a 100. Em N(3), esses mesmos 100 estarão sendo contados, já que eles pertencerão a E(3), ou seja, tem pelo menos 3 operadoras. Como, além dos 100 de E(4), teremos clientes com apenas 3 operadoras, N(3) deve ser maior que N(4).

6- Resposta: A

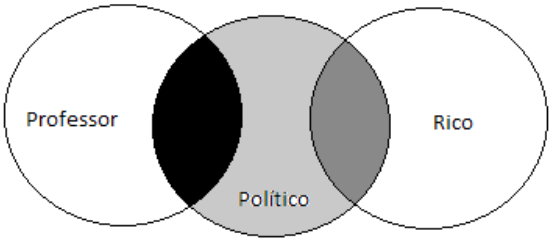
Digamos que N(0) seja igual a 100, ok? Desses 100, 80 fazem parte também de N(1), sendo 20 parte apenas de N(0). Assim, pelo cálculo informado pela questão, se fizermos *N0 – N1 + 1*, encontraríamos 100 - 80 + 1 = 21.

Na pior das hipóteses, se escolhermos os 20 que pertencem apenas a N(0), sobraria 1 que pertencerá a N(0). Assim, temos a certeza de ter pelo menos um cliente de operadora.

7- Resposta: A.

Sendo y maior ou igual a x, Ey estará 'dentro' de Ex, portanto subconjunto!

8- Resposta: D



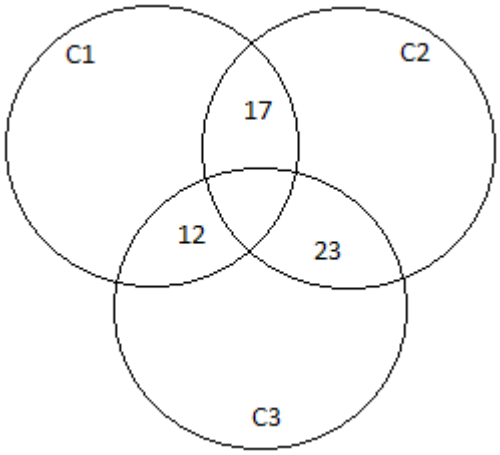
Atentar para a parte hachurada em preto, pois podemos ter essa possibilidade, porém, não podemos ter essa afirmação. No entanto, podemos afirmar a parte cinza escuro com certeza, e a parte cinza claro no mínimo. Com certeza temos professores que não são políticos, e essa certeza, se dá pela parte que está em cinza escuro.

9- Resposta: A

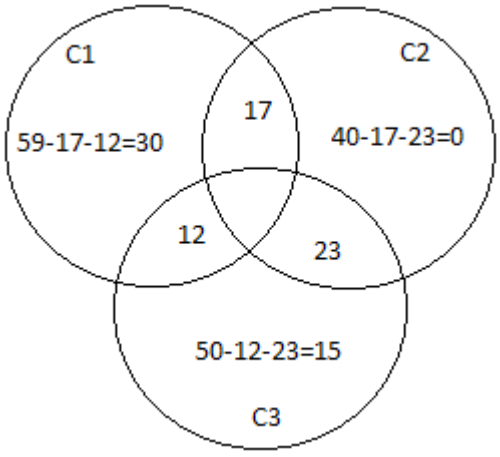
Se a pesquisa conta a preferência de ATÉ 2 marcas de carro, a intersecção estará vazia.

Primeiro preenchemos as intersecções.

- 17 preferem as marcas C1 e C2.
- 12 preferem as marcas C1 e C3·
- 23 preferem as marcas C2 e C3·



- 59 preferem a marca C1.
- 40 preferem a marca C2-
- 50 preferem a marca C3.



Logo, o número de pessoas que preferem APENAS a marca c2 é zero.

10-Resposta: B



a) existem trabalhadores que não são honestos. - Não faz sentido algum, pois já foi afirmado que todos os trabalhadores são honestos.

b) existem honestos que são trabalhadores. - Obviamente, se todos os trabalhadores são honestos, tem que existir honestos que são trabalhadores.

c) quem não é trabalhador é desonesto. - Não há dados para inferir isso. Só sabemos que todo trabalhador é honesto, em nenhum momento foi dito que para ser honesto é necessário ser trabalhador.

d) existem mais trabalhadores que honestos. - Não há dados para inferir isso. Basta ter alguém que não é honesto e não é trabalhador que a quantidade de honestos passa a ser superior. E como não nos foi dito que para ser honesto é necessário ser trabalhador, abre-se a possibilidade de existir pessoas não trabalhadoras e honestas.

e) o total de trabalhadores e honestos é o mesmo. - Não há dados para inferir isso, justamente pelo mesmo motivo da alternativa d).



CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Prof. Silvana Guimarães

Bacharel em Direito. Especialização em Gestão Empresarial.
Consultora em Gestão de Projetos e Desenvolvimento Comportamental

ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO. ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

"Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais."

Ou seja, a Administração vai muito além de apenar "cuidar de uma empresa", como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,…) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Para administrar os mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos:

- Habilidades Técnicas: são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.
- Habilidades Humanas: envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência.
- Habilidades Conceituais: englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

Existem vários modelos de organização, Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os Organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adéqua a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano.

O comportamento das pessoas nas organizações afeta diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Para que todos esses conceitos e objetivos sejam desenvolvidos de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências gerenciais, ao que isso representa na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:

Nível Estratégico (ou Nível Institucional) – Elabora as estratégias, faz o planejamento estratégico da empresa normalmente esse posto é assumido por presidentes e alta direção da empresa, os representantes deste nível devem possuir principalmente habilidades conceituais.

Nível Tático (ou Nível Intermediário) – Este nível é desempenhado pelos Gerentes é um nível departamental, e seus integrantes necessitam em especial de habilidades humanas para motivar e liderar os integrantes do nível operacional.

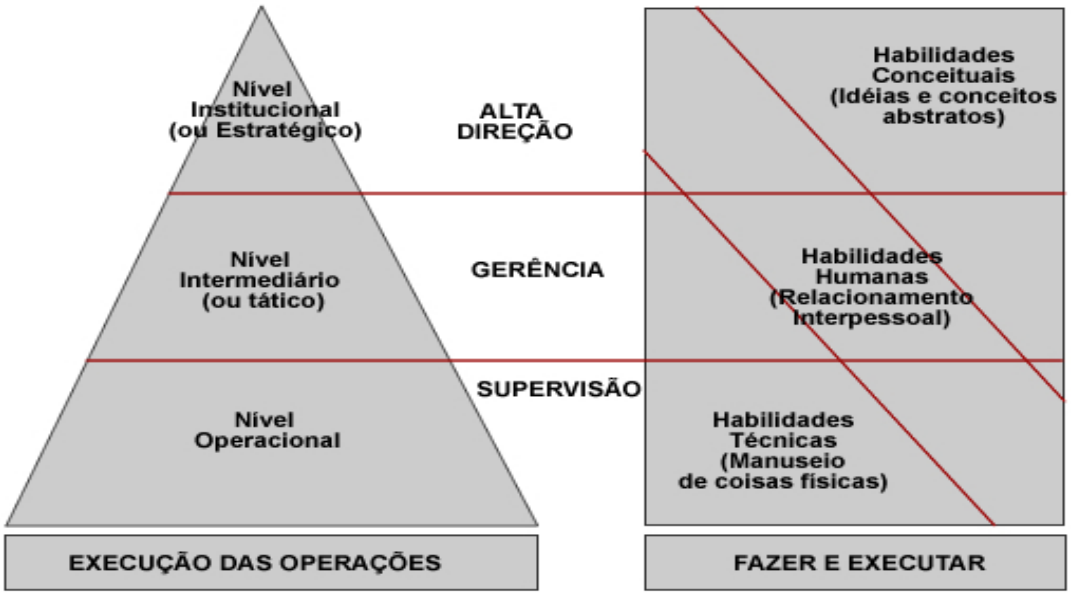
Nível Operacional – Estes são os supervisores que necessitam de habilidades técnicas por trabalharem de forma mais ligada à produção.

É de suma importância que os níveis hierárquicos estejam bem definidos dentro da organização para que cada um saiba o seu lugar e suas competências. Administrar é interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação por meio de planejamento, organização, controle e direção de todos os níveis organizacionais.

A seguir vocês poderão ver dois demonstrativos que discriminam as características de atuação de cada um dos níveis citados.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	Instituição	Unidade, Departamento	Setor, Equipe
Área	Presidência, Alto Comitê	Diretoria, Gerência	Coordenação, Líder Técnico
Perfil	Visão, Liderança	Experiência, Eficácia	Técnica, Iniciativa
Horizonte	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Foco	Destino	Caminho	Passos
Diretrizes	Visão, Objetivo	Planos de ação, projetos	Processos, atividades
Conteúdo	Abrangente, Genérico	Amplo, mas sintético	Específico, Analítico
Ações	Determinar, Definir, orientar	Projetar, Gerenciar	Executar, manter, Controlar, analisar
Software	Painel de Controle	Planilha	Aplicações específicas

Marcio D'Avila



Idalberto Chiavenato.

Fatores como a crescente competitividade entre as organizações provocam significativas mudanças no mercado, o que faz com que as competências gerenciais se tornem grandes diferenciais.

A gestão por competência se propõe a integrar e orientar esforços, principalmente no que ser refere à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

As empresas buscam ideias de mudanças comportamentais, atitudes, valores e crenças que façam a diferença na postura dos profissionais.

Competências gerenciais: "Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas, grupos ou organizações dominam melhor do que outras, o que as faz se destacar em determinado contexto."

Claude Lévy-Leboyer

A) As Principais Habilidades Gerenciais são:

- Planejamento e Organização: O Gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- Julgamento: O Gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- Comunicação Oral: Um Gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- Comunicação Escrita: É a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- Persuasão: O Gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- Percepção Auditiva: O Gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- Motivação: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- Impacto: É a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- Energia: É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- Liderança: É a capacidade do Gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

1.Conhecimento – Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.

2. Habilidade – Estas podem ser divididas em:

- ✓ Técnicas (Funções especializadas)
- ✓ Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)
- ✓ Conceituais (compreender a totalidade)
- ✓ Humanas (Relações Humanas)
- ✓ Políticas (Negociação)

3. Atitude e Comportamento – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Ele afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva. (Tommas Durand)

Atitude (Querer Fazer)

Ter atitude e ações é fazer acontecer.

São competências que permitem as pessoas interpretarem e julgarem a realidade e a si próprias. Na área gerencial veja algumas atitudes que se destacam:

» Saber ouvir;c» Auto motivação;
» Autocontrole;
» Dar e receber feedback;
» Resolução de problemas;
» Determinação;
» Proatividade;
» Honestidade e ética nos negócios, etc.

Conhecimento (Saber Fazer)

O conhecimento é essencial para a realização dos processos da organização. De acordo com o nível de conhecimento de um gerente, existe o essencial, aquele que todo profissional deve saber, como dominar os procedimentos, conceitos, informações necessários ao funcionamento da empresa. E, aquele mais específico, em que é necessário analisar os indivíduos e o contexto de trabalho.

Habilidades (Saber como Fazer)

Quando utilizamos o conhecimento da melhor forma, ele se torna uma habilidade. O conceito de habilidade é variado. De acordo com alguns autores, para que um administrador possa conquistar uma posição de destaque, bem como saber administrar, defini-se a existência das seguintes habilidades:

» Técnicas - funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional;

» Conceituais - compreender a totalidade, ou seja, ter visão da empresa como um todo;

» Humanas - cultivar bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

Tipos de Competências

Existem vários tipos de competências definidas por teóricos sobre o conjunto de competências existentes e utilizadas no ambiente organizacional. Serão citadas apenas duas:

Competências Individuais

São características que tornam um indivíduo singular, único. Além de serem os conhecimentos adquiridos por uma pessoa, também faz parte a inteligência em lidar com situações complexas. As competências individuais estarão relacionadas, por exemplo, a formação educacional, a experiência profissional, assim como o ambiente em que vive, o visão de futuro, a flexibilidade, etc. Estas competências também se classificam em:

» Competências gerais - relativa aos valores organizacionais e a cultura empresarial;

» Competências gerenciais - relativa as funções gerenciais;

» Competências técnicas - relativas ao profissional e suas habilidades específicas da área.

Competências Organizacionais

São formados pelo capital intelectual, estrutural, organizacional, de processo, etc. Para essas competências devem ser analisados os clientes, concorrentes, funcionários, pois são eles que agregarão um diferencial de mercado. Essas competências são capazes de elevar o potencial de uma organização estando ela sempre se fortalecendo. No livro Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna, o autor define também um conjunto de competências que fazem parte das competências organizacionais:

» Competências essenciais - importante para a organização;

» Competências distintivas - são competências que garantem vantagens competitivas para a organização;

» Competência de suporte - são atividades que servem de base para outras atividades da organização;

» Capacidade dinâmica - quando as competências organizacionais atendem as exigências do ambiente.

Modelos Gerenciais

Os modelos gerenciais são capazes de nos dar ideias sobre como seria sua aplicação real. Como os modelos de gestão se atualizam sempre, deve-se fazer um estudo da organização e ver aquele que melhor se aplica. Não é uma tarefa fácil, mas requer esforço e competência para o estudo tanto do ambiente interno, quanto externo da organização.

Um dos modelos gerenciais é o proposto por Robert Quinn, autor do livro Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Seu modelo define a existência de vinte e quatro competências gerenciais, das quais são classificadas como papéis gerenciais. Assim, há quatro modelo gerenciais que estão divididos em oito papéis. E para o autor os modelos mais antigos são de suma importância para auxiliar o gestor na tomada de decisões na organização. Confira:

Modelo das Metas Racionais

Tem como base a lei da sobrevivência de Darwin: o indivíduo com maior habilidade e mais apto mantêm o seu emprego. O objetivo desse modelo está na produtividade e no lucro. Ele está relacionado aos papéis de diretor e do produtor.

Papel de diretor

O gestor enquanto diretor deve deixar claro o planejamento e as metas a serem atingidas. Ele que decide, define opções, tarefas e problemas.

Papel de produtor

O gestor enquanto produtor tem foco nas tarefas, no trabalho, interesse, motivação e determinação. Ele é pragmático.

Modelo dos Processos Internos ou Modelo de Burocracia Profissional

Completa o modelo das metas racionais. Seu objetivo é a busca da estabilidade, continuidade e eficiência no trabalho. Ele é baseado em rotinas. O gerente é considerado um monitor apto e um coordenador verdadeiro e confiável.

Papel de monitor

O gestor enquanto monitor deve conhecer e supervisionar o ambiente de sua organização, e também, estar a par das metas de cada setor.

Papel de coordenador

O gestor enquanto coordenador dá apoio à estrutura e ao desenvolvimento da organização. Suas características são a organização, a conciliação do trabalho da equipe, coordenação à parte logística, bem como encarar problemas.

Modelo das Relações Humanas

De acordo com o autor, após a queda da bolsa de valores (1929) e a Segunda Guerra Mundial foi perceptível que os modelos citados anteriormente estavam se tornando ineficazes para a época. Nesse novo modelo o objetivo é atingir o compromisso, a coesão e a moral. É valorizado mais a participação, o acordo entre os funcionários e a resolução de problemas. O gestor é aquele que se coloca no lugar do outro, é portanto, um facilitador e um mentor.

Papel de facilitador

O gestor enquanto facilitador estimula o trabalho em equipe e gerencia os problemas pessoais.

Papel de mentor

O gestor enquanto mentor trabalha no desenvolvimento de cada funcionário e aperfeiçoa suas competências, eles são orientadores.

Modelo dos Sistemas Abertos

Para esse modelo é necessário viver em um ambiente ambíguo e competitivo. Seu objetivo é atingir a adaptação e o apoio externo. É valorizado o empreendedorismo, a adaptação política e administração de mudanças. O gestor é inovador e negociador.

Papel de inovador

O gestor enquanto inovador está aberto às mudanças, tem um pensamento crítico e analítico, é visionário e identifica as tendências do mercado.

Papel de negociador

O gestor enquanto negociador deve utilizar técnicas de persuasão e influência em prol de seus acordos e compromissos.

Organizações como Sistemas Abertos

A estrutura de sistemas abertas é formada pela interação e intercâmbio da organização com o ambiente. De acordo com as mudanças do ambiente externo, a organização se adapta para sobreviver mudando seus produtos, técnicas e estruturas.

A interação e intercâmbio da organização com o ambiente moldam a estrutura de sistemas abertos. Quando ocorre uma mudança no ambiente externo, a organização se transforma mudando seus produtos, técnicas e estruturas para se adaptar à essas mudanças e sobreviver.

As organizações, segundo a **Teoria dos Sistemas,** podem ser vistas como um sistema dinâmico e aberto, no qual o sistema é um conjunto de elementos mutuamente dependentes que interagem entre si com determinados objetivos e realizam determinadas funções.

As organizações são dependentes de fluxos de **recursos** do ambiente externo, assim como os sistemas abertos. Essa dependência pode ocorrer de duas maneiras. Por um lado, ela precisa do ambiente externo para conseguir os recursos humanos e materiais que vão garantir seu funcionamento. Por outro lado, ela precisa do ambiente externo para comprar e vender serviços e produtos. Desse modo, para a organização sobreviver ela precisa de ajustes como ambiente externo, além de ajustes no ambiente interno.

Ademais, assim como um sistema aberto, uma organização pode ser definida como uma associação de grupos de interesses, sendo esses formados por elementos distintos, onde cada um busca atingir seus objetivos no contexto do ambiente mais amplo.

As ações que definem o comportamento organizacional dependem também de uma análise do ambiente em que ela se encontra e da maneira como a mesma se relaciona com o ambiente externo, respondendo à pressões, estabelecendo relações ou até evitando algumas Além disso, a teoria do sistema aberto também consiste em demonstrar o papel de um funcionário dentro de uma organização, expressando o conceito de "Homem Funcional", ou seja, o homem tem um papel dentro das organizações, estabelecendo relações com outros indivíduos, exatamente como prega um sistema aberto.

Sobre suas ações, o próprio funcionário cria diversas expectativas, tanto para seu papel, quanto para o papel de todos os outros elementos que fazem parte da organização como um todo, e ainda transmitindo–as a todos indivíduos participantes. Apesar dessa relação ser inevitável ela pode tanto alterar, como reforçar seu papel dentro da instituição. Logo, uma organização pode ser definida então como um sistema de papéis, nos quais indivíduos (ou no caso, funcionários), agem como verdadeiros transmissores de papel e pessoas focais.

A organização como um sistema aberto

Até meados dos anos 50 a teoria administrativa clássica pouco considerava o ambiente externo das **organizações.** Não eram consideradas tanto questões de flexibilidade das organizações quanto as mudanças do ambiente extra-empresa. As organizações eram definidas com sistemas bastante fechados, sendo que a eficiência operacional era tida como o único meio para a empresa obter êxito e de se tornar eficaz.

Atualmente, porém, as mudanças do ambiente externo à empresa além de freqüentes, ocorrem rapidamente. Por isso elas têm um impacto de longo alcance nas organizações. Os acontecimentos do meio externo podem facilmente afetar a empresa e vice-versa, ao ponto que as organizações não podem mais ser consideradas como sistemas fechados, mas como sistemas abertos. Neste novo cenário as organizações devem ser permeáveis às mudanças do volátil ambiente externo, ou seja o ambiente externo deve ser mais considerado quando as empresas desenvolvem suas atividades.

As organizações são por definição sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre diversas variáveis internas e externas, que afetam seu comportamento. Tal como os organismos vivos, as organizações têm seis funções primárias ou principais, que mantêm estreita relação entre si, mas que podem ser estudadas individualmente.

Funções primárias das organizações:

a) **Ingestão**: as organizações adquirem ou compram materiais para processá-los de alguma maneira. Para assistirem outras funções, como os organismos vivos que ingerem alimentos para suprirem outras funções e manter a energia.

b) **Processamento**: no animal, a comida é transformada em energia e suprimento das células. Na organização, a produção é equivalente a esse ciclo animal. Os materiais são processados havendo certa relação entre entradas e saídas no qual o excesso é o equivalente a energia necessária para a sobrevivência da organização (transformação em produtos).

c) **Reação ao ambiente**: o animal que reage frente a mudanças ambientais para sua sobrevivência deve adaptar-se as mudanças. Também nas organizações reage ao seu ambiente, mudando seus materiais, consumidores, empregados e recursos financeiros. As alterações podem se efetuar nos produtos, no processo ou na estrutura (mudanças face ao mercado).

d) **Suprimento das partes**: os participantes da organização são supridos, não só do significado de suas funções, mas também de dados de compras, produção, vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e benefícios.

e) **Regeneração das partes**: as partes do organismo perdem sua eficiência, adoecem ou morrem e devem ser regenerados ou recolocados no sentido de sobreviver no conjunto. Os membros das organizações também podem adoecer, aposentar-se, desligar-se da firma ou então morrer. As máquinas podem tornar-se obsoletas. Ambos os homens e máquinas devem ser mantidos ou recolocados – manutenção e substituição.

f) **Organização**: administração e decisão sobre as funções;

Principais características das organizações

a) **Comportamento probabilístico**: as organizações são sempre afetadas pelas variáveis externas. O ambiente é potencialmente sem fronteiras e inclui variáveis desconhecidas e incontroladas. Por outro lado as conseqüências dos sistemas sociais são probabilísticas e não-determinadas. O comportamento humano nunca é totalmente previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis. Por esta razão a administração não pode esperar que os consumidores, fornecedores, tenham um comportamento previsível e de acordo com suas expectativas. – sistema social num ambiente sem fronteiras, complexo e nem sempre previsível;

b) **Parte de uma sociedade maior**: as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. Essas interações entre os elementos produzem um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente. – ajuste constante entre grupos internos e externos, como estudado mais propriamente na Sociologia, Antropologia ou Economia (econômico e cultural);

c) **Interdependência entre as partes**: uma organização não é um sistema mecânico, no qual uma das partes pode ser mudada sem um efeito concomitante sobre as outras. Em face da diferenciação das partes provocadas pela divisão do trabalho, as partes precisam ser coordenadas por meio de integração e de trabalho. As interações internas e externas do sistema refletem diferentes escalões de controle e da autonomia. Uma variedade de subsistema deve cumprir a função do sistema e as suas atividades devem ser coordenadas. – divisão de trabalho, coordenação, integração e controle;

d) **Homeostasia versus adaptabilidade**: a homeostasia(auto regulação) garante a rotina e a permanência do sistema, enquanto a adaptabilidade leva a ruptura, à mudança e à inovação. Rotina e ruptura. Estabilidade e mudança. Ambos os processos precisam ser levados a cabo pela organização para garantir a sua viabilidade. – tendência a estabilidade e equilíbrio X tendência ao atendimento de novos padrões;

e) **Fronteiras ou limites**: é a linha imaginária que serve para marcar o que está dentro e o que está fora do sistema. Nem sempre a fronteira de um sistema existe fisicamente. –fronteiras permeáveis- sobreposições e intercâmbios com os sistemas do ambiente;

f) **Morfogênese** – capacidade de se modificar, de determinar o crescimento e as formas da organização, de se corrigir e de obter novos e melhores resultados;

g) **Resiliência** - capacidade de o sistema superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo. As organizações, como sistemas abertos, apresentam a capacidade de enfrentar e superar perturbações externas provocadas pela sociedade sem que desapareça seu potencial de auto-organização;

h) **Sinergia** - esforço simultâneo de vários órgãos que provoca um resultado ampliado. A soma das partes é maior do que o todo (2 + 2 = 5 ou mais);

i) **Entropia** - conseqüência da falta de relacionamento entre as partes de um sistema, o que provoca perdas e desperdícios. É um processo inverso a sinergia, a soma das partes é menor que o todo (2 + 2 = 3). A entropia leva o sistema à perda de energia, decomposição e desintegração.

Organizações são sistemas abertos que afetam e são afetadas pelo ambiente externo.

Macroambiente: todas as organizações operam em um macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que pode potencialmente influenciar decisões estratégicas. Embora uma equipe de altos executivos possa ter forças internas e idéias únicas sobre seus executivos, deve considerar os fatores externos antes de agir.

O Macroambiente é composto de forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, e o ambiente Competitivo de forças mais próximas, como concorrentes atuais, ameaças de novos entrantes e substitutos, fornecedores e consumidores. A maior diferença entre os dois é a quantidade de controle dela sobre cada ambiente.

Ambiente Competitivo: o ambiente competitivo compreende organizações com as quais a organização interage. Administrar significa, além de reagir e adaptar-se aos ambientes, modificar ou moldar o ambiente da organização.

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO, COORDENAÇÃO E CONTROLE

O **processo administrativo** apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se tenha oferecido a dialeticidade necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já tem demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos se não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais, que devem ser rigorosamente seguidos, viabilizando as partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico. Razão pela qual, pode-se afirmar que o princípio do devido processo legal reúne em si todos os demais princípios processuais, de modo a assegurar o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí, ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito, no qual o povo não se sujeita a imposição de decisões, mas participa ativamente destas.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo, e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

A aprendizagem, como já vimos, pressupõe uma busca criativa da inovação, ao mesmo tempo em que lida com a memória organizacional e a reconstrói. Pressupõe, também, motivação para aprender. E motivação só é possível se as pessoas se identificam e consideram nobres as missões organizacionais e se orgulham de fazer parte e de lutar pelos objetivos. Se há uma sensação de que é bom trabalhar com essa empresa, pode-se vislumbrar um crescimento conjunto e ilimitado. Se há ética e confiança nessa relação, se não há medos e se há valorização à livre troca de experiências e saberes.

Nesse aspecto, é possível perceber que a comunicação organizacional pode se constituir numa instância da aprendizagem pois, se praticada com ética, pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa (Ricarte, 1996).

Para Ricarte, um dos grandes desafios das próximas décadas será fazer da criatividade o principal foco de gestão de todas as empresas, pois o único caminho para tornar uma empresa competitiva é a geração de ideias criativas; a única forma de gerar ideias é atrair para a empresa pessoas criativas; e a melhor maneira de atrair e manter pessoas criativas é proporcionando-lhes um ambiente adequado para trabalhar.

Esse ambiente adequado pressupõe liberdade e competência para comunicar. Hoje, uma das principais exigências para o exercício da função gerencial é certamente a habilidade comunicacional. As outras habilidades seriam a predisposição para a mudança e para a inovação; a busca do equilíbrio entre a flexibilidade e a ética, a desordem e a incerteza; a capacidade permanente de aprendizagem; saber fazer e saber ser.

Essa habilidade comunicacional, porém, na maioria das empresas, ainda não faz parte da job-description de um executivo. É ainda uma reserva do profissional de comunicação, embora devesse ser encarada como responsabilidade de todos, em todos os níveis.

O desenvolvimento dessa habilidade pressupõe, antes de tudo, saber ouvir e lidar com a diferença. É preciso lembrar: sempre apenas metade da mensagem pertence a quem a emite, a outra metade é de quem a escuta e a processa. Lasswell já dizia que quem decodifica a mensagem é aquele que a recebe, por isso a necessidade de se ajustarem os signos e códigos ao repertório de quem vai processá-los.

Pode-se afirmar, ainda, que as bases para a construção de um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem estão na autoestima, na empatia e na afetividade. Sem esses elementos, não se estabelece a comunicação nem o entendimento. Embora durante o texto tenhamos exposto inúmeros obstáculos para o advento dessa nova realidade e que poderiam nos levar a acreditar, tal qual Luhman (1992), na improbabilidade da comunicação, acreditamos que essa é uma utopia pela qual vale a pena lutar.

Mas é preciso ter cuidado. Esse ambiente de mudanças, que traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, também, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações, favorece o surgimento e a atuação do que chamo de novos Messias da comunicação, que prometem internalizarem nas pessoas os novos objetivos e conceitos, estimularem a motivação e o comprometimento à nova ordem de coisas, organizarem rituais de passagem em que se dá outro sentido aos valores abandonados e introduz-se o novo.

Hoje, não é raro encontrar-se nos corredores das organizações profissionais da mudança cultural, agentes da nova ordem, verdadeiros profetas munidos de fórmulas infalíveis, de cartilhas iluministas, capazes de minar resistências e viabilizar uma nova cultura e que se autodenominam reengenheiros da cultura.

Esses profissionais se aproveitam da constatação de que a comunicação é, sim, instrumento essencial da mudança, mas se esquecem de que o que transforma e qualifica é o diálogo, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas tão próprias da chamada educação bancária descrita por Paulo Freire.

E a viabilização do diálogo e da participação tem de ser uma política de comunicação e de RH. A construção e a viabilização dessa política é, desde já, um desafio aos estrategistas de RH e de comunicação, como forma de criar o tal ambiente criativo a que Ricarte de referiu e viabilizar, assim, a construção da organização qualificante, capaz de enfrentar os desafios constantes de um mundo em mutação, incerto e inseguro.

Em Sociologia, um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como uma coleção de várias pessoas que compartilham certas características, interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade comum — para haver um grupo social, é preciso que os indivíduos se percebam de alguma forma afiliados ao grupo.

Segundo COSTA (2002), o grupo surgiu pela necessidade de o homem viver em contato com os outros homens. Nesta relação homem -homem, vários fenômenos estão presentes; comunicação, percepção, afeição liderança, integração, normas e outros. À medida que nós nos observamos na relação eu-outro surge uma amplitude de caminhos para nosso conhecimento e orientação.

Cada um passa a ser um espelho que reflete atitudes e dá retorno ao outro, através do feedback.

Para encontrarmos maior crescimento, a disponibilidade em aprender se faz necessária. Só aprendemos aquilo que queremos e quando queremos.

Nas relações humanas, nada é mais importante do que nossa motivação em estar com outro, participar na coordenação de caminhos ou metas a alcançar.

Um fato merecedor de nossa atenção é que o homem necessita viver com outros homens, pela sua própria natureza social, mas ainda não se harmonizou nessa relação.

Lewin (1965) considerou o grupo como o terreno sobre o qual o indivíduo se sustenta e se satisfaz. Um instrumento para satisfação das necessidades físicas, econômicas, políticas, sociais, etc.·.

As empresas não funcionam na base da pura improvisação. A *estratégia empresarial* é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. Assim, a *estratégia* deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais com a capacidade empresarial em um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.

A *estratégia* constitui uma abordagem integrada, relacionando as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos básicos da empresa. Todavia, a *estratégia* se preocupa com o "o que fazer" e não com "como fazer". Em outros termos, a *estratégia* exige toda uma implementação dos meios necessários para a sua execução. Como esses meios envolvem a empresa como um todo, trata-se aqui de atribuir incumbências a todos os níveis (ou subsistemas) da empresa: o *nível institucional,* o *nível intermediário* e o *nível operacional.* E a implementação exige planejamento. Isto é, a *estratégia empresarial* precisa de um plano básico - *o planejamento estratégico*- para a empresa poder lidar com todas estas forças em conjunto. E o *planejamento estratégico* precisa apoiar-se em uma multiplicidade de planos situados carreira abaixo dentro da estrutura da organização. Para levar adiante o *planejamento estratégico* requer *planos táticos* e cada um deles requer *planos operacionais*, combinando esforços para obter *efeitos sinergísticos.*

Administração é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização se faz de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle. Segundo alguns autores (Montana e Charnov) o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas tais como busca de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Administrar, independente do nível organizacional, requer algumas habilidades, que podem ser classificadas em três grupos:

- **Habilidades Técnicas** – requer conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.

- **Habilidades Humanas** – capacidade de relacionamento interpessoal, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar eficazmente.

- **Habilidades Conceituais** – trata-se de uma visão panorâmica das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

PLANEJAR

É a função administrativa em que se estima os meios que possibilitarão realizar os objetivos (prever), a fim de poder tomar decisões acertadas, com antecipação, de modo que sejam evitados entraves ou interrupções nos processos organizacionais.

É também uma forma de se evitar a improvisação.

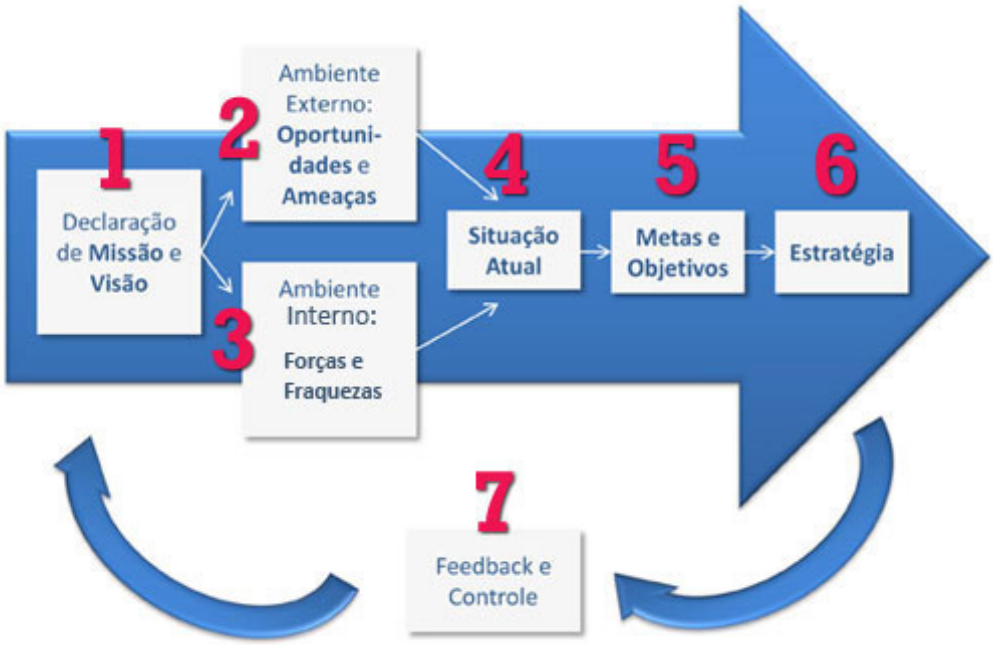
Nesta função, o gerente especifica e seleciona os objetivos a serem alcançados e como fazer para alcançá-los.

Exemplos: o chefe de seção dimensiona os recursos necessários (materiais, humanos, etc.), em face dos objetivos e metas a serem atingidos; a montagem de um plano de ação para recuperação de uma área avariada.

Planejamento: funciona como a primeira função administradora, pois serve de base para as demais.

- É uma reflexão que antecede a ação;
- É um processo permanente e contínuo;
- É sempre voltado para o futuro;
- É uma relação entre as coisas a serem feitas e o tempo disponível para tanto;
- É mais uma questão de comportamento e atitude da administração do que propriamente um elenco de planos e programas de ação;
- É a busca da racionalidade nas tomada de decisões;
- É um curso de ação escolhido entre várias alternativas de caminhos potenciais;
- É interativo, pois pressupõem avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ocorridos no ambiente externo e interno da empresa.
- O planejamento é um processo essencialmente participativo, e todos os funcionários que são objetos do processo devem participar.
- Para realizar o planejamento, a empresa deve saber onde está agora (presente) e onde pretende chegar (futuro).
-

Para isso, deve dividir o planejamento em sete fases sequenciais, como veremos abaixo.



Etapas do planejamento

1.Definir: visão e missão do negócio

Visão

É a direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças.

Fórmula base para definição da visão:

Verbo em perspectiva futura + objetivos desafiadores + até quando.

Missão

A declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.

Fórmula base para definição da Missão:

Fazer o quê + Para quem (qual o público?) + De que forma.

2. Analisar o ambiente externo

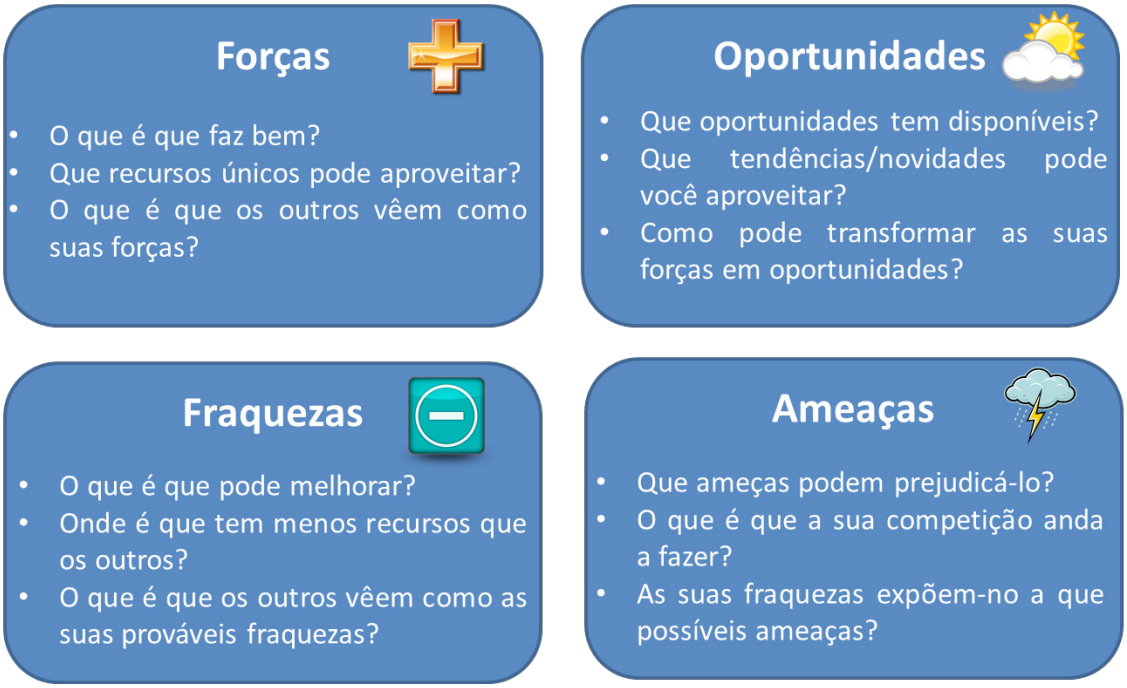
Uma vez declarada a visão e missão da empresa, seus dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

Oportunidades
Um importante propósito da análise ambiental é identificar novas oportunidades de marketing e mercado.

Ameaças
Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência desfavorável que levaria a deterioração das vendas ou lucro.

3. Analisar o ambiente interno
Você saberia dizer quais são as qualidades e o que pode ou deve ser melhorado na sua empresa? Esses são os pontos fortes/forças e fracos/fraquezas do seu negócio.

4. Analisar a situação atual
Depois de identificados os pontos fortes e pontos fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz FOFA (força ou fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats). Inclua os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas:



A análise FOFA fornece uma orientação estratégica útil.

5. Definir objetivos e Metas
São elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados acima, são definidas as metas.

As Metas existem para monitorar o progresso da empresa. Para cada meta existe normalmente um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la; Toda meta, ao ser definida, deve conter a unidade de medida e onde se pretende chegar.

6. Formular e Implementar a estratégia
Até aqui, você definiu a missão e visão do seu negócio e definiu metas e objetivos visando atender sua missão em direção à visão declarada. Agora, é necessário definir-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas.

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

7. Gerar Feedback e Controlar
À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. O ideal é estar sempre atento à realização das metas e estratégias, para que sua empresa possa melhorar a cada dia.

Princípios aplicados ao planejamento

I- Princípio da definição dos objetivos (devem ser traçados com clareza, precisão)

II- Princípio da flexibilidade do planejamento (poderá e deverá ser alterado sempre que necessário e possível).

Com esta primeira função montaremos o plano teórico, completando assim o ciclo de planejamento: Estabelecer objetivos, tomar decisões e elaborar planos.

ORGANIZAR

É a função administrativa que visa dispor adequadamente os diferentes elementos (materiais, humanos, processos, etc.) que compõem (ou vierem a compor) a organização, como objetivo de aumentar a sua eficiência, eficácia e efetividade.

DIREÇÃO

Podemos dividir essa função em duas subfunções:

COMANDAR

É a função administrativa que consiste basicamente em:

Decidir a respeito de "que" (como, onde, quando, com que, com quem) fazer, tendo em vista determinados objetivos a serem conseguidos.

Determinar as pessoas, as tarefas que tem que executar.

É fundamental para quem comanda desfrutar de certo poder:

•Poder de **decisão**.

•Poder de **determinação** de tarefas a outras pessoas.

•Poder de **delegar** – a possibilidade de conferir á outro parte do próprio poder.

•Poder de **propor sanções** àqueles que cumpriram ou não ás determinações feitas.

COORDENAR

É a função administrativa que visa ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos através da qual se estabelece um conjunto de medidas, que tem por objetivo harmonizar recursos e processos. Dois tipos de Coordenação:

•**Vertical/Hierárquico**: É aquela que se faz com as pessoas sempre dentro de uma rigorosa observância das linhas de comando (ou escalões hierárquicos estabelecidos).

•**Horizontal**: É aquela que se estabelece entre as outras pessoas sem observância dos níveis hierárquicos dessas mesmas pessoas. Essa coordenação possibilita a comunicação entre as pessoas de vários departamentos e de diferentes níveis hierárquicos. Risco Básico: Desmoralização ou destruição das linhas de comando ou hierarquia.

CONTROLAR

Esta função se aplica tanto a coisas quanto a pessoas.

Para que a função de controle possa efetivamente se processar e aumentar a eficiência do trabalho, é fundamental que o estabelecido ou determinado esteja perfeito, claramente explicado.

"O que perturba o bom entendimento não são regras do jogo muito exigentes, mas sim regras esclarecidas após o jogo iniciado."

É a função administrativa através da qual se verifica se o que foi estabelecido ou determinado foi cumprido (sem entrar especificamente nos méritos e se deu ou não bons resultados).

Um sistema de controle deve ter:

•um objetivo, um padrão, uma linha de atuação, uma norma, uma regra "decisorial", um critério, uma unidade de medida;

•um meio de medir a atividade desenvolvida;

•um procedimento para comparar tal atividade com o critério fixado;

•algum mecanismo que corrija a atividade como critério fixado. O processo de controle é realizado em quatro fases a saber:

a) Estabelecimento de padrões ou critérios;
b) Observação do desempenho;
c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido;
d) Ação para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

MOTIVAÇÃO

Trata-se de processos psíquicos que a pessoa tem que a impulsiona à ação. Existe uma influência tanto individual como pelo contexto em que essa pessoa se encontre. Indivíduos motivados tendem a ter um melhor desempenho, o que faz com que a organização invista em estímulos para promover essa motivação.

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento. Duas pessoas não perseguem necessariamente o mesmo objetivo no mesmo momento. O problema das diferenças individuais assume importância preponderante quando falamos de motivação.

Razões da Motivação

- *Razões empresariais*
- concorrência
- produtos e preços
- fidelização

Razões Pessoais

- empregabilidade
- motivos p/ servir

* (ordem material = cliente =lucro)
* (ordem intelectual = interação / troca / oportunidade)
* (ordem espiritual = crescimento pessoal)

O indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. *Podemos identificar os seguintes tipos de motivação*:

• *Motivação Externa*: a pessoa realiza determinadas tarefas por ser "obrigada", ou seja, são impostas determinações para que essa pessoa cumpra. É a forma mais "primitiva" de motivação, baseada na hierarquia e normalmente utilizando as punições como fator principal de motivação. Trata-se de "fazer o ordenado para não ser punido", "cumprir ordens".

• *Pressão Social*: a pessoa cumpre as atividades porque outras pessoas também o fazem. Ela não age por si, mas sim, para acompanhar um grupo e cumprir as expectativas de outras pessoas. Aqui, estamos falando de "fazer o que os outros fazem para ser aceito, fazer parte do grupo".

• *Automotivação*: a pessoa automotivada age por iniciativa própria, em função de objetivos que escolheu. A automotivação é a convicção que a pessoa tem de que deseja os frutos das suas ações. É "fazer o que creio ser adequado aos meus objetivos".

Não existe motivação "certa". Em situações de emergência, por exemplo, provavelmente a simples obediência seja a ação mais indicada. O sucesso de uma ação coletiva pode depender da conformidade das ações individuais à orientação do grupo. Por outro lado, uma pessoa pode ser fortemente auto motivada a objetivos destrutivos, como uma ambição excessiva.

O ideal seria o alinhamento de todos estes tipos de motivação; pessoas auto motivadas atuando em grupos coesos, com orientação clara, sólida e coerente.

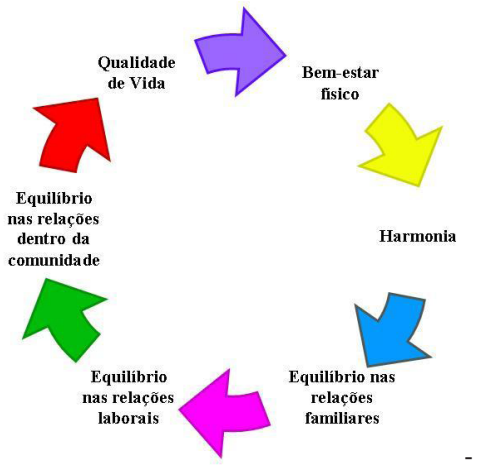
Afinal o que é motivação? É ser feliz? É enxergar o mundo com outros olhos? É conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que?

Motivação segundo o dicionário é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas ; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim Motivação está intimamente ligado aos Motivos que segundo o dicionário é fato que leva uma pessoa a algum estado ou atividade.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida , e seus motivos são pessoais , intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também) , logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você , por isso motivação é algo tão pessoal , porque vêm de dentro.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:



Autorrealização
- Autoestima
- Sociais
- Segurança
- Fisiológicas

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Teoria dos Dois Fatores - Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada através de dois fatores:

✓ Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.

✓ Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da autorrealização gerada através de seus atos.

Já David McClelland identificou três necessidades que seriam pontos chave para a motivação: poder, afiliação e realização.

Para McClelland, tais necessidades são "secundárias", são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Em relação às teorias, podemos ainda citar as linhas teóricas, que se dividem em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, onde, em cada uma delas, identificamos as correntes pertencentes.



Existem algumas teorias mais clássicas sobre motivação que veremos abaixo:

✓ ***Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow*:**
Organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas:
necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.

✓ ***Teoria ERC de Alderfer*:**
Tentou aperfeiçoar a hierarquia das necessidades de Maslow, criando três categorias: *Existência* (necessidades fisiológicas e de segurança), *Relacionamento* (dividiu a estima em duas partes: o componente externo da estima.
(social) e o componente interno da estima (autoestima) incluindo nessa categoria as necessidades sociais e o componente externo da estima) e *Crescimento* (incluindo aqui autoestima e a necessidade de autorrealização).

✓ ***Teoria dos dois fatores de Herzberg*:**
Herzberg descobriu que há dois grandes blocos de necessidade humanas: os fatores de higiene (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Os fatores de Higiene são fatores extrínsecos ou exteriores ao trabalho. Para Herzberg, eles podem causar a insatisfação e desmotivação se não atendidos, mas, se atendidos, não necessariamente causarão a motivação. Exemplos: segurança, status, relações de poder, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa. Os fatores motivadores são os fatores intrínsecos, internos ao trabalho. Estes fatores podem causar a satisfação e a motivação. Exemplos: crescimento, progresso,
responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

✓ ***Teoria da determinação de metas*:**
Considera que a determinação de metas motiva os trabalhadores. A equipe deve participar na definição das metas (construção conjunta), que devem ser claras, desafiadoras mas alcançáveis.

✓ ***Teoria da equidade*:**
Também conhecida como teoria da comparação social. A motivação seria influenciada fortemente pela percepção de igualdade e justiça existente no ambiente profissional.

✓ ***Teoria da expectativa (ou expectância) de Victor Vroom*:**
Construída em função da relação entre três variáveis: Valência, força (instrumentalidade) e expectativa, referentes a um determinado objetivo. Valência, ou valor, é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Pode-se traduzi-la como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos. Valência positiva atrai o comportamento em sua direção, valência zero é indiferente e valência negativa é algo que o indivíduo prefere não buscar. Expectativa é o grau de probabilidade que o indivíduo atribui a determinado evento, em função da relação entre o esforço que vai ser despendido no evento e o resultado que se busca alcançar. Força, ou instrumentalidade, por sua vez, é o grau de energia que o indivíduo irá ter que gastar em sua ação para alcançar o objetivo.

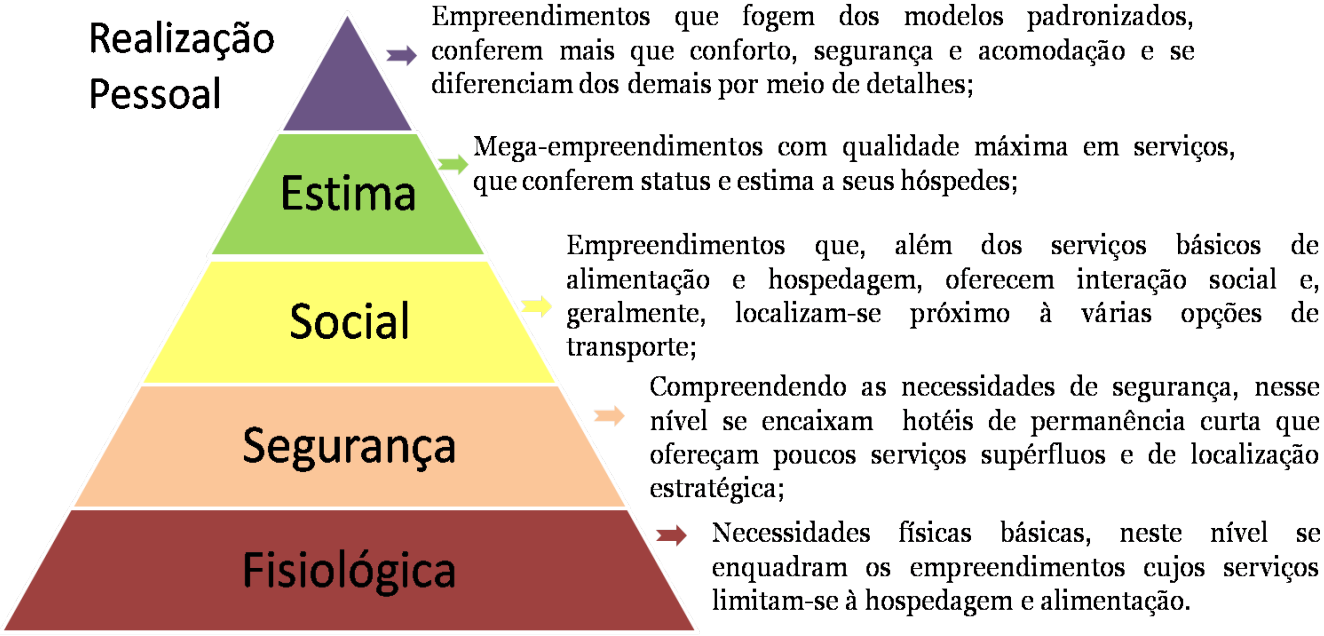
✓ ***Teorias X e Y*:**

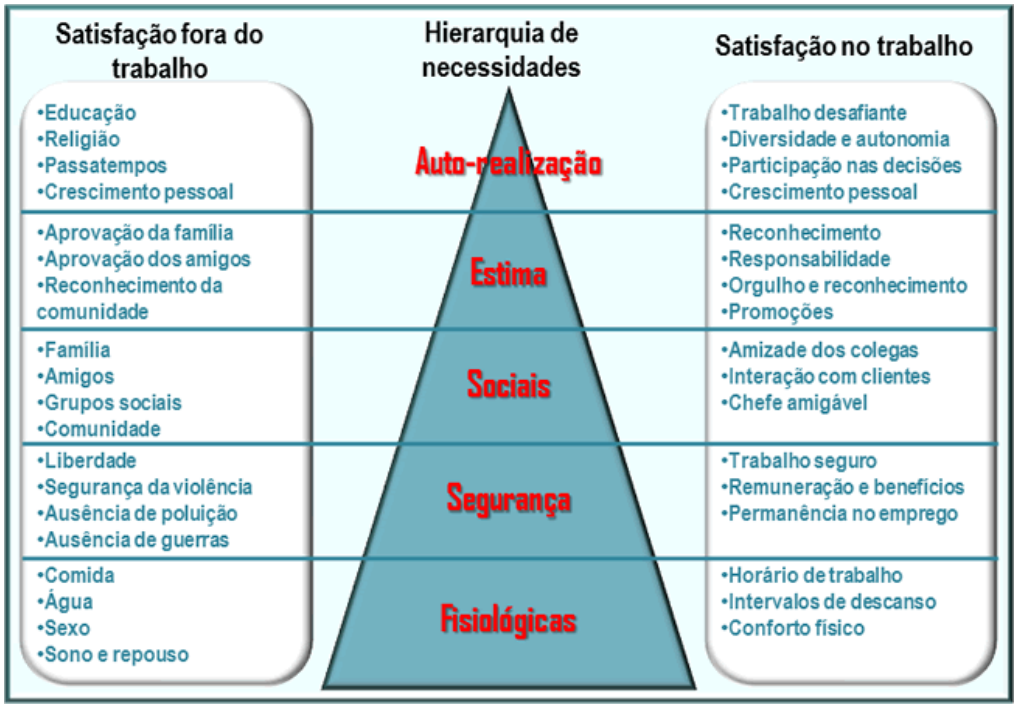
McGregor afirmava que havia duas abordagens principais de motivação e liderança: as teorias X e Y.A teoria X apresentava uma visão negativa da natureza humana: pressupunha que os indivíduos são naturalmente preguiçosos, não gostam de trabalhar, precisam ser guiados, orientados e controlados para realizarem a contento os trabalhos. A teoria Y é o oposto: diz que os indivíduos são automotivados, gostam de assumir desafios e responsabilidades e irão contribuir criativamente para o processo se tiverem suficientes oportunidades de participação.

Dentre as teorias citadas, a mais difundida é a da Hierarquia das Necessidades, abaixo mais detalhes sobre ela.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow:

necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de auto realização.





Quanto às implicações dessas teorias:

Implicações aos Administradores:

As implicações para os administradores estão relacionadas quanto à forma como motivar os subordinados:

✓ Devem determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Ao serem motivadoras devem ser adequadas aos indivíduos observando suas reações em diferentes situações e perguntando que tipos de recompensas desejam;

✓ Determinar o desempenho que você deseja - determinar qual o nível de desempenho que os subordinados têm que ter para serem recompensados;

✓ Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável - a motivação poderá ser baixa se os subordinados acharem que o que foi determinado é difícil ou impossível;

✓ Ligar as recompensas ao desempenho;

✓ Certificar se a recompensa e adequada - recompensas pequenas significam motivações fracas.

Implicações para a Organização:

A expectativa da motivação também traz várias implicações para a organização:

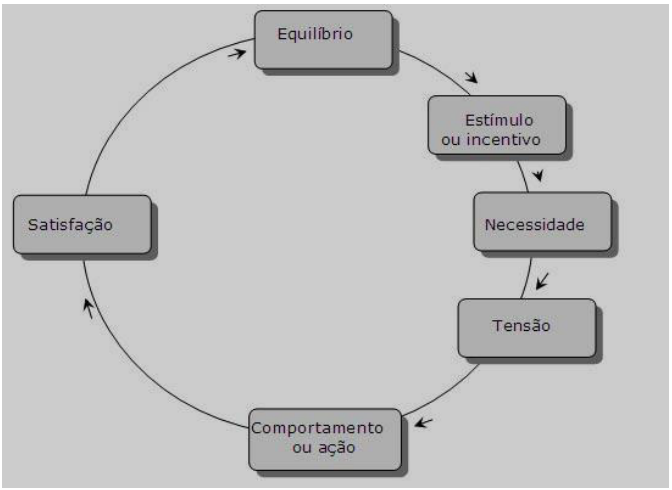
Geralmente, as organizações recebem o equivalente a recompensa e não o que desejam - o sistema de recompensas devem ser projetados para motivar os comportamentos desejados; ex.: segurança, aumento de produção.

O trabalho em si pode tornar-se intrinsicamente recompensador - se forem projetados para atender as necessidades mais elevadas dos empregados, como ex.: independência, criatividade, o trabalho pode ser motivador por si mesmo.

Portanto, a tarefa mais importante para os administradores e organizações é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planejamento da organização.

Ainda sobre motivação, precisamos entender o processo que leva o indivíduo a tomar uma ação em busca de um objetivo, conforme mostra o Ciclo Motivacional.

O Ciclo Motivacional



O ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento 'for eficaz o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela'. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As necessidades ou motivos não são estáticos, pelo contrario, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação, de certas necessidades. E quando uma necessidade é satisfeita ela não é mais motivadora de comportamento já que não causa tensão ou desconforto.

O ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada (a satisfação é transferida para objeto). Muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para a sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de alguma necessidade é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidade, à medida que elas vão surgindo.

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido com um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O ajustamento – assim como a inteligência ou as aptidões – varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia dentro de um continuum e pode ser definido em vários graus, mas do que em tipos. Um bom ajustamento denota "saúde mental". Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. As características básicas de saúde mental são:

- As pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
- As pessoas sentem-se bem em relação às outras pessoas;
- As pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ser um comunicador habilidoso é essencial para ser um bom administrador e líder de equipe. Mas a comunicação também deve ser administrada em toda a organização. A cada minuto de cada dia, incontáveis *bits* de informação são transmitidos em uma organização. Serão discutidas as comunicações de cima para baixo, de baixo para cima, horizontal e informal nas organizações.

Comunicação de Cima Para Baixo

A **comunicação de cima para baixo** refere-se ao fluxo de informação que parte dos níveis mais altos da hierarquia da organização, chegando aos mais baixos. Entre os exemplos estão um gerente passando umas atribuições a sua secretária, um supervisor fazendo um anúncio a seus subordinados e o presidente de uma empresa dando uma palestra para sua equipe de administração. Os funcionários devem receber a informação de que precisam para desempenhar suas funções e se tornar (e permanecer) membros leais da organização.

Muitas vezes, os funcionários ficam sem a informação adequada. Um problema é a *sobrecarga de informação:* os funcionários são bombardeados com tanta informação que não conseguem absorver tudo. Grande parte da informação não é muito importante, mas seu volume faz com que muitos pontos relevantes se percam.

Quanto menor o número de níveis de autoridade através dos quais as comunicações devem passar, tanto menor será a perda ou distorção da informação.

Administração da comunicação de cima para baixo

Os administradores podem fazer muitas coisas para melhorar a comunicação de cima para baixo. Em primeiro lugar, a administração deve desenvolver procedimentos e políticas de comunicação. Em segundo lugar, a informação deve estar disponível àqueles que dela necessitam. Em terceiro lugar, a informação deve ser comunicada de forma adequada e eficiente. As linhas de comunicação devem ser tão diretas, breves e pessoais quanto possível. A informação deve ser clara, consistente e pontual - nem muito precoce nem (o que é um problema mais comum) muito atrasada.

Comunicação de Baixo Para Cima

A **comunicação de baixo para cima** vai dos níveis mais baixos da hierarquia para os mais altos.

Os administradores devem *facilitar* a comunicação de baixo para cima.

Mas os administradores devem também *motivar* as pessoas a fornecer informações valiosas.

Comunicação Horizontal

Muita informação precisa ser partilhada entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Essa **comunicação horizontal** pode ocorrer entre pessoas da mesma equipe de trabalho. Outro tipo de comunicação importante deve ocorrer entre pessoas de departamentos diferentes. Por exemplo, um agente de compras discute um problema com um engenheiro de produção, ou uma força-tarefa de chefes de departamento se reúne para discutir uma preocupação particular.

Especialmente em ambientes complexos, nos quais as decisões de uma unidade afetam a outra, a informação deve ser partilhada horizontalmente.

As empresas integrantes da GE poderiam operar de forma completamente independente. Mas cada uma deve ajudar as outras. Transferem entre si recursos técnicos, pessoas, informação, ideias e dinheiro. A GE atinge esse alto nível de comunicação e cooperação através de um fácil acesso entre as divisões e ao CEO; uma cultura de abertura, honestidade, confiança e obrigação mútua; e reuniões trimestrais em que todos os altos executivos se reúnem informalmente para partilhar informações e ideias. Os mesmos tipos de coisas são feitas também nos níveis inferiores.

Comunicação Formal e Informal

As comunicações organizacionais diferem em sua formalidade. As *comunicações formais* são oficiais, episódios de transmissão de informação sancionados pela organização. Podem mover-se de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente, muitas vezes envolvendo papel.

A comunicação informal é menos oficial.

A função de *controle* está relacionada com as demais funções do *processo administrativo: o planejamento, a organização* e a *direção* repercutem nas atividades de *controle* da *ação empresarial.* Muitas vezes se torna necessário modificar o *planejamento,* a *organização* ou a *direção,* para que os sistemas de *controle* possam ser mais eficazes.

A avaliação intimida. É comum os gerentes estarem ocupados demais para se manterem a par daquilo que as pessoas estão fazendo e com qual grau de eficiência. É quando gerentes não sabem o que seu pessoal está fazendo, não podem avaliar corretamente. Como resultado, sentem-se incapazes de substanciar suas impressões e comentários sobre desempenho - por isso evitam a tarefa.

Mas quando a seleção e o direcionamento são feitos corretamente, a avaliação se torna um processo lógico de fácil implementação. Se você sabe o que seu pessoal deveria fazer e atribui tarefas, responsabilidades e objetivos com prazos a cada funcionário especificamente, então você terá critérios com os quais medir o desempenho daquele indivíduo. Nessa situação, a avaliação se torna uma simples questão de determinar se, e com que eficiência, uma pessoa atingiu ou não aquelas metas.

Os gerentes costumam suor que se selecionarem boas pessoas e as direcionarem naquilo que é esperado, as coisas serão bem feitas. Eles têm razão. As coisas serão feitas, mas se serão bem feitas e quanto tempo levará para fazê-las são fatores incertos. A avaliação permite que se determine até que ponto uma coisa foi bem feita e se foi realizada no tempo certo. De certa forma, a avaliação é como um guarda de trânsito. Você pode colocar todas as placas indicadoras de limite de velocidade do mundo: não serão respeitadas a não ser que as pessoas saibam que as infrações serão descobertas e multadas.

Isso parece lógico, mas é surpreendente quantos gerentes adiam continuamente a avaliação enquanto se concentram em atribuições urgentes mas, em última análise, menos importantes. Quando a avaliação é adiada, os prazos também são prorrogados, porque funcionários começam a sentir que pontualidade e qualidade não são importantes. Quando o desempenho cai, mais responsabilidades são deslocadas para o gerente - que, assim, tem ainda menos tempo para direcionar e avaliar funcionários.

LIDERANÇA

Liderança é uma habilidade que o indivíduo tem para influenciar os outros, levando-os a fazerem aquilo que ele deseja.

A Liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, onde uma boa liderança pode gerar satisfação num grupo de pessoas envolvidas pelo líder, assim como uma má liderança pode gerar separação do grupo não atingindo o mesmo objetivo da organização.

Liderança é uma questão de redução de incertezas do grupo, pois o indivíduo que passa a contribuir mais com orientações e assistência ao grupo (auxiliando para tomada de decisões eficazes) tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. Assim, a Liderança é uma questão de tomada de decisões do grupo.

A Liderança é uma influência interpessoal, a influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. A importância da Liderança, sobretudo nas empresas, é bastante visível nos dias de hoje, pois se a liderança é uma influência interpessoal, que modifica o comportamento, esta, deve ser dirigida à aumentar a satisfação na conquista de determinada meta e na diminuição dos riscos.

O líder apresenta traços marcantes pôr meio dos quais pode influenciar o comportamento das pessoas, passando para elas parte das suas ações, a maneira de agir em determinada situação, como lidar com pessoas temperamentais, enfim alguns líderes possuem traços tão marcantes que pode até influenciar a missões importantes como religião ou uma missão militar.

Hoje em dia o espírito de Liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, ser Líder não é ser o "chefe" ou o "gerente", é muito diferente disto. Os Líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência: que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. A mente de Liderança é ampla. O comportamento de Liderança envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc., deve ajudar o grupo a satisfazer suas necessidades. Um líder inato pode ser facilmente reconhecido perante o grupo, pois sua capacidade de coordenar, direcionar, conduzir o grupo a atingir seus objetivos ficam evidentes e o tornam uma espécie de guia representativo do grupo.

A liderança está baseada no prestígio pessoal do administrador e na aceitação pelos dirigidos ou subordinados. Três fatores, pelo menos, influem no poder de liderança de um administrador:

· posição hierárquica (status) - decorrente de sua função de autoridade (direito de mandar e de se fazer obedecer);

·competência funcional - resultante de seus conhecimentos gerais e especializados (cultura geral e técnica).

· personalidade dinâmica - produto de suas características e qualidades pessoais (aspecto físico, temperamento, caráter, etc.).

Os estilos de liderança determinam o tipo de relação dos líderes com os grupos, dependendo da diversidade da situação e das diversas forças que afetam a conduta dos liderados.

A ***liderança autocrática*** é aquela em que as decisões são tomadas unicamente pelo líder, sem a participação da equipe.

A ***liderança liberal*** é aquela que praticamente não conta com a participação do líder.

Na ***liderança democrática***, o líder participa e estimula na equipe os comportamentos desejados, mas a equipe possui relativa autonomia para, com apoio do líder, decidir.

A ***liderança situacional*** depende da relação entre líder, liderados e situação, não estando sujeita a um único estilo.

PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Nos dias de hoje, com a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações, a todo momento necessitamos tomar decisões sempre que estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução. Mesmo quando possuímos uma única opção para solucioná-lo, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção.

O processo de escolher o caminho mais adequado para a empresa, naquela circunstância, também é conhecido como tomada de decisão.

Os administradores devem ter como objetivo em suas tomadas de decisão:

• minimizar perdas;

• maximizar ganhos; e

• alcançar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá um ganho entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá se encontrar depois de implementada a decisão.

Para que se tome a melhor decisão em determinadas situações de problema, cabe à pessoa que vai tomar a decisão elaborar todas as alternativas possíveis sobre o problema em questão, visando escolher o melhor caminho para otimizar a opção pela qual se decidiu, possibilitando à empresa crescer e desenvolver-se nesse contexto de competitividade tão agressiva.

O que significa decidir

• "Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas."(Caravantes)

• "Uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade." (Sobral).

• "A tomada de decisão ocorre em reação a um problema, isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. (...) O conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa." (Robbins).

• "(...) Embora tudo aquilo que um administrador faz envolva a tomada de decisões, isso não significa que todas as decisões sejam complexas e demoradas. Naturalmente, as decisões estratégicas têm mais visibilidade, mas os administradores tomam muitas pequenas decisões todos os dias. Aliás, quase sempre as decisões gerenciais são de rotina. No entanto, é o conjunto dessas decisões que permite à organização resolver problemas, aproveitar oportunidades e, com isso, alcançar seus objetivos." (Sobral)

Administrar é, em última análise, tomar decisões.

Para atingir os resultados organizacionais de forma eficiente e eficaz, é preciso fazer escolhas.

Qual o negócio da organização? Qual estratégia vai ser utilizada? Qual tecnologia vai ser empregada? Que fonte de recursos financeiros vai ser utilizada? A máquina será comprada ou alugada? Estas e inúmeras outras perguntas precisam ser respondidas durante a gestão de uma organização. Para respondê-las é preciso fazer escolhas, é preciso decidir!

Técnicas de análise e solução de problemas

O MASP — Método de Análise e Solução de Problemas é um método gerencial que é utilizado para a criação, manutenção ou melhoria de padrões. É uma metodologia para se manter e controlar a qualidade, e deve ser de amplo conhecimento de todos, ou seja, deve ser dominada por todas as partes envolvidas dentro de uma organização.

Esse método apresenta duas grandes vantagens:

• permite a solução de problemas de modo eficaz;

• permite que os indivíduos de uma organização se capacitem de maneira a solucionar os problemas que sejam de sua responsabilidade.

O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e subpassos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que

consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores.

Partindo também do pressuposto de que em toda solução há um custo associado, a solução que se pretende descobrir é aquela que maximize os resultados, minimizando os custos envolvidos. Há, portanto, um ponto ideal para a solução, em que se pode obter o maior benefício para o menor esforço, o que pode ser definido como decisão ótima (BAZERMAN).

A construção do MASP como método destinado a solucionar problemas dentro das organizações passou pela idealização de um conceito, o ciclo PDCA, para incorporar um conjunto de ideias inter-relacionadas que envolve a tomada de decisões, a formulação e comprovação de hipóteses, a objetivação da análise dos fenômenos, dentre outros, o que lhe confere um caráter sistêmico.

Embora o MASP derive do ciclo PDCA, é importante que não se confunda os dois métodos, pois: O MASP é um método eficaz, ele procura resolver problemas de forma rápida e objetiva e com menor custo a empresa, ou seja, é um método que tem como característica a racionalidade utilizando lógica e dados.

O MASP é formado por oito etapas:

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

1. Identificação do problema

A identificação do problema é a primeira etapa do processo de melhoria em que o MASP é empregado. Se feita de forma clara e criteriosa pode facilitar o desenvolvimento do trabalho e encurtar o tempo necessário à obtenção do resultado.

A identificação do problema tem pelo menos duas finalidades: (a) selecionar um tópico dentre uma série de possibilidades, concentrando o esforço para a obtenção do maior resultado possível; e (b) aplicar critérios para que a escolha recaia sobre um problema que mereça ser resolvido.

O que é um problema?

Não é fácil explicar precisamente o que é um problema, mas, de maneira geral, podemos dizer que é uma questão que nos propomos resolver. Perceba que solucionar um problema não significa, necessariamente, ter-se um método para solucioná-lo.

Exemplo:

– Uma pessoa enfrenta problemas para alcançar certos objetivos e não sabe que ações deve tomar para conseguir solucioná-los.

Então, ao resolver um problema identificamos os seguintes componentes:

• um objetivo a ser alcançado;
• um conjunto de ações pré-pensadas para resolvê-lo; e
• a situação inicial do problema.

Outro exemplo:

Imaginemos uma produção de parafusos. Considera-se normal a existência de 10 defeitos por milhão de parafusos fabricados. Admite-se a ocorrência de um problema apenas quando for constatado um número de defeitos que ultrapasse a razão de mais de 10 parafusos defeituosos por milhão produzido.

Nesse sentido, um problema é sempre um resultado indesejável (Falconi), mas geralmente a solução implica o retorno a um desempenho anterior aceitável.

Na abordagem do autor Maximiano, "um problema é uma situação que exige uma decisão ou solução, e para tanto oferece um conjunto de possibilidades, entre as quais é necessário escolher uma ou mais". Na abordagem desse autor, os problemas podem ser caracterizados por: (a) diferença entre situação real e ideal; (b) situação adversa; (c) missões e objetivos; (d) situação que oferece escolhas; (e) obstáculos ao tentar atingir metas; e (f) desvios do comportamento esperado.

Passos da Etapa 1 –
Identificação do problema

- Identificação dos problemas mais comuns
- Levantamento do histórico dos problemas
- Evidência das perdas existentes e ganhos possíveis
- Escolha do problema
- Formar a equipe e definir responsabilidades
- Definir o problema e a meta

2. Observação

A observação do problema é a segunda etapa do MASP e consiste averiguar as condições em que o problema ocorre e suas características específicas do problema sob uma ampla gama de pontos de vista.

O ponto preponderante da etapa de Observação é coletar informações que podem ser úteis para direcionar um processo de análise que será feito na etapa posterior. Kume compara esta etapa com uma investigação criminal observando que "os detetives comparecem ao local do crime e investigam cuidadosamente o local procurando evidências" o que se assemelha a um pesquisador ou equipe que buscam a solução para um problema.

1. **Análise**

A etapa de análise é aquela em que serão determinadas as principais causas do problema. Se não identificamos claramente as causas provavelmente serão perdidos tempo e dinheiro em várias tentativas infrutíferas de solução. Por isso ela é a etapa mais importante do processo de solução de problemas. Para Kume a análise se compõe de duas grandes partes que é a identificação de hipóteses e o teste dessas hipóteses para confirmação das causas. A identificação das causas deve ser feita de maneira "científica" o que consiste da utilização de ferramentas da qualidade, informações, fatos e dados que deem ao processo um caráter objetivo.

Essa etapa consiste em fazer uma análise das perdas que estão ocorrendo, que estão sendo causadas pelo problema em questão, assim como os potenciais ganhos que o MASP pode trazer. O item "quanto" da fase anterior pode subsidiar a presente. Falconi afirma que nesta fase se deve responder, basicamente, a duas coisas: o que se está perdendo e o que é possível ganhar.

Lembramos que quando nos referirmos a perdas de natureza qualitativa temos grande dificuldade para medir seu custo para a organização ou até mesmo podemos dizer que isso seja impossível.

Quais podem ser os custos do aumento do número de ocorrências de reclamações dos clientes? Quais serão os custos para a imagem da organização, provocados pela perda de credibilidade em decorrência de algum defeito existente em um determinado produto?

Passos da Etapa 3 –
Análise

- Levantamento das variáveis que influenciam no problema
- Escolha das causas mais prováveis (hipóteses)
- Coleta de dados nos processos
- Análise das causas mais prováveis; confirmação das hipóteses
- Teste de consistência da causa fundamental
- Foi descoberta a causa fundamental?

1. **Plano de Ação**

Uma vez que as verdadeiras causas do problema foram identificadas, ou pelo menos as causas mais relevantes entre várias, as formas de eliminá-las devem então ser encontradas Para Hosotani esta etapa consiste em definir estratégias para eliminar as verdadeiras causas do problema identificadas pela análise e então transformar essas estratégias em ação. Conforme a complexidade do processo em que o problema se apresenta, é possível que possa existir um conjunto de possíveis soluções. As ações que eliminam as causas devem, portanto, ser priorizadas, pois somente elas podem evitar que o problema se repita novamente.

Passos da Etapa 4:
Plano de ação

- Definir estratégia de ação.
- Elaborar plano de ação.

Essa fase consiste no estabelecimento de **metas** a atingir, isto é, elas devem ser alcançadas com o método MASP. Na maioria dos MASPs de manutenção, o objetivo é, de maneira geral, o retorno às condições ideais anteriores à ocorrência do problema.

2. **Ação**

Na sequência da elaboração do plano de ação, está o desenvolvimento das tarefas e atividades previstas no plano. Esta etapa do MASP consiste em nomear os responsáveis pela sua execução, iniciando-se por meio da comunicação do plano com as pessoas envolvidas, passando pela execução propriamente dita, e terminando com o acompanhamento dessas ações para verificar se sua execução foi feita de forma correta e conforme planejado.

Passos da Etapa 5 –
Ação

- Divulgação e alinhamento
- Execução das ações
- Acompanhamento das ações

3. **Verificação**

Essa etapa do MASP representa a fase de check do ciclo PDCA e consiste na coleta de dados sobre as causas, sobre o efeito final (problema) e outros aspectos para analisar as variações positivas e negativas possibilitando concluir pela efetividade ou não das ações de melhoria (contramedidas). É nesta etapa que se verifica se as expectativas foram satisfeitas, possibilitando aumento da autoestima, crescimento pessoal e a descoberta do prazer e excitação que a solução de problemas pode proporcionar às pessoas (HOSOTANI).

Parker observa que "nenhum problema pode ser considerado resolvido até que as ações estejam completamente implantadas, ela esteja sob controle e apresente uma melhoria em performance". Assim, o monitoramento e medição da efetividade da solução implantada são essenciais por um período de tempo para que haja confiança na solução adotada. Hosotani também enfatiza este ponto ao afirmar que os resul-

tados devem ser medidos em termos numéricos, comparados com os valores definidos e analisados usando ferramentas da qualidade para ver se as melhorias prescritas foram ou não atingidas.

Passos da Etapa 6 –

Verificação

- Comparar resultados obtidos com os previstos.
- Listar efeitos colaterais não previstos.
- Verificar nível do bloqueio observado (grau de eficácia do plano de ação)

4. **Padronização**

Uma vez que as ações de bloqueio ou contramedidas tenham sido aprovadas e satisfatórias para o alcance dos objetivos ela podem ser instituídas como novos métodos de trabalho. De acordo com Kume existem dois objetivos para a padronização. Primeiro, afirma o autor, sem padrões o problema irá gradativamente retornar à condição anterior, o que levaria à reincidência. Segundo, o problema provavelmente acontecerá novamente quando novas pessoas (empregados, transferidos ou temporários) se envolverem com o trabalho. A preocupação neste momento é, portanto, a reincidência do problema, que pode ocorrer pela ação ou pela falta da ação humana. A padronização não se faz apenas por meio de documentos. Os padrões devem ser incorporados para se tornar "uma dos pensamentos e hábitos dos trabalhadores" (KUME), o que inclui a educação e o treinamento.

Passos da Etapa 7 –

Padronização

- Elaboração ou alteração de documentos
- Registro e comunicação
- Definir mudanças que devem ser incorporadas ao Procedimento Padrão Operacional — PPO.
- Revisar padrão (Modificar / Comunicar).
- Treinar pessoal (no PPO revisado).
- Comunicação clara e adequada dos motivos do treinamento.
- Auditar cumprimento do padrão

5. **Conclusão**

A etapa de Conclusão fecha o método de análise e solução de problemas. Os objetivos da conclusão são basicamente rever todo o processo de solução de problemas e planejar os trabalhos futuros. Parker reconhece a importância de fazer um balanço do aprendizado, aplicar a lições aprendidas em novas oportunidades de melhoria.

Passos da Etapa 8 –

Conclusão

- Identificação dos problemas remanescentes
- Planejamento das ações antirreincidência
- Balanço do aprendizado
- Concluir MASP e elaborar relatório sobre o mesmo.

O MASP é um método que permanece atual e em prática contínua, resistindo às ondas do modismo, incluindo aí a da Gestão da Qualidade Total, sendo aplicado regularmente até progressivamente por organizações de todos os portes e ramos.

,FATORES QUE AFETAM A DECISÃO



São inúmeros os fatores que afetam a decisão, tais como custos envolvidos, fatores políticos, objetivos, riscos que podem ser assumidos, tempo disponível para decidir, quantidade de informações disponíveis, viabilidade das soluções, autoridade e responsabilidade do tomador de decisão, estrutura de poder da organização etc.

Chiavenato destaca três condições sob as quais a decisão pode ser tomada:



Certeza: É a situação em que temos sob controle todos os fatores que afetam a tomada de decisão. Sabemos quais são os riscos e probabilidades de ocorrência de eventos, temos informações sobre custos, sabemos quais são os fatores potencializadores e restritores, temos estudos de viabilidade das alternativas etc.

Risco: É a situação em que sabemos a probabilidade de ocorrência de um evento, mas que tomamos diferentes decisões, de acordo com os riscos que estamos dispostos a assumir.

Incerteza: Situação em que o tomador de decisão tem pouca ou nenhuma informação a respeito da probabilidade de ocorrência de cada evento futuro.

Tipos de decisões

Maximiano ensina que uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades.

As decisões são escolhas necessárias para a resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, sejam elas relativas a aspectos operacionais, como comprar ou alugar uma máquina, ou estratégicos, como entrar ou não no mercado internacional.

Todos sabemos que o tipo e a qualidade de decisões tomadas nas organizações afetam todo o seu contexto, podendo influenciar estratégias organizacionais, políticas ou até mesmo uma determinada parcela da sociedade onde elas estejam inseridas.

Por essa razão, ao longo do tempo, os gestores vêm se apoiando em diversos fatores para que a tomada de decisão seja o mais assertiva possível e o tomador de decisão possa estar mais seguro diante de possíveis e prováveis problemas que possam surgir.

De maneira geral, podemos dizer que os gestores, no momento da tomada de decisão, poderão se defrontar com dois tipos de situação que, de acordo com sua natureza, terão e abordagem diferente para se alcançar as soluções adequadas.

O processo de tomar decisões, ou processo decisório, se compõe de uma sequência de etapas, que vão da identificação da questão a ser resolvida até a ação, quando uma alternativa de solução é colocada em prática.

As decisões nas organizações se dividem em duas categorias principais: as programadas e as não programadas.

Podemos considerar **decisões programadas** aquelas que tomamos quando percebemos os problemas como bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros, repetitivos e para cuja solução podemos utilizar procedimentos e regras sistemáticos. Essas decisões são sempre semelhantes.

As decisões programadas ou estruturadas compõem o acervo, o estoque de soluções armazenadas pela organização, com base nas experiências anteriores por que passou.

São utilizadas, portanto, para resolver problemas que já foram enfrentados antes e que possuem um comportamento semelhante.

Para estes tipos de problemas, não há necessidade de criação de alternativas de solução e escolha da mais adequada. Basta seguir as ações que já foram exercidas com sucesso nas ocasiões anteriores. Por este motivo, são mais comuns no nível operacional, na base da pirâmide hierárquica.

Como exemplo, podemos citar uma situação de incêndio, onde já há um roteiro de etapas a serem seguidas, já se sabe qual caminho os ocupantes de cada andar do prédio devem seguir, pois todo o estudo da melhor rota de fuga já foi feito com antecedência. Esses são exemplos de decisões programadas, pois são repetitivas e rotineiras.

Por este motivo, são mais comuns no nível operacional, na base da pirâmide hierárquica.

As decisões não programadas ou não estruturadas são necessárias em situações em que as decisões programadas não conseguem resolver.

Quando nos referimos a **decisões não programadas** nos referimos àquelas que resultam de problemas que não são bem compreendidos, são "pobres" de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros.

São situações inesperadas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e que admitem diferentes formas de resolução, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

Estas situações exigem uma análise mais profunda, um diagnóstico para o perfeito entendimento do problema até a tomada de decisão que vai levar à ação. Por este motivo são mais comuns no nível institucional ou estratégico da organização, no topo da pirâmide hierárquica.

Os problemas que exigem esse tipo de decisões serão solucionados a partir da habilidade dos gerentes em tomar decisões, já que não existem soluções rotineiras.

Como exemplo, podemos citar os gerentes, principalmente nos níveis mais altos da organização, que muitas vezes necessitam tomar decisões não programadas durante o curso de definição de metas e estratégias de uma empresa e em suas atividades diárias. Em muitas ocasiões eles utilizam sua própria experiência na solução desse tipo de problema, procurando princípios e soluções que possam ser aplicados à situação, mas sempre levando em consideração que as metodologias de solução de problemas passados podem não ser aplicáveis no caso em questão.

Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as empresas e tão comuns para a gerência, a eficiência de um gerente muitas vezes será julgada de acordo com a qualidade de sua tomada de decisão.

Também há tipos de decisão quanto ao nível organizacional em que ela é tomada. Assim, decisões estratégicas são aquelas mais amplas, referentes à organização como um todo e sua relação com o ambiente. São tomadas nos níveis mais altos da hierarquia e possuem consequências de longo prazo.

As decisões táticas ou administrativas são tomadas nos níveis das unidades organizacionais ou departamentos.

Decisões operacionais, por sua vez, são aquelas tomadas no dia-a-dia, relacionadas a tarefas e aspectos cotidianos da realidade organizacional. Vimos, nos elementos da decisão, a definição de tomador da decisão. Maximiano nos ensina uma outra tipologia, referente a quem é o tomador de decisões:

Decisões autocráticas: São decisões tomadas sem discussões, acordos e debates. O tomador de decisão deve ser um gerente ou alguém com responsabilidade e autoridade para tal. É uma forma rápida de tomada de decisão e não deve ser questionada. Muitas vezes, são decisões de cunho estritamente técnico.

Decisões compartilhadas: São aquelas decisões tomadas de forma compartilhada, entre gerente e equipe. Têm características marcantes, tais como o debate, participação e busca de consenso.Podem ser consultivas, quando a decisão é tomada após a consulta,ou participativa, quando a decisão é tomada de forma conjunta.

Decisões delegadas: "São tomadas pela equipe ou pessoa que recebeu poderes para isso. As decisões delegadas não precisam ser aprovadas ou revistas pela administração. A pessoa ou grupo assume plena responsabilidade pelas decisões, tendo para isso a informação, a maturidade, as qualificações e as atitudes suficientes para decidir da melhor maneira possível".

Identificamos ainda, dentro do conceito de elementos da decisão o item de: **Certeza, risco e incerteza -** Podemos chamar de incerteza aquela situação que, muitas vezes, se configura por existirem informações insuficientes e dúbias para os tomadores de decisão. Isso certamente inviabiliza a clareza das alternativas e traz consigo riscos inerentes, fazendo com que a decisão tomada se torne mais difícil de ser operacionalizada.

Mas, para escolher a alternativa mais eficaz, além de ser necessário identificar claramente qual é o problema e de se ter em mãos informações de qualidade, o gestor precisa possuir também um conhecimento aprofundado do mercado em que atua, conhecendo seus concorrentes e a capacidade organizacional deles. É assim que são geridas empresas bem estruturadas e administradas. Esse grupo é composto especialmente pelas organizações de grande porte.

É importante que o gestor decida com rapidez e que reduza a incerteza. Agindo assim poderá planejar de maneira estratégica possíveis ações futuras que poderão dar à sua empresa vantagem competitiva em relação às concorrentes.

• **decisão em condições de certeza** – ocorre quando há total conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório.

Chamamos de certeza saber 100% sobre a situação que está ocorrendo no instante em que se está tomando a decisão.

• **decisão em condições de risco** – ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório.

A situação é pouco conhecida. Para a tomada de decisão em condições de risco, a certeza irá variar entre 0% e 100%. Sob condições de risco, o gestor utiliza a experiência pessoal, sua intuição ou informações secundárias para mensurar as chances de acerto de alternativas ou resultados.

• **decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância** – ocorre quando não se obtiveram informações e dados sobre as circunstâncias do processo decisório ou em relação à parcela dessa situação. Para decidir numa situação dessas deve-se recorrer à intuição e à criatividade.

• **decisão em condições de competição ou em condições de conflito** – ocorre quando a estratégia e a situação em si do processo de tomada de decisão são determinadas pela ação de competidores. Quando ocorre de um gestor, ao tomar uma decisão, prever que não haverá nenhum resultado não previsto, classificamos essa decisão como uma decisão programada. [1]

Atualmente podemos afirmar que o cenário econômico e as organizações nele inseridas se modificam constantemente, ou seja, estão em constante evolução. Tal fato aumenta o impacto da influência que ambos exercem um sobre o outro, assim como as suas consequências. Diante dessa conjuntura, é necessário o administrador permanecer alerta em relação aos ambientes interno e externo da organização, para que ele possa obter a escolha mais eficaz e simétrica em relação à realidade organizacional da qual faz parte. O tomador de decisões precisa estar motivado pela necessidade de prever e controlar um complexo de sistemas correlacionados, pois quanto melhor seu entendimento, melhor será sua decisão.

Um processo organizacional considerado de grande relevância para um gerenciamento eficaz das organizações é o chamado processo decisório. O **processo decisório** é o poder de escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para a empresa. Para que um negócio ganhe em termos de Estratégia Competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior aos demais concorrentes, e para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas. Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, em conjunto com um planejamento que envolve uma tomada de decisão mais estruturada, ou de maneira mais pragmática.

O estudo do processo decisório tem evoluído desde os anos de 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da matemática e da pesquisa operacional. **A Teoria das Decisões** nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. Em seu livro, *O Comportamento Administrativo* (1970), ele afirma que a Teoria Comportamental concebeu às organizações um sistema de decisões, no qual cada pessoa participa conscientemente, tomando decisões racionais à respeito de seu comportamento.

1 *Texto adaptado de Sandro Celestino da Rosa Wollenhaupt*

Herbert Simon (1916-2001), estudou a administração sob a perspectiva do processo de tomar decisões. De acordo com ele, administrar um negócio é sinônimo de tomar decisões, especialmente quando se trata de ações gerenciais. Através desse ponto de vista, ele isolou o aspecto de trabalho gerencial, ampliando seu campo de estudo. Segundo o próprio autor, o processo de tomar decisões possui três fases no total: **prospecção** (análise de um problema ou situação que requer solução), **concepção** (criação de alternativas de solução para o problema ou situação) e **decisão** (julgamento e escolha de uma das alternativa propostas).

O homem econômico, de acordo com Simon, busca a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. Ainda segundo ele, a racionalidade é limitada e ineficiente, e por isso Simon propôs um modelo distinto - o do homem administrativo. Nesse modelo, as decisões tendem a ser satisfatórias ao invés de maximizadas. As decisões satisfatórias são aquelas que atendem aos requisitos mínimos desejados, fazendo com que os administradores sejam guiados pela regra de que qualquer decisão serve, desde que consiga resolver o problema. Vale ressaltar que, a tomada de decisão não é tarefa única dos gerentes, mas sim de todos os níveis da empresa, pois todos precisam saber tomar decisões de maneira efetiva.

Simon distingue dois tipos de decisões: as programadas e as não programadas. As **decisões programadas** são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas (tomadas automaticamente). São as decisões automatizadas, sequenciais que não necessitam da intervenção do decisor. Geralmente, são bastante previsíveis, apresentando soluções para problemas rotineiro, sendo ainda possíveis de serem incorporados em um sistema de informação. Dentre os principais exemplos, nós podemos citar o hábito, a rotina, os manuais de instruções e operações padronizadas como formas de tomar decisões programadas.

As **decisões não programadas** não dispõem de soluções automáticas, uma vez que são desestruturadas. São as decisões não automatizadas que dependem da solução do decisor. O lançamento de novos produtos, a redução do quadro de funcionários e uma mudança na sede da empresa são exemplos de decisões não programadas. Para lidar com essas decisões, o autor indica que os gerentes devem ser capazes de desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Para ele, o desenvolvimento dessas habilidades permitiria aos gerentes lidar de forma mais eficiente contra as complexidades das decisões.

Alguns autores ainda levam em conta as chamadas **decisões semi-programadas** (ou semi-estruturadas). Esse tipo de decisão pode ser sistematizada até certo ponto, dependendo de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam selecionados de forma otimizada, a partir dos mesmos critérios. Nessas situações, parte do problema pode ser incorporada ao sistema de apoio às decisões e parte não. Geralmente, quando variáveis interferem no processo de decisão, é o momento em que entra em cena a capacidade de julgamento do administrador (citada por Simon), dependendo, principalmente, de sua experiência com o contexto do problema.

A função de decisão está essencialmente ligada às posições gerenciais, ou seja, aos berços da liderança organizacional. Para diversos autores, a liderança é importante para a eficácia das organizações, tendo sempre em vista as frequentes turbulências e mudanças do cenário econômico em geral. Havemos de concordar que a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, porém, num ambiente em constante transformação é preciso haver liderança, pois ela é a força direcionadora que torna possível a permanência das organizações nesse contexto. Para isso, também é fundamental que o líder conheça bem a área de negócios que a empresa está inserida, antes de tomar medidas que afetem o desempenho da companhia.

Para auxiliar o **processo decisório**, existem diversas técnicas e ferramentas que contribuem para uma melhor tomada de decisão. Como ferramentas, podemos citar os sistemas de informação, que a partir dos anos 70 e início da década de 80, passaram a ser aceitos como capacitor do controle gerencial, auxiliando na tomada de decisão de gerentes e executivos em vários tipos e níveis de problemas. Nós já falamos sobre a administração de sistemas e os principais tipos sistemas de informação, assim como as vantagens que cada um proporciona (você pode dar uma conferida no link destacado). O processo decisório é a capacidade de escolher o caminho mais adequado diante de uma determinada circunstância, e os sistemas de informação são essenciais para atingir esse objetivo.

É importante lembrar também, que cada vez mais as empresas e, principalmente, seus gestores buscam o auxilio de técnicas para aprimorar e reforçar a tomada de decisão. Essas técnicas corporativas permitem visualizar cenários e problemas de forma prática e precisa, ao mesmo tempo em que melhoram os aspectos do **processo decisório** e do contexto da própria organização. Dentre as técnicas mais conhecidas atualmente nós temos: a análise SWOT, a prospecção de cenários, a Matriz GUT, o Brainstorm e a espinha de peixe (diagrama de ishikawa), e a Matriz BCG. Todas essas técnicas vem sendo bastante utilizadas pelas empresas modernas como forma de auxílio ao processo decisório.

Recapitulando pode-se dizer que toda organização é um sistema de decisões, onde todos os seus integrantes (independente da hierarquia) estão continuamente tomando alguma decisão, seja de forma racional ou não. Dessa forma, é praticamente impossível pensar em uma companhia sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. De forma resumida, tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas, cabendo ao tomador da decisão, reconhecer e diagnosticar a situação, gerar e analisar alternativas, selecionar a melhor delas, implementá-la e avaliar seus resultados.

As decisões são estágios para diversos problemas, e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente e ineficaz. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão, e em resumo, o processo decisório é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade das decisões também serem influenciadas por outros fatores (internos e externos), como outras organizações, legislações, clientes e fornecedores por exemplo, o que agrava e dificulta ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários globalizados, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão. Portanto, conseguimos perceber um pouco da importância do **processo decisório** nas organizações, concluindo que se trata de uma peça fundamental para os gerentes, assim como para as organizações modernas que desejam se manter competitivas e atuantes no seu mercado ou segmento.[2]

2 *Fonte: www.portal-administração.com – Texto adaptado de Rafaela Sales*

NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa no mundo empresarial cada fez mais globalizado e competitivo.

Gestão de pessoas "é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento".

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais, em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobre tudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Em um paradigma mais antigo, o da Administração de Recursos Humanos (ARH), as pessoas eram vistas como mais um recurso. Na Gestão de Pessoas, elas são vistas como parceiras, colaboradoras ativas.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais. As pessoas precisam ter competência para realizar as atividades e entregas que possam contribuir com a organização, do contrário poderia haver inúmeras consequências negativas nas mais diferentes áreas (financeira, por exemplo). É também por isso que a área de gestão de pessoas sempre atua em parceria com outras áreas.

A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- 1. *As pessoas como seres humanos:* dotados de *personalidade própria*, profundamente *diferentes entre si*, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- 2. As *pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:* como *elementos impulsionadores* da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua *constante renovação e competitividade* em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
- 3. As *pessoas como parceiros da organização:* Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento.

Daí o *caráter de reciprocidade* na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos

Objetivos

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis

As pessoas e as organizações

"Gestão de Pessoas é o conjunto de decisões integradas que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho".

A administração de recursos humanos é definida como a *função organizacional* destinada a *prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos*. Um de seus principais papéis consiste em buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores.

Partamos do início: o que são organizações?

"Uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, visando a realização de propósitos coletivos".

Por meio de uma organização, é possível perseguir ou alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa".

- **Organizações são, portanto, *empreendimentos coletivos, com um fim comum*. No sentido clássico da Administração Geral, podem ser analisados como organizações: as empresas, os órgãos públicos, partidos políticos, igrejas, associações de bairro e outros agrupamentos humanos.**

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Organização Linear

A denominação "linear" indica que entre o superior e os subordinados existem *linhas diretas e únicas* de autoridade e de responsabilidade.

Características da organização linear

- Autoridade linear ou única - autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).
- Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.

- Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.
- Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.

Vantagens da Organização Linear

- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.
- Facilidade de implantação.
- Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.

Desvantagens da Organização Linear

- Mais adequado para pequenas empresas.
- Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.
- Pode tornar-se autocrática.
- Ênfase exagerada na função de chefia e comando.
- Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar.
- Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.
- Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

Organização Funcional

Tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

Características da Organização Funcional

- Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.
- Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.

- Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.
- Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Vantagens da Organização Funcional

- Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos.
- Permite a melhor supervisão técnica possível.
- Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções.
- Separa as funções de planejamento e controle da função execução.

Organização Linha-Staff

- Resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando-se incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens dos dois tipos de organização.
- Na organização linha-staff existem órgão de execução (linha) e de apoio (staff).
- É o tipo de organização mais empregado atualmente.

Principais Funções do Staff

- Serviços: atividades especializadas como: compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda, contabilidade, etc.
- Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.
- Monitoramento: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

Características da Organização Linha-Staff

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira.
- Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).
- Hierarquia versus especialização.

Vantagens da Organização Linha-Staff

- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos como estão recomendados.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.

Desvantagens da Organização Linha-Staff

- Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.
- Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.

Relação com outros sistemas de organização

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos.

A Gestão de Pessoas tem sido a *responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual* que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Depende de vários aspectos, como a ***cultura*** que existe em cada organização, da ***estrutura organizacional*** adotada, das **características do contexto ambiental**, do ***negócio*** da organização, da ***tecnologia utilizada***, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o *ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros*.

A *maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios* das empresas *varia em enormes dimensões*. E essa variação depende, em grande parte, das *políticas e diretrizes* das organizações a respeito de como *lidar com as pessoas* em suas atividades.

Fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização *juntamente com os colaboradores* e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma *nova visão* das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um *sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações*

Em um paradigma mais antigo, o da Administração de Recursos Humanos (ARH), as pessoas eram vistas como *mais um recurso*. Na Gestão de Pessoas, elas são vistas como *parceiras, colaboradoras ativas.*

Pessoas como Recursos	*Pessoas como Parceiros*
• Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação em relação à organização • ***Ênfase na especialização*** • Executoras de tarefas • ***Ênfase nas destrezas manuais*** • Mão de obra	• Colaboradores agrupados em equipes • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Satisfação do cliente • Vinculação à missão e à visão • Interdependência entre colegas • Participação e comprometimento • ***Ênfase na ética e responsabilidade*** • Fornecedores de atividade • ***Ênfase no conhecimento*** • Inteligência e talento

Uma característica essencial das organizações é que elas são *sistemas sociais, com divisão de tarefas*. É aí que entra o conceito de Gestão de Pessoas! Gestão de Pessoas é um modelo geral de como as *organizações se relacionam com as pessoas*.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

Essa teoria *surgiu dos apontamentos feitos sobre motivação*, mais especialmente sobre as *analises de comportamento que produzem a cooperação* por parte dos indivíduos. Ela resume essa ***relação entre pessoas e organização*** como sendo um sistema onde a organização recebe cooperação dos colaboradores sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece vantagens e incentivos, dentre os quais podemos citar os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades, etc. Isso facilita a existência de um processo harmonioso, alcançando-se assim o que chamamos de *equilíbrio organizacional*.

Desafios

• *Retenção de talentos* - Para manter e reter um talento, a empresa deve se valer de instrumentos de *identificação de potenciais*. Esse é o primeiro passo para investir no desenvolvimento ou aprimoramento de pessoas. As empresas mais desejadas pelos profissionais são as que fazem um *processo de gestão de pessoas planejado*. A montagem de um banco de talentos, no qual estas são preparadas para assumir posições-chave é um caminho.

Essa alternativa (bco de dados) pode ser combinada com um planejamento estratégico que indicará que tipo de pessoas serão necessárias a médio e a longo prazo. O uso dessas táticas diferenciadas distingue claramente as *empresas* que estão sempre na *vanguarda*, onde o talento da casa consolida e abre novos mercados com inovações, enquanto outras correm atrás na tentativa de recuperar o profissional e o espaço perdido.

É preciso dar contrapartidas para reter os colaboradores, o que se faz buscando alternativas para oferecer o que os jovens estão buscando. As redes sociais ampliaram muito as informações, levando-os a identificar mais oportunidades no mercado de trabalho.

• *Choque de gerações -* As gerações se diferenciam em características, porém as competências podem e devem ser trabalhadas. Elas se ajustam ao que ocorre no meio ambiente. Para conter sua impulsividade é preciso identificar o que querem os jovens e ofertar algo adequado.

Nesse caso, nem sempre a remuneração tem maior peso, mas sim, a liberdade, a autonomia, a criação, o respeito e o reconhecimento. O conflito de gerações reflete-se nos resultados das organizações.

• *Ambiente* - Hoje, com a presença maciça dos jovens no mercado de trabalho, ambientes e benefícios diferenciados têm sido uma expectativa e uma exigência da nova geração.

O setor de prestação de serviços e das empresas de tecnologia da informação e da comunicação tem mais facilidade em criar ambientes propícios à liberdade e à criatividade.

• *Papel dos Recursos Humanos* - A área de Recursos Humanos precisa sair do operacional para assumir uma cadeira nas decisões estratégicas. Deve participar opinando e mostrando alternativas de preparação dos profissionais. Antes disso, é preciso estar mais próximo dos clientes internos para acompanhar mudanças, expectativas e identificar quem pode fazer parte de um plano de carreira e de desenvolvimento.

O profissional de RH precisa ser muito antenado, versátil e flexível para atender às necessidades internas e as de mercado. O desafio das empresas é a estruturação de um processo de carreira, tanto horizontal quanto vertical.

• *Trabalho além fronteiras* - há muitas empresas brasileiras em processo de internacionalização, expandindo operações para o Mercosul, Ásia, Europa e Estados Unidos. Esse processo requer profissionais especialmente treinados e preparados que ocupem estes cargos-chave para gerir os negócios em outros países.

• O movimento mostra que as empresas brasileiras estão no caminho certo e são competitivas. Para os profissionais, o avanço ao mercado global é uma oportunidade de fazer uma carreira internacional e desenvolver competências; para as empresas, uma forma de atingir vantagem competitiva.

Características

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que as pessoas que a compõem.

- ***Participação:***
- As pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. Com a participação as pessoas fazem *investimentos como esforço, dedicação e responsabilidade*, na esperança de retorno por meio de incentivos financeiros, carreira, etc.
- ***Capacitação:***
- Pessoas com competências essenciais ao sucesso organizacional. A construção de uma competência é extremamente difícil, leva tempo para o aprendizado e maturação.
- ***Envolvimento:***
- A pessoa que *agrega inteligência* ao negócio da organização a torna competitiva, isto significa, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências na força de trabalho.
- ***Desenvolvimento:***
- Construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização é preparar e capacitar de forma contínua as pessoas. O trabalho deve estar adequado às suas competências de forma balanceada.

Cabe a área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas. A gestão de pessoas é um assunto tão atual na área de administração, mas que ainda é um discurso para muitas organizações, ou seja, em muitas delas ainda não se tornou uma ação pratica.

Atualmente nas relações de trabalho vem ocorrendo mudanças conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de gerir pessoas.

Para Chiavenato as atividades relacionadas à Gestão de pessoas estão divididas da seguinte forma:

- **Agregação**
- **Aplicação**
- **Recompensa**
- **Desenvolvimento**
- **Manutenção**
- **Monitoração**

Essas atividades podem ser tratadas também por políticas, sistemas ou processos. A seguir apresentamos suas respectivas subpolíticas, subprocessos ou subsistemas, na forma de uma mnemônica que auxiliará a memorização: **"DRAMMA**".

- **D**esenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento e educação;
- **R**ecompensar: remuneração e benefícios sociais;
- **A**gregar pessoas: planejamento de RH, recrutamento e seleção;
- **M**anter pessoas: incentivo para atendimento de necessidades individuais. Administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho- QVT e manutenção de relações sindicais.
- **M**onitorar pessoas: controlar atividades das pessoas. Bancos de dados, sistemas de informação gerenciais, auditoria.
- **A**plicar pessoas: análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho;

Movimento holístico – focar o todo e não as sua partes

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de *dividir, segmentar e separar* foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar.

O foco não está mais nas *tarefas* – que são detalhes – mas nos processos que transitam de ponta a ponta. Não mais nos *meios*, mas nos fins e resultados. Não mais em *cargos individualizados*, separados e confinados, mas no trabalho conjunto feito em equipes autônomas e multidisciplinares.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como o processo de PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR E CONTROLAR pessoas em uma organização.

As organizações entenderam a importância das pessoas e que é fundamental *oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem.*

As organizações brasileiras sejam públicas ou privadas, percebem a importância da revisão dos seus modelos de gestão: as empresas privadas objetivando a sua *sobrevivência e sustentabilidade* no mercado; e as empresas públicas motivadas pela capacidade de *cumprir seu dever de fornecer serviços/produtos de qualidade* à sociedade.

- **Planejar** - isso significa que você terá que criar planos para o futuro de sua organização.
- Consiste em definir objetivos para traçar metas, utilizando matriz FOFA. Interpretam-se dados, analisam-se recursos.
- **Organizar**. Também, mas no sentido que Fayol define é que as empresas são feitas de pessoas e estrutura física, ou seja, significa que é necessário preparar processos a fim de obter os resultados planejados.
- **Dirigir**. Essa função serve para orientar a organização, ter o comando também. Se a empresa está rumo a um caminho e encontra obstáculos, caberá ao administrador dirigir, se for preciso, ou orientar a organização para traçar o objetivo, às vezes é preciso intervir e tomar as rédeas da organização e orientá-la e dirigi-la.
- **Controlar**. Uma organização sem normas e regras, certamente, terá menos desempenho que uma que aplica esses conceitos.

Através do controle é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomeçar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo *princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão*. Através de mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente é determinado por fatores internos e externos ao contexto organizacional.

Entre os Fatores internos destacam-se:

- o produto ou serviço oferecido:
- a tecnologia adotada,
- a estratégia de organização do trabalho,
- a cultura e a estrutura organizacional.

Entre os fatores externos, destacam-se:

- a cultura de trabalho de cada sociedade
- sua legislação trabalhista
- o papel conferido ao Estado
- o papel conferido aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho (vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão poderá atuar).
- Vejamos os teóricos da administração e o que suas defesas apontam e como interferem na forma de gerir as pessoas na organizações.

• **Os princípios da administração científica de Frederick Taylor**

• Taylor nasceu nos Estados Unidos em 20 de março de 1856 e é considerado o pai da Administração em suas bases científicas. Iniciou sua carreira como operário e depois como engenheiro, chegando a ocupar cargos em altos postos nas empresas norte-americanas.

• Como tinha larga experiência na própria linha de produção, foi um dos primeiros a destacar a necessidade de racionalizar o tempo e a divisão do trabalho industrial para aumentar a eficiência nas fábricas.

• No seu principal livro, Os Princípios da Administração Científica, publicado em 1911, Taylor afirma a necessidade de executar o trabalho administrativo em bases científicas e objetivas.

• Sua grande contribuição teórica reside nas diretrizes que fixou para a racionalização do trabalho industrial e na divisão de autoridade e supervisão ao nível de linha (autoridade vertical).

• A seguir, descrevemos os principais pontos de sua teoria:

• - princípios científicos em substituição ao empirismo: com o objetivo de instituir a prática administrativa científica, baseada em princípios e não no processo de tentativa sob risco;

• - divisão do trabalho: determinando, através das regras básicas, a divisão em diferentes etapas das diversas atividades;

• - divisão de autoridade e responsabilidade: distinguindo as tarefas de planejamento e direção daquelas referentes à execução do trabalho;

• - treinamento e seleção do trabalhador: permitindo a qualificação do trabalhador mediante seleção e aperfeiçoamento técnico;

• - coordenação entre as atividades: articulação da atuação dos trabalhadores com os supervisores e administradores;

• Taylor tem sua importância por ter sido um dos precursores da importância do papel da ciência na Administração.

• **A teoria de Henry Fayol**

• Henry Fayol nasceu na França em 1841 foi o autor do livro Administração Industrial e Geral, que foi editado em 1916.

• Fayol buscou uma visão mais geral da empresa e criou uma teoria mais global da ação administrativa, ao contrário de Taylor que se dedicou mais as questões relativas à linha de produção.

• Na verdade as teorias de Taylor e Fayol se complementam, não obstante suas abordagem diferentes.

• O fundamento da teoria de Fayol tem base em seis funções básicas existentes na empresa, definidas por ele da seguinte maneira:

• 1. Função técnica: corresponde à atividade produtiva da empresa.

• 2. Função comercial: abrange as tarefas de compra de mercadorias, matéria-prima, materiais de consumo, etc necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa, assim como a venda dos bens ou serviços por ela produzidos.

• 3. Função financeira: referente à atividade de obtenção e gerência dos recursos financeiros, em termos de dinheiro ou crédito.

• 4. Função contábil: classificação e registro dos fatos econômico - financeiros ocorridos na empresa, com o objetivo de apurar seus bens, direitos e obrigações, lucros ou prejuízos.

• 5. Função de segurança: visa a salubridade dos trabalhadores, condições de iluminação, temperatura e prevenção de acidentes e à proteção de materiais, segurança de equipamentos, instalações e construções, normas, etc.

• 6. Função administrativa: refere-se ao trabalho de gerência, direção e controle das atividades para que a empresa possa atingir de forma racional seus objetivos, que na visão de Fayol, é a mais importante, pois esta função direciona e comanda todas as outras.

• Fayol também elaborou quatorze princípios administrativos que ao serem aplicados devem levar em conta a realidade de cada empresa:

• 1. Divisão de trabalho: tanto em termos de tempo como de espaço, estudando as fases e etapas de um mesmo trabalho;

• 2. Autoridade e responsabilidade: posição na empresa e qualificação;

• 3. Disciplina: mediante regras de subordinação aos superiores;

• 4. Unidade de comando: um certo número de subordinados recebe e acata ordens de um único superior;

• 5. Unidade de direção: um certo número de atividades obedece à supervisão de um único superior;

• 6. Subordinação do interesse individual ao coletivo: o interesse de um indivíduo não deve prevalecer contra o interesse coletivo;

• 7. Remuneração: salários justos do ponto de vista da empresa e do trabalhador;

• 8. Centralização: concentração de direção nas mãos de um único controle ou direção;

• 9. Cadeias hierárquicas: define uma rigorosa estrutura de autoridade e responsabilidade;

• 10. Ordem: a perfeita ordenação humana e material;

• 11. Eqüidade: conciliação de interesses empresariais e trabalhistas;

• 12. Estabilidade: contra a rotatividade da mão-de-obra, julgando mais eficiente sua permanência;

• 13. Iniciativa: abrangendo o dinamismo desde o principal executivo até os mais baixos níveis de autoridade;

• 14. Cooperação: estimulando o espírito de equipe e a conjugação dos esforços para a meta final.

• **Henry Ford**

• Ford também escreveu livros: Minha Filosofia de Indústria e Minha Vida e Minha Obra; este respeitado industrial do automobilismo atuou no início do século XX, como pioneiro em sua área de atuação, a empresa por ele criada ainda hoje é uma multinacional respeitada por todos; ele também deixou registrados seus estudos e reflexões sobre sua experiência administrativa.

• Ao contrário de Fayol, que centrou sua análise no aspecto administrativo da empresa, Ford se ocupou do sistema de produção empresarial como um todo, visando a sua maior eficiência.

• Ford introduziu conceitos modernos de produção em série e de linhas de montagem, concebendo um ritmo de trabalho em cadeia, para poupar tempo e custos. Estabeleceu também três princípios pelos quais deve se orientar a produção:

• 1. de intensificação: redução de tempo de produção, eliminação da capacidade ociosa de trabalhadores e equipamentos, permitindo o rápido retorno do capital investido;

• 2. de economicidade: emprego reduzido dos fatores de produção;

• 3. de produtividade: aumento da capacidade produtiva do trabalho;

• **Elton Mayo - Teoria das Relações Humanas**

• Em meados do século XX, a Teoria das Relações Humanas preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo desenfreado desenvolvimento da civilização industrializada. Elton Mayo, o fundador do movimento, escreveu três livros se dedicando aos problemas humanos, sociais e políticos decorrentes de uma civilização baseada quase que exclusivamente na industrialização e na tecnologia.

• Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento. Lembrando sociólogos cujas observações nas comunidades mais simples demonstraram que o progresso industrial foi acompanhado por um profundo desgaste do sentimento espontâneo de cooperação, Mayo afirma que a solução do problema da cooperação não pode ser resolvido apenas através do retorno as formas tradicionais de organização. O que deve haver é uma nova concepção das relações humanas no trabalho. Como resultado de suas experiências dentro das próprias empresas, verificou que a colaboração na sociedade industrializada não pode ser entregue ao acaso, enquanto se cuida apenas dos aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

• Os métodos de trabalho tendem todos para a eficiência, nenhum para a cooperação. A cooperação humana não é o resultado das determinações legais ou da lógica organizacional, mas tem causas mais profundas que as experiências feitas por Elton Mayo revelaram. Com base nestas experiências Mayo passa a defender os seguintes pontos de vista:

• O trabalho é uma atividade tipicamente grupal: suas pesquisas indicaram que o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos salariais e materiais de produção. Para Maio, a atitude do empregado em face de seu trabalho e a natureza do grupo do qual ele participa são fatores decisivos na produtividade. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social: e as mudanças no seu meio o afetam.

• A tarefa básica da Administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dotada de chefes democráticos, persuasivos e simpáticos a todo pessoal: Ao invés de se tentar fazer os empregados compreenderem a lógica da administração da empresa, a nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e ser capaz de entender a lógica dos trabalhadores. Para Mayo "Somos tecnicamente competentes como nenhuma outra idade da História o foi, e combinamos isto com uma total incompetência social." Logo, torna-se necessária a educação de uma elite social capaz de recobrar a cooperação.

• A pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecida", de receber adequada comunicação: Mayo se opunha à afirmação de Taylor de que a motivação básica do empregado era meramente salarial (homo economicus)

• Para Mayo o conflito social deve ser evitado a todo custo através de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Para ele, o conflito social é o germe da destruição da própria sociedade. "O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem estar social"[3]

3 *Fonte: www.administradores.com.br – Texto adaptado de Wagner Ap. Ramos de Oliveira*

EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS. O INDIVIDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÕES. TRABALHO EM EQUIPE. EQUIPES DE TRABALHO. RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO

As organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. Portanto, seu desempenho pode ser medido pelos objetivos realizados e pela forma em que os recursos são utilizados.

Eficiência e eficácia são dois conceitos tradicionalmente usados para fazer essa avaliação. Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos e eficiente quando utiliza seus recursos corretamente.

Desempenho das organizações

• administração de alto desempenho
• eficiência no uso dos recursos
• eficácia na realização dos objetivos
• competitividade, desempenho superior ao dos concorrentes

Eficiência e desperdício

A eficiência de uma organização depende de como os recursos são utilizados: Eficiência significa:

- realizar atividades ou tarefas da maneira certa, sem erros e sem atrasos;
- realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado, ou seja, quanto menor o esforço mais eficiente.

O oposto da eficiência é o desperdício. É o que ocorre quando:

- mais recursos são usados do que os necessário para realizar um objetivo;
- consomem-se recursos e nenhum objetivo é alcançado;
- produtos e serviços desnecessários são realizados.

Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto. A eliminação de desperdício diminui os custos de produção sem que o valor final fique comprometido.

Produtividade

O critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema é a produtividade. A produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Ex: quantidade de pessoas atendidas por hora, produção de peças, quantidade de alunos por professor.

Produtividade e qualidade combinadas

Quando se consideram produtividade e qualidade simultaneamente, mede-se o desempenho não apenas da quantidade total produzida, mas também dos produtos que são aproveitados em relação ao total fornecido. Ex: se você produziu 1000 peças por hora, enquanto seu colega produziu 500, parece que você é mais eficiente. Agora imagine que das suas 1000 peças, 50% estavam defeituosas e o seu colega 0% defeituosas. Seu aproveitamento foi de 50% e seu colega 100%.

Eficácia

É o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos e resultados, afinal de contas não adianta produzir muito se não for produção com qualidade. Alguns dos indicadores de desempenho final da organização são os seguintes:

Satisfação dos clientes

É o objetivo prioritário para as organizações. Por que sem clientes satisfeitos, a existência da organização fica comprometida. Podemos citar como indicadores:

- satisfação dos clientes
- fidelização dos clientes e novos clientes
- reclamações (volume / atendimento)
- assistência aos clientes

Quando a eficácia é considerada, a definição de qualidade se amplia.

Impacto na sociedade

Tornou-se tema obrigatório quando surgiram o orgãos de defesa do consumidor e do meio ambiente. O papel e o impacto social das organizações traduzem-se em tendências como a responsabilidade social e ambiental da empresa. Alguns indicadores são:

- respeito às normas ambientais
- apoio a empreendimentos comunitários
- punições por acidentes ambientais

Aprendizagem organizacional

O desempenho da organização pode ser avaliado pela capacidade de obtenção e utilização do conhecimento. A aprendizagem é resultado do processo de tomar decisões para resolver problemas. Alguns indicadores são:

- nível de treinamento
- patentes e direitos autorais
- capacidade de trabalhar em equipe
- delegação de autoridade e poderes aos empregados
- competitividade

Competitividade

As empresas tem natureza competitiva. Elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes. A empresa mais competitiva é aquela que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso. Uma organização eficiente e eficaz tem alta propabilidade de ser competitiva. Mas há vários fatores a serem levados em conta quanto à competitividade, como por exemplo:

Vantagens competitivas

• qualidade do produto ou serviço
• domínio de fontes de matéria-prima
• domínio de tecnologia
• posse de capital
• imagem positiva junto aos clientes e à sociedade
• sistema eficaz de distribuição
• sistema eficiente de produção

Equipe

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.

O individuo na organização

Assistimos hoje a transformações importantes no ambiente de trabalho. Cada vez mais os funcionários são convidados a **vestir a camisa da empresa**. Para isso devem estar conscientes e engajados com os valores organizacionais, bem como ter claramente definidos os objetivos que a organização pretende atingir e os meios para alcançá-los. É muito comum se afirmar que a principal responsabilidade dos gerentes é a de motivar seu pessoal; para isso é feito um trabalho de conscientização, que se inicia no momento de inserção do empregado no ambiente organizacional.

Conforme citado por Zanelli (2003), do ponto de vista social, a ordem que se estabelece, ou não, resulta do compartilhamento que ocorre na interação humana. Do ponto de vista individual, a identidade é elemento chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. Nesta acepção, o indivíduo é produto e produtor do sistema social.

Ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar a sua identificação com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma, se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável são introjetadas pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano.

Reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar maior coesão. No entanto pode levar a uma perda de individualidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se estendendo para ambientes externos da organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações.

O presente artigo pretende contribuir para o debate acerca desse processo de construção das identidades dos indivíduos nas organizações, argumentando que a padronização de atitudes pode ser prejudicial às pessoas e à própria organização, que perde em criatividade e falta de questionamentos, além de aumentar a resistência às mudanças, uma vez que as pessoas se sentem mais confortáveis agindo da forma a que estão habituadas e que aprenderam ser a maneira correta de agir.

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

Segundo Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total. Para Berger e Luckmann (1983) a vida cotidiana se apresenta para os homens como realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Dentro dessa perspectiva, a ação humana, em nível do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades. É importante salientar que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

Em outras palavras, a realidade é constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da **minha** aparição em cena. O indivíduo percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

É por meio desse compartilhar da realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional. Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas, quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

O papel da cultura organizacional no processo de formação da identidade dos indivíduos nas organizações

O fenômeno cultura organizacional já era estudado desde o início do século passado, a partir da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932. Sob coordenação de Elton Mayo, adquiriu maior evidência, com a constatação da grande influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo. Atualmente é dada grande importância ao estudo da cultura organizacional, por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa.

Considerando a afirmação de Motta e Vasconcelos (2002, p. 302), segundo os quais "para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter a coerência interna", partiremos do conceito de que cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas(Schein, 1989, p. 12).

Podemos afirmar que é através da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

Um importante aspecto para a sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade que o leve a fazer convergir em uma imagem de si mesmo as muitas facetas do seu modo de ser, os muitos papéis que ele representa em diferentes momentos da sua experiência social. Assim, sucessivamente, o indivíduo vai-se diferenciando e se igualando conforme os vários grupos sociais de que faz parte, tornando-se uma unidade contraditória, múltipla e mutável.

Conforme citado por Silva e Vergara (2000, p. 5), "não há sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que constroem-se dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam". Sem compartilhar uma cultura comum, não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros.

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. Segundo Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada sobretudo nas posições dirigentes.

Vários outros autores corroboram essa afirmação, ao sugerir que deve haver preocupação dos dirigentes em desenvolver valores e padrões em comum, a fim de que os membros da organização possam trabalhar em conjunto e comunicar-se, integrando as estratégias e objetivos gerais da organização, possuindo, assim, uma visão global do sistema.

Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem função específica na construção da cultura; mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos empregados, do conteúdo difundido, além de reforçar uma imagem positiva da organização.

No entanto, a partir do momento em que as pessoas internalizam verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados, colocam-se em posição de passividade, perdendo a percepção individual da realidade. Essa falta de questionamentos, vista como positiva no sentido de promover uma homogeneização de atitudes, pode ser muito negativa principalmente em ambientes de mudanças constantes, que primam pela criatividade e inovação. Quando um questionamento é visto como ameaça para a organização e possível desestruturação dela, a tendência é que o grupo se torne alienado; assim, a participação dos membros será praticamente nula.

A revisão da literatura nos leva a concordar em que o sucesso organizacional deve ser definido em termos concretos para os funcionários por meio dos elementos que compõem a cultura. Porém a maneira como os objetivos e metas serão atingidos podem ser flexíveis, a partir de um maior envolvimentos dos dirigentes no sentido de estimular a participação dos membros, levando a uma maior interação e conhecimentos mútuos.

Segundo Schein (2001) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, são eles: o nível dos artefatos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e por último o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa. Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõem a organização. Já os outros podem e devem estar abertos a sugestões, flexibilizando-se para se adaptar às exigências internas e externas do ambiente.

Identidade pessoal e identidade social

Os conceitos de identidade pessoal e identidade social são distintos. Segundo Ting-Toomey (1998), a identidade pessoal refere-se ao modo como o indivíduo define suas características próprias, seu autoconceito, geralmente comparando-se com outros indivíduos. Já a identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos, emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, as identidades por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais.

Turner (1982) define a identificação social como o processo de alguém se localizar ou localizar outra pessoa dentro de um sistema de categorizações sociais; mas define simultaneamente a identidade social como a soma total das identificações sociais usadas por uma pessoa para definir a si própria. Assim, a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua auto-identidade em algum grau.

Estudos realizados por Ashforth e Mael (1989) identificam três conseqüências gerais da identificação do grupo, que são especialmente relevantes para o comportamento organizacional. Segundo eles, os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupais; e a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores, e aumenta a competição com grupos externos.

Podemos afirmar, portanto, que quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o comprometimento desses. Os mesmos autores sugerem que a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre pessoas de identidades de grupos diferentes. Segundo Ting-Toomey (1998), os indivíduos tendem a experimentar maior grau de vulnerabilidade em seus encontros iniciais com pessoas de outros grupos do que com as pessoas do seu próprio grupo.

Lopes (2001) define o significado de identidade social como sendo construído pela ação conjunta de participantes discursivos, em práticas discursivas situadas na história, na cultura e na instituição. O mesmo autor cita algumas características importantes das identidades sociais, como se explicitam nos três itens abaixo.

. A sua natureza fragmentada, no sentido de que as pessoas não possuem uma identidade social homogênea, como se pudessem ser definidas por sexualidade ou raça, por exemplo.

. A possibilidade de que identidades contraditórias coexistam na mesma pessoa. Um exemplo seriapensar na existência de um homem que vote em um partido conservador, embora seja sindicalista.

. O fato de as identidades sociais não serem fixas, uma vez que estão sempre construindo-se e reconstruindo-se no processo social de construção do significado.

Em oposição a uma visão tradicional, que compreende a identidade social de um indivíduo como fixa e contínua, como algo que lhe pertence de modo quase permanente, uma corrente significativa de autores tem procurado desenvolver um conceito de identidade como algo fluido, multidimensional, dependente do contexto sociocultural das situações nas quais os indivíduos se vêem envolvidos, e como algo que possui forte componente relacional.

Sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se vêem como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo muito expressivo na definição da identidade social dos seus membros. Daí a necessidade de se estudar a interação deles, uma vez que o convívio entre as pessoas pertencentes a esse grupo é intenso e significativo.

As perspectivas intergrupais têm sido uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas, envolvendo indivíduos percebendo a si mesmos como membros de uma categoria social, ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (Taylor & Moghaddam, 1987).

Conforme Oliveira e Bastos (2001), seguindo o senso comum nos vemos como a mesma pessoa em diferentes interações. No entanto é possível também perceber que nos posicionamos de modos diferentes, em diferentes momentos e lugares, de acordo com os diferentes papéis que estamos exercendo.

Silva e Vergara (2000) concluem que, sendo a identidade algo que se constrói como produto das interações dos diferentes indivíduos e grupos, criando, portanto, um senso comum, tem sentido falar da existência de uma identidade organizacional.

Alguns autores vêem a identidade organizacional como algo que tende a ser preservado ao longo do tempo; outros argumentam que ela possui uma natureza fluida, contínua, adaptativa, ou seja, depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos em que eles se deparam em sua trajetória.

O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As maneiras como as identidades interagem ou se tornam destacáveis são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com várias identidades.

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes, e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional.

Devemos considerar que a cultura preserva a identidade organizacional, e essa se traduz na forma como os públicos da organização a vêem, a imagem que eles constroem a respeito dela. Assim, em uma cultura organizacional que busca interagir com o ambiente, adaptando-se a ele, essa **personalidade** que a organização assume tende a ser proativa, atenta às necessidades de mudanças, que se tornam cada vez mais presentes no ambiente organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída para se adequar ao mercado.

Na sociedade moderna, talvez as organizações sejam a arena mais significativa em que as identidades dos indivíduos são constituídas. Para muitas pessoas, sua identidade profissional ou organizacional pode ser mais persuasiva e importante do que as identidades atribuídas com base em gênero, idade, etnia, raça ou nacionalidade (Hogg & Terry, 2000).

É fácil perceber que a experiência no mundo do trabalho é importante componente de aspectos identitários, pois nos leva a incorporar características, hábitos e valores compartilhados por um grupo com o qual passamos a maior parte do nosso tempo. Assim, o trabalho nos modifica, nos torna iguais em alguns aspectos, e nos separa e distingue em outros.

Como são orientadas as identidades dos indivíduos

Devemos fazer distinções entre as identidades baseadas em categorias sociais como raça, gênero, etnia e classe, e as identidades baseadas em categorias como função organizacional ou tempo de serviço, pois estas últimas podem ser assumidas, difundidas ou perdidas quando o indivíduo deixa a organização.

Brickson (2000) identifica três modos distintos de como os indivíduos orientam as suas identidades nos diferentes contextos específicos em que se vêem envolvidos. Segundo o autor, essas **orientações da identidade** do indivíduo são ativadas em função da forma como esse indivíduo define a si mesmo, prioritariamente, em cada contexto, se como um indivíduo, como um ser interpessoal ou como um membro de um grupo.

Segundo este autor, quando a pessoa se define prioritariamente como indivíduo, tende a ativar uma orientação para a identidade pessoal, a ser motivada pelo auto-interesse, a conceber-se em termos de suas características e traços individuais e a avaliar-se por meio da comparação com os outros indivíduos.

Já quando se define prioritariamente como ser em relação com outros, a pessoa tende a ativar a orientação para uma identidade relacional, em que a principal motivação passa a ser a procura pelo benefício do outro. A concepção de si mesmo baseia-se, predominantemente, em seus papéis na relação com esses outros que significam algo para ela, e a auto-avaliação tende a dar-se em termos da proficiência com que ela desempenha seus papéis interpessoais diante desse outro.

Finalmente, ao definir-se prioritariamente como membro de grupo, a pessoa tende a ativar uma identidade de orientação coletiva. Sua motivação passa a ser a garantia do bem-estar de seu grupo, freqüentemente com relação a outros grupos. Ela procura caracterizar-se em termos do perfil ou do protótipo do grupo e tende a determinar seu autovalor com base na comparação de seu grupo com outros grupos.

Faremos aqui uma análise, posteriormente aprofundada, com relação às conseqüências da identificação descrita acima. Identificar-se prioritariamente como membro de um grupo é o que grande parte das organizações busca nos seus funcionários. A maioria das empresas procura motivar seus empregados nesse sentido. No entanto, se observarmos um indivíduo que se define prioritariamente como membro de um grupo, veremos que ele tenderá a perder completamente a sua identidade, e não mais conseguirá reconhecer-se como indivíduo, caso não faça mais parte da organização, ou do grupo a que estava vinculado. Essa é uma conseqüência facilmente visualizada, quando funcionários antigos são demitidos ou se aposentam após anos de dedicação à empresa.

Segundo Brickson (2000), cada uma das orientações de identidade pode ser impulsionada por elementos do contexto organizacional, tais como a estrutura organizacional, que se refere ao grau e à forma de integração entre os membros da organização, se eles estão primariamente atomizados como indivíduos, integrados por meio de redes que ultrapassam as fronteiras das divisões formais, ou separados por divisões e grupos formais. Outro elemento é a estrutura das tarefas executadas pelos indivíduos, ou seja, a maneira pela qual o trabalho é organizado, se de modo individual, por cooperação interpessoal ou em equipe. E ainda, a estrutura de reconhecimento, que demonstra como o desempenho é medido e recompensado, se de modo individual, pela cooperação interpessoal ou por equipe.

Dessa forma, é fácil perceber que ao valorizar o trabalho em equipe, a cooperação, participação nos lucros e resultados do grupo, entre outros, o que a maioria das empresas está buscando, é ativar uma identidade de orientação coletiva, em que os funcionários se reconhecem primeiramente como membros da organização em que trabalham, priorizando os objetivos da empresa em detrimento dos seus próprios objetivos.

A análise feita aqui procura demonstrar que o processo de construção das identidades dos indivíduos pode ser visto de duas formas, como fonte de motivação e identificação dos funcionários em relação à empresa, o que é positivo para ambos, mas também como forma de moldar o comportamento das pessoas que trabalham na organização, o que pode trazer conseqüências negativas tanto para a empresa, como já foi comentado anteriormente, quanto para os indivíduos, como veremos a seguir.

Schirato (2000) desenvolveu uma pesquisa com ex-funcionários da Embraer, em que verificou, entre outras coisas, o impacto da demissão, e a conseqüente perda de identidade que essas pessoas demonstraram nos seus relatos. Segundo esta autora, as organizações estão exigindo mais do que adesão aos princípios e valores da empresa, o que está sendo cada vez mais solicitado é a entrega total ao mundo organizacional, onde, a partir de então, se estará total e absolutamente envolvido.

No discurso de inclusão do candidato ao quadro efetivo da organização, já está embutido o discurso de exclusão: se não houver identificação entre ambos com os valores e comportamentos, o desligamento será conseqüência natural e, claro, por iniciativa do futuro colaborador, que não colaborou na proporção desejada. Os candidatos já são informados de que não fará parte da organização quem não se identificar integralmente com a história e com o comportamento da empresa. A adesão é mais do que aceitação: é superposição ao já constituído anteriormente, é o alinhamento do comportamento ao padrão de comportamento observado nos companheiros.

Schirato (2000, p. 100) ressalta ainda que:

na necessidade de sobrevivência dentro de um sistema desconhecido, e por isso hostil, é comum observarmos reações padronizadas, sem características pessoais, sem a impressão pessoal do indivíduo dentro do grupo. Ele passa a ser a extensão do comportamento do grupo na forma de vestir-se, de comer, de arrumar seu objetos, de organizar sua agenda, desenvolvendo uma "personalidade organizacional" que se sobrepõe à sua, quando não a substitui por inteiro.

Essa fusão de identidades - o eu organizacional e o eu individual do empregado - pode vir a resultar na perda da cidadania civil para uma suposta cidadania empresarial. Rompendo seus vínculos pessoais com o mundo fora da organização, o indivíduo deixa de sentir-se cidadão no sentido pleno do termo. Compartilhando dessa visão, podemos afirmar que a empresa não apenas emprega, e remunera a força de trabalho, ela praticamente ocupa todo o espaço afetivo, intelectual, e imaginário do indivíduo. É por meio da organização em que trabalham e do que ela lhes proporciona que as pessoas projetam seus sonhos e buscam alcançá-los.

Percebe-se com nitidez nesse estudo que a identificação com a organização muitas vezes acaba tornando-se uma obrigação dos funcionários. Assim, a maioria das pessoas não questiona o que faz no dia-a-dia das empresas, adotando tão cegamente certos comportamentos que, quando surge a necessidade de mudança, se sentem vulneráveis, resistindo fortemente, por acreditarem que as mudanças irão interferir no domínio que possuem do trabalho que realizam. Isso dificulta muito o processo de reconstrução das identidades dos indivíduos, cada vez mais necessário em ambientes de mudanças constantes.

Mudança organizacional e a reconstrução das identidades dos indivíduos envolvidos

Cada vez mais as empresas se preocupam com as mudanças que, mais do que nunca, se tornam universais. Grouard e Meston (2001) comentam que há atualmente constantes discussões sobre reestruturação, reorganização, implantação de novas tecnologias e novos métodos de distribuição, reorientação, reengenharia, fusões e aquisições, entre outras mudanças nas maneiras de pensar e agir.

É inegável que as mudanças estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, tanto no âmbito organizacional como fora dele. Os motivos que levam a essas mudanças são os mais variados. Wood, Curado e Campos (1995) definem como sendo os objetivos mais freqüentes das mudanças nas organizações: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos.

De modo geral, podemos perceber que, quanto mais estável for a organização, mais difícil será a realização de mudanças, uma vez que as pessoas tendem a se acomodar, quando estão bem adaptadas à vida organizacional. Nesse sentido, a perfeita adaptação a determinado ambiente pode repentinamente transformar-se em grande obstáculo à mudança. Grouard e Meston (2001) ressaltam que o índice e a freqüência das mudanças podem ser diferentes, assim como as forças que as motivam, mas uma coisa é certa: as organizações devem mudar; e seja qual for a mudança, necessitará da desestabilização do estado existente.

Quando ocorrer de forma proativa e incremental, ou seja, progressivamente, o tempo para implementar a mudança será maior, e as pessoas terão mais condição de assimilar os motivos que levaram à necessidade de mudar. Já quando a sobrevivência da organização depende da mudança, aí podemos falar em mudança revolucionária, em que as pessoas são forçadas a mudar e não há tempo para assimilarem e se adaptarem às novas exigências.

Vários autores consideram que, em geral, o tempo necessário para operar mudanças organizacionais é subestimado, por não se levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais. Para Motta e Vasconcelos (2002), mudar convicções e valores adquiridos com a experiência não é tarefa simples. Bertero (1996) define o processo de mudança organizacional como longo e problemático, podendo até encontrar semelhanças com o processo de psicoterapia individual. Para este autor, promessas de bons resultados não podem ser feitas por profissionais corretos, uma vez que os resultados são sempre incertos e o tempo demandado é necessariamente longo.

Estudo desenvolvido por Dutra (1996) verificou que, para realizar uma mudança organizacional efetiva, é necessário muito mais do que mudar a estrutura da empresa. A mudança organizacional é fruto de uma série de aspectos interagentes, e muitas vezes envolve a necessidade de alterações nos rituais, símbolos e pressupostos, entre outros elementos que formam a cultura organizacional. Devemos considerar que mudar elementos da cultura não é tarefa fácil, pois afetam as crenças, percepções e emoções das pessoas envolvidas.

No entanto, quando pensamos em mudanças, devemos analisá-las como algo positivo, que trará melhorias para a organização, que estará atualizando-se para se manter competitiva e, assim, alcançar os resultados esperados. Uma cultura organizacional que priorize a comunicação, justificando por que certas ações são mais valorizadas que outras, se adaptará melhor às mudanças do que uma cultura em que a forma como as pessoas devem agir é imposta, sem explicações ou justificativas. A comunicação e a participação efetiva dos funcionários é de fundamental importância em situações de mudança. As pessoas precisam entender por que devem mudar para que haja menos resistência.

Para Hernandez e Caldas (2002) a resistência à mudança é vista como uma das principais barreiras na implementação de processos de mudança e inovação. É importante destacar que essa resistência muitas vezes se deve ao fato de que a mudança implica uma reconstrução das identidades dos indivíduos no ambiente de trabalho. No entanto, como as mudanças geralmente dizem respeito à estratégia da empresa e ao seu modo de funcionamento, aqueles elementos profundos da identidade dos indivíduos, que estão bastante incorporados e dificilmente se transformam, não devem ser vistos como fonte de resistência ao processo de mudança, pois as identidades dos indivíduos podem ser reconstruídas sem alterá-los.

O momento da mudança geralmente é caracterizado por uma indefinição quanto à própria identidade da organização, quesito básico para que as pessoas se situem e consigam direcionar esforços para objetivos predefinidos. No entanto Schein (1989) reforça que o processo evolucionário geralmente não muda alguns elementos identitários profundos da organização, aqueles princípios e conceitos que se encontram profundamente assimilados pelos seus membros.

As mudanças organizacionais mais complexas ocorrem, quando envolvem a razão de ser da organização. Giroux e Dumas (1997) observam que as fusões e aquisições de empresas representam um tipo de experiência de mudança que força os indivíduos a renunciarem ao seu passado e, então, a desconstruírem seus engajamentos precedentes em certa forma de trabalhar, em certo estilo de relações sociais ou de práticas culturais. Esse tipo de mudança exige das pessoas mais do que a aprendizagem de novos modos de fazer (novos métodos e equipamentos) e novas formas de ligação (nova estrutura, nova cultura).

Segundo Hogg e Terry (2000), uma fusão ou aquisição é um caso especial de alteração da dinâmica das relações intragrupos e intergrupos nas organizações. Nesses casos, a resistência tende a ser maior, pois se torna necessário mudar os elementos identitários mais profundos e já completamente incorporados pelos membros da organização. Para Barros e Rodrigues (2001), quando uma empresa é adquirida por outra, o sentimento de inferioridade da primeira gera tensão e descontentamento, ampliados pelo temor de perda de sua cultura genuína. Esse medo de perder a identidade acaba gerando, na maioria das vezes, uma posição defensiva e, conseqüentemente, maior resistência à integração cultural.

No processo de reconstrução das identidades dos indivíduos, é de grande importância o papel da comunicação, no sentido de informar os empregados acerca dos valores declarados, as diretrizes, os objetivos e as definições gerais estabelecidas pela organização, incluindo o perfil que ela deseja para os seus empregados no novo contexto. É justamente a comunicação o meio privilegiado pelo qual se reconstrói, ao longo do tempo, a nova coletividade organizacional. Acreditamos que o engajamento das pessoas envolvidas no processo de mudança será maior, se forem levados em consideração por parte dos gestores, entre outras coisas, os sentimentos, dúvidas, inseguranças, opiniões e percepções dos indivíduos envolvidos.[4]

Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar 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 assuem 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.

4 *Por Karina Ribeiro Fernandes/José Carlos Zanelli*

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 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 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.

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 compreendê-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.

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 á 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 "proprietárias" 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.[5]

5 *Texto adaptado de Gustavo Periard*

Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação

Organização da empresa é definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

Para a adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos:

- estrutura organizacional
- rotinas e procedimentos administrativos

Além da organização da empresa, o administrador tem três outras funções básicas:

- planejamento da empresa, que representa o estabelecimento de objetivos e resultados estabelecidos e dos meios mais adequados para se alcançar estas metas
- a direção da empresa, que representa a orientação e/ou coordenação e/ou motivação e/ou liderança das atividades e recursos visando alcançar os objetivos e resultados esperados; e
- controle da empresa, que representa o controle e a avaliação dos resultados obtidos em relação aos objetivos e resultados esperados

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia:

- identificação das tarefas necessárias
- organização das funções e responsabilidades
- informações, recursos e *feedback* aos empregados
- medidas de desempenho compatíveis coom os objetivos
- condições motivadoras

Estrutura Informal da Organização

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pesoais que não é estabelecida ou requerid pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma.

A estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações. A estrutura formal focaliza autoridades e responsabilidades.

Do ponto de vista de administradores, a estrutura informal é um empecilho que regularmente oferece resistência às ordens formais, ou as altera ou ainda as cumpre por um procedimento diferente do desejado. Independente de ser útil ou prejudicial, a primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta.

Em contraste com o fluxo descendente da autoridade formal, a autoridade informal flui, na maioria das vezes de maneira ascendente ou horizontalmente. É mais um privilégio que um direito. É geralmente mais instável que a autoridade formal, pois está sujeita aos sentimentos pessoais. Devido à sua natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como o está a estrutura formal.

A estrutura formal pode crescer bastante, mas as estruturas informais tendem a ficar menores, de maneira a permanecerem dentro dos limites das relações pessoais. Há, entretanto, muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa. Elas existem em todos os níveis. Algumas são confinadas apenas à empresa enquanto que outras podem ser parcialmente externas à empresa.

Características que favorecem o surgimento da liderança informal: idade, antiguidade, competência técnica, localização no trabalho, liberdade de se mover na área de trabalho, personalidade agradável e comunicativa. Embora cada pessoa em um grupo de trabaho possa ser líder de alguma pequena estrutura informal, geralmente há um líder primário que está acima dos outros. A administração deve saber quem é o líder informal e trabalhar com essa pessoa a fim de assegurar que esta liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa em vez de antagonizá-los.

Estrutura informal é um bom lugar para líderes formais se desenvolverem e adquirirem experiência. Entretanto, líderes informais podem falhar como líderes formais por não lidarem bem com a responsabilidade formal.

O grupo surge e persiste para manter os desejos de seus membros e, envolve, basicamente, o desenovolvimento e manutençao da cultura do do grupo, o desenvolvimento e manutenção de sistemas e canais de comunicação e o exercício do controle social, através do qual o comportamento dos outros é influenciado e regulado. O controle social acontece interna e externamente. O controle interno acontece para que membros do grupo se comportem de acordo com a cultura do grupo. O controle externo é dirigido aos de for a do grupo, tais como diretoria, sindicato. A pressão do controle externo pode ser bastante grande por exemplo, por ocasião de alguma greve.

Uma administração efetiva resulta numa situação em que a estrutura informal complementa o trabalho - o ideal é haver perfeita interação entre os dois tipos de estruturas. O quadro a seguir itemiza as principais vantagens e desvantagens da estrutura informal em uma organização.

Vantagens	Desvantagens
• proporciona maior rapidez no processo • reduz distorções existentes na estrutura formal • complementa a estrutura formal • reduz a carga de comunicação dos chefes • motiva e integra as pessoas da empresa	• desconhecimento das chefias • dificuldade de controle • possibilidade de atritos entre pessoas

Fatores que condicionam o aparecimento dos grupos informais:

- interesses comuns que se desenvolvem entre um certo número de pessoas que, através deles, passam a sintonizar-se mais intimamente
- a interação provocada pela própria estrutura formal
- os defeitos na estrutura formal
- a flutuação do pessoal dentro da empresa provoca, normalmente, alteração dos grupo sociais informais
- períodos de lazer
- disputa do poder

Estrutura Formal da Organização

A estrutura formal é a representada pelo organograma da empresa e os seus aspectos básicos são apresentados e discutidos a seguir.

Elaboração da estrutura organizacional

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

A estrutura organizacional é dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pesoas que fazem parte de seu esquema. Deve ser delineada consideranedo as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Tipos de Estrutura Organizacional

Na consideração dos tipos de estrutra organizacional deve-se lembrar que estes são os resultados da departamentalização (funcional, clientes, produtos, territorial, por projetos, matricial, etc.).

Entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa (Drucker, 1962) estão:

- a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros
- as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos
- a seqüência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam
- as funções administrativas a desempenhar
- as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa e limitações tecnológicas
- as necesidades sociais dos membros da empresa
- tamanho da empresa

Com vistas no delineamento da estrutura organizacional, Vasconcellos (1972:145) apresenta os seus componentes, condicionates e níveis de influência que podem ser assim resumidos:

A- componentes da estrutura organizacional

- sistema de responsabilidade (resultado da alocação deatividades), constituído por: departamentalização; linha e assessoria e especialização do trabalho
- sistema de autoridade (resultado da distribuição do poder), constituído por: amplitude administrativa e níveis hierárquicos; delegação e descentralização/centralização
- sistemas de comunicações (resultado da interação entre inidades organizacionais), constituído por: o que, como, quando, de quem e para quem comunicar

Pode-se considerar mais um sistema componente da estrutura organizacional: o sistema de decisão (resultado da ação sobre as informações).

B- condicionantes da estrutura organizacional

Vasconcellos (1972:1) resume em:

- objetivos e estratégias
- ambiente
- tecnologia
- recursos humanos

C- níveis de influência da estrutura organizacional

- estratégico
- tático
- operacional

Considerações Básicas sobre Componentes, Condicionantes e Níveis de Influência da Estrutura Organizacional

A- COMPONENTES

Sistema de Responsabilidade

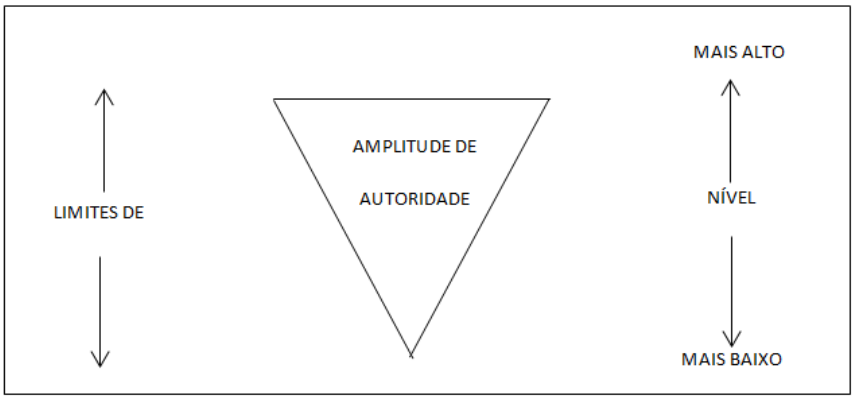
Responsabilidade refere-se à obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem (Jucius e Schhelender, 1968:232)

O sistema de responsabilidade refere-se à alocação das atividades inerentes a esta obrigação (Vasconcelos, 1972:154)

Aspectos básicos do sistema de responsabilidade são: a) Departamentalização b) Linha e Assessoria c) Atribuições das unidades organizacionais (a) b) e c) serão abordados futuramente).

Sistema de Autoridade

Autoridade é o direito para fazer alguma coisa. Ela pode ser o direito de tomar decisões, de dar ordens e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. A autoridade poder formal ou informal (Jucius e Schelender 1968:234)



Teorias básicas sobre a origem da autoridade (apresentadas por Koontz e O'Donnell 1973:48)

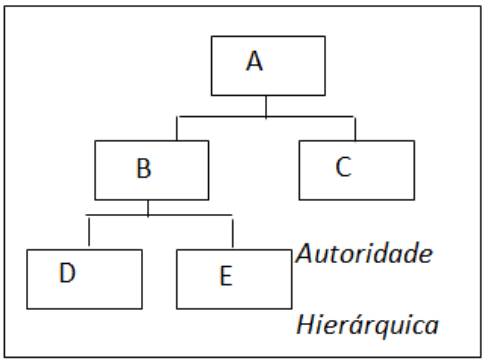
teoria formal da autoridade: a origem da autoridade na empresa deve obedecer a uma hierarquia, assim como a empresa se baseia nas instituições (sociais, políticas, econômicas, religiosas) para estabelecer suas normas internas. Essas instituições mudam à medida que os costumes, tradições e leis do povo mudam.

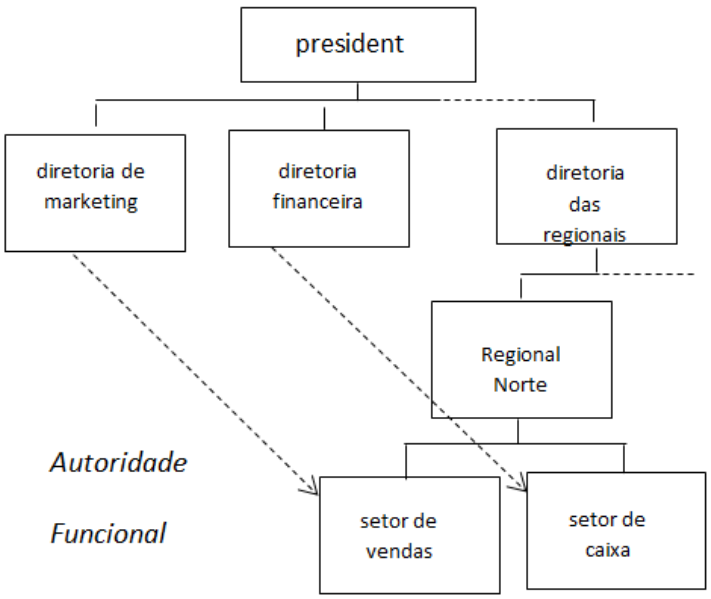
teoria da aceitação da autoridade: a origem da autoridade é a aceitação das ordens, desde que sejam compreendidas e estejam dentro das funções do subordinado. É uma teoria discutível, porque na prática o subordinado, pressionado pelo grupo, acabará obedecendo à ordem.

teoria da competência: a autoridade pode provir de qualidades pessoais de competência técnica. Dentro do grupo de subordinados pode existir um que se sobressaia e acaba transformando os outros em subordinados, apensar de não possuir autoridade devida.

Devem-se considerar os tipos de autoridade, a saber: hierárquica e funcional. A hierárquica segue as linhas de comando estabelecidas pela estrutura hierárquica da empresa. A autoridade funcional corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais. Autoridade funcional deve ser muito bem estabelecida pela empresa, para evitar possíveis problemas de duplicidade de comando. O ideal é a autoridade funcional estar correlacionada apenas ao estabelecimento de políticas administrativas.

Aspectos básicos do sistema de autoridade são: a) delegação, b) centralização e descentralização c) níveis hierárquicos d) amplitude de controle (a serem abordados futuramente).





Sistema de Comunicações

Comunicação é um processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um missor, através de um determinado canal, e entendida por um receptor (Vasconcellos, 1972:10)

No sistema de comunicações deve ser considerado:

- que/como/quando deve ser comunicado?
- de quem deve vir a informação?
- para quem deve ir a informação?
- por que deve ser comunicado?
- quanto deve ser comunicado?

Na transmissão da informação deve-ser considerar a interferência denominada ruído, que compreende qualquer coisa que se mova no canal que não sejam os sinais ou mensagens reais desejados pelo emissor. Alguns aspectos básicos do sistema de comunicações nas empresas são:

1) Esquemas de comunicação: formal (planejado, facilitado e controlado) e informal (surge espontaneamente na empresa, em reação às necessidades de seus membros).

Comunicação informal pode ser boa ou ruim para uma empresa. A alta administração da empresa pode aumentar ou diminuir a comunicação informal, com o uso de determinados artifícios, entre os quais: alteração de arranjo físico; utilização de pequenas salas de reunião ou de café; alteração da estrutura organizacional e prática de competições esportivas.

2) Fluxos da Comunicação

As comunicações podem acontecer via os seguintes fluxos:

- horizontal: realizado entre unidades organizacionaisdirefenres, mas do mesmo nível hierárquico
- diagonal ou transversal, realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes
- vertical, realizado entre níveis diferentes, mas da mesma área

3) Custo da Comunicação

No estudo das comunicações entre pessoas ou unidades organizacionais, deve-se levar em consideração o aspecto custo para a empresa, pois a análise da transmissão das informações mostra que ela é muito mais custosa do que se poderia pensar, não tanto devido às despesas de apoio necessárias, mas principalmente em função do tempo que ela absorve e das demoras que acarreta (Litterer, 1970:82).

Lei de N.C. Parkison: ***todo trabalho se dilata de maneira a ocupar todo o tempo disponível.***

O que Parkinson considerou como causas do aumento de custos na estrutura organizacional (Lodi, 1972:51):

- demasiado número de níveis hierárquicos envolvidos na supervisão de atividades correntes a curto prazo;
- demasiado número de estágios na elaboração das decisões
- existência de grandes serviços funcionais ou de assessoria
- complexidade da estrutura, responsablidades diluídas, comissões de coordenação, etc.

- unidades organizacionais sem objetivos mensuráveis, função vaga e qualitativa, chefia sem agressividade;
- unidades organizacionais sem meios completos e autônomos para atingirem seus objetivos
- unidades organizacionais que trabalham abaixo da dimensão necessária

B- CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Fator Humano

Fayol (1976:27) enumera que ão necessárias determinadas qualidades humanas cuja importância aumenta à medida que a pessoa sobe na hierarquia. Ele considera as seguintes capacidades: técnica, de comando, administrativa, de cooperação e de integração.

Fator Ambiente Externo

Análise do processo de relacionamento entre a empresa e seu ambiente.

Fator Sistema de Objetivos e Estratégias

Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir.

Estratégia é a definição do caminho mais adequado para alcançar o objetivo

O fator sistema de objetivos e estratégias tem inflência na estrutura organizacional à medida que, quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar, pois se sabe o que esperar de cada membro do grupo que compõe a empresa.

Fator Sistema de Objetivos e Estratégias

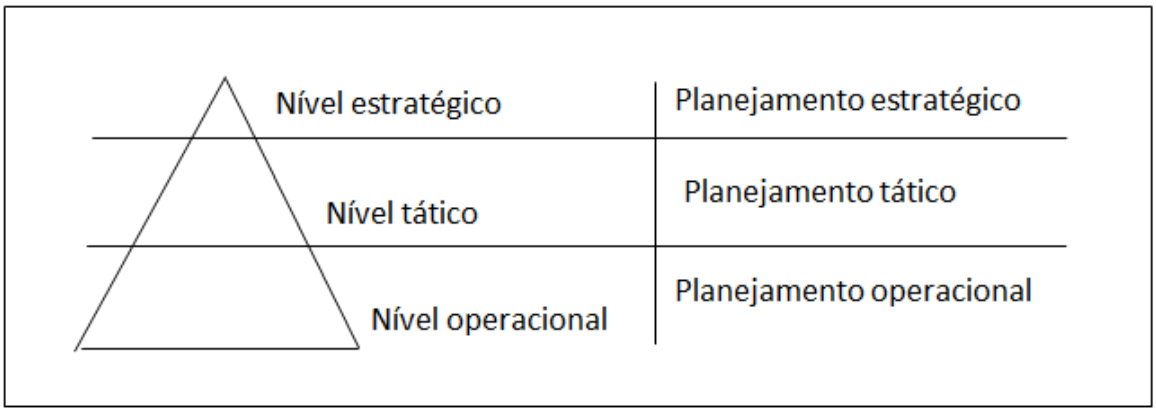
Vasconcellos (1972:7) considera o fator tecnológico como o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa para que seus objetivos possam ser alcançados.

C- NÍVEIS DE INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional tem-se os seguintes níveis de influência:

- nível estratégico
- nível tático
- nível operacional

Estes níveis de influência estão relacionados aos tipos de planejamento, que podem ser visualizados numa "pirâmide empresarial":



O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. O nível estratégico de influência considera a estrutura organizacional de toda a empresa e a melhor interação desta com o ambiente.

Exemplo: necesidade de criação de uma nova divisão da empresa para melhor adequação de um produto ao seu mercado.

O planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

Exemplo: divisão de uma área industrial em duas áreas (produção e técnica) para ter melhor administração dos recursos da empresa.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. O planejamento operacional cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa.

Plano de Implantação da Estrutura Organizacional

Três aspectos básicos devem ser considerados:

- a mudança da estrutura organizacional
- o processo de implantação
- as resistências que podem ocorrer

1) Mudança na estrutura organizacional
Aspectos a serem considerados
- ter ciência que a estrutura organizacional mais adequada depende da atual
- atentar para a necessidade de antecipar forças restritivas e proipulsoras que podem ter influência no processo
- a importância do fator humano
- a qualidade técnica da nova estrutura organizacional é insuficiente para o sucesso da mudança
- a importância do planejamento da mudança, para evitar ou minimizar possíveis problemas maiores na sua efetivação
- antes de mudar a estrutura organizacional, verificar se não há uma situação alternativa mais adequada
- ter sempre em mente a importância da participação
- antes de efetivar a mudança, identificar e analisar o problema, bem como o que será mudado e quais as variáveis a serem consideradas

2) Processo de implantação
Aspectos a serem considerados:
- análise e aprovação pela diretoria da empresa (aspectos conceituais)
- análise e aprovação pelos responsáveis das várias unidades organizacionais (aspectos conceiturais e principalmente descritivos)
- implantação efetiva
- acompanhamento e avaliação do processo

3) Resistências que podem ocorrer

Avaliação da Estrutura Organizacional
É um procedimento através do qual se verifica o que a estrutura organizacional tem de bom e de ruim. Para tanto deve-se fazer:

- levantamento da estrutura atual
- delineamento da estrutura ideal

O analista de OSM deve comparar estes dois aspectos e obter a avaliação da estrutura organizacional. Pode reforçar a avaliação determinando o desempenho da empresa em termos de:

- resultados apresentados
- problemas evidenciados
- nível de satisfação dos funcionários da empresa

Etapas da Avaliação da Estrutura Organizacional
1) Levantamento
identificação dos problemas evidenciados pelos usuários
entrevista com os elementos-chave da empresa
2) Análise
- análise dos dados levantados anteriormente
- interligação dos dados levantados, verificando sua veracidade e considerando os vários subsistemas da empresa
- estabelecimento dos padrões e critérios de avaliação
- identificação do efeito de cada um dos dados levantados na situação atual da estrutura organizacional da empresa

3) Avaliação
- estabelecimento da situação dos quatro componentes da estrutura organizacional na empresa
- verificação do envolvimento de cada um dos quatr condicionantes sobre a estrutura organizacional
- verificação do nível de influência de cada nível da empresa - estratégico, tático e operacional - para o delineamento da estrutura organizacional.

Para uma adequada avaliação da estrutura organizacional é necessário que se estabeleça, anteriormente, um conjunto de políticas que devem servir de sustentação para todo o processo decisório. Políticas inerentes à estrutura organizacional que uma empresa pode julgar válido adotar podem visar uma estrutura organizacional
- adequada aos mercados existentes
- adequada às novas tecnologias
- descentralizada no processo decisório e centralizada no sistema de controle
- voltada para resultados
- racionalizada com operacionalização descentralizada dos sistemas administrativos[6]
-

QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

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 infraestrutura.

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, capacitador 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.

6 *Por Marcel de Freitas*

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 ***melhorem o desempenho*** dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores.

Estes objetivos estão relacionados ao fator QUALIDADE, 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 focada na Gestão da Qualidade 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 mesmo 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.

Implantação da Gestão por Resultados

Após a tomada de decisão referente adoção da gestão por resultados e também às alternativas para atingir os objetivos, a etapa seguinte é a implantação do modelo. Nessa etapa, compete ao gestor coordenar a implantação, procurando vincular dinamicamente os recursos aos objetivos. Para tanto, a função de coordenação pode ser empreendida por outro conjunto de mecanismos, que segundo Mintzberg (2001) são os seguintes:

✓ Ajustamento mútuo - típico de tarefas que envolvem grupos pequenos, a coordenação é obtida pelo simples processo de comunicação informal. São realizadas reuniões com o objetivo de discutir os processos de trabalho, ajustando-os quando necessário;

✓ Supervisão direta - segundo este mecanismo, uma pessoa ou organização coordena o processo, por meio de instruções, cobranças, alocação de recursos, etc;

✓ Padronização de normas - significa que os funcionários compartilham um conjunto de crenças e valores; é exposta a compreensão de cada um em relação às normas, com o objetivo de criar uma ideia coletiva de conduta, obtendo, informalmente, a coordenação a partir delas;

✓ Padronização de processos - refere-se à prescrição do conteúdo do trabalho por meio de procedimentos, normalmente escritos, a serem seguidos. Trata-se do mapeamento dos processos e da manualização dos procedimentos. Na iniciativa privada, é muito comum em programas de qualidade, como aqueles promovidos pela International Organization for Standardization com a série ISO-9000. No caso das organizações públicas, podemos associar esta padronização às regras formais burocráticas ou à própria legislação;

✓ Padronização de resultados - trata-se da especificação dos resultados a serem atingidos, em substituição à especificação dos meios como os procedimentos ou habilidades;

✓ Padronização de habilidades - refere-se à designação de pessoal qualificado, já possuidor de determinada habilidade adequada ao trabalho a ser feito. Não é o trabalho, mas o funcionário que é padronizado. A coordenação é obtida em razão do funcionário já possuir determinado conhecimento. No setor público, podemos entender os requisitos dos concursos públicos como um esforço nesse sentido, particularmente para contratação de especialistas como médicos ou dentistas.

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, de maneira que a excelência de qualidade nos serviços públicos seja de fato alcançada.

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 interrelações 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 proativa 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 agrega 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 guardiã 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 conseguir 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).

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 ouras 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 sequencia 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

REENGENHARIA

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.

Excelência nos 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 orgânico 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 requeiram 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.

Departamentalização

Quando uma empresa é pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar as suas atividades é necessário. As pequenas empresas não requerem *diferenciação* ou *especialização* para distinguir o trabalho de uma pessoa ou unidade dos demais. Mas, à medida que as empresas se tornam maiores e envolvem atividades mais diversificadas, elas são forçadas a dividir as principais tarefas empresariais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

Departamento designa uma área, divisão ou um segmento distinto de uma empresa sobre o qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, um *departamento* ou *divisão* é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um órgão de produção, uma divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma divisão; um gerente de um departamento; um chefe de uma seção; um supervisor de um setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal.

O *desenho departamental* decorre da *diferenciação* de atividades dentro da empresa. À medida que ocorre a *especialização* com o trabalho e o aparecimento de funções especializadas, a empresa passa a necessitar de *coordenação* dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o *princípio da homogeneidade:* as funções devem ser atribuídas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, no sentido de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas na medida em que o seu conteúdo apresente semelhanças entre si. O *desenho departamental* é mais conhecido como *departamentalização* ou *divisionalização*. A *departamentalização* é uma característica típica das grandes empresas e está relacionada com o *tamanho* da empresa e com a natureza de suas operações. Quando a empresa cresce, as suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou pelo diretor. Essa tarefa de supervisão pode ser facilitada atribuindo-se a diferentes *departamentos* a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade.

O *desenho departamental* ou *departamentalização* apresenta uma variedade de tipos.Os principais *tipos de departamentalização* são:

- a)funcional;
- b)por produtos e serviços;
- c)por base territorial;
- d) por clientela:
- e) por processo;
- f) por projeto;
- g) matricial.

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, capacitador 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 ***melhorem o desempenho*** dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores.

Principais Teóricos e suas Contribuições para a Gestão da Qualidade

Qualidade é o atendimento das exigências do cliente. Segundo Edwards Deming, a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras. Para Juran, representa a qualidade como a adequação à finalidade ou ao uso.

O importante é entender que por trás de vários conceitos de qualidade está sempre a figura do cliente, que pode ser interno ou externo à organização.

Destaca-se que enquanto a MELHORIA CONTÍNUA da qualidade é aplicável no nível operacional da instituição, a QUALIDADE TOTAL estende o conceito da qualidade para toda a organização, abrangendo todos os níveis da organização, desde o pessoal de escritório e do chão da fábrica até a cúpula da administração em um envolvimento total.

Tanto a melhoria contínua como a qualidade total são abordagens incrementais para se obter excelência em qualidade dos produtos e processos, ou seja, sempre visando ao atendimento do objetivo principal que é a satisfação do cliente. O objetivo é fazer acréscimo de valor continuamente.

William Edwards Deming, norte-americano, foi um renomado estatístico e participou, junto com Joseph Juran, das palestras aos empresários japoneses e colaborou de forma significativa na mudança da economia e posição global do Japão. Destacou-se como o responsável pelo desenvolvimento de indústrias japonesas no período do pós-guerra e o responsável pela disseminação de muitas das técnicas de gerenciamento da qualidade.

Entre seus estudos, é importante conhecer os 14 princípios para a produtividade gerencial que visa ao programa de melhoria contínua da organização. Preste bastante atenção e entenda cada item porque é cobrado em prova.

Seguem os 14 princípios de Deming:

1. Criar e publicar para todas as pessoas os objetivos e propósitos da empresa quanto à melhoria do produto ou serviço. A alta direção deve demonstrar constantemente seu total apoio ao programa.

2. A alta administração e todas as pessoas devem aprender e adotar a nova filosofia: não mais conviver com atrasos, erros e defeitos no trabalho.

3. Conhecer os propósitos da qualidade, para melhorar os processos e reduzir os custos. Deve-se investir na prevenção de defeitos, em vez de investir na correção.

4. Suspender a prática de fazer negócios apenas na base do preço.

5. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços, identificando e solucionando problemas. A maneira como os produtos são fabricados e os serviços produzidos deve ser alvo de constantes melhorias.

6. Instituir treinamento no trabalho. Deve-se treinar constantemente a força de trabalho, de modo a valorizá-la e capacitá-la com as metodologias e ferramentas mais adequadas ao sucesso da organização.

7. Ensinar e instituir liderança para conduzir pessoas na produção.

8. Eliminar o medo de errar. Criar a confiança e um clima para a inovação. Proporcionar um ambiente no qual os colaboradores sintam-se seguros para contribuir com sugestões e críticas para a melhoria da qualidade.

9. Incentivar grupos e equipe para alcançar os objetivos e propósitos da empresa.

10. Demolir as barreiras funcionais entre departamentos.

11. Eliminar exortações à produtividade sem que os métodos não tenham sido providenciados.

12. Remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulhar-se do seu trabalho. Os colaboradores que venham a se destacar e busquem contribuir de maneira significativa para a melhoria do desempenho organizacional devem ser publicamente reconhecidos pelo seu empenho.

13. Encorajar a educação e o auto aperfeiçoamento de cada pessoa. Instituir um forte programa de educação e auto aprimoramento.

14. Garantir a ação necessária para acompanhar essa transformação. Todos na organização devem se empenhar para o sucesso das transformações em prol da qualidade.

Philip Crosby nasceu nos Estados Unidos em 1926 e pregava que a prevenção de problemas é economicamente mais rentável do que ser competente para resolvê-los após ocorrerem. A ênfase deveria ser na prevenção e não na inspeção.

Destacam-se alguns conceitos apresentados por ele:

• Zero Defeitos – Não significa que todos os produtos serão perfeitos. Representa que a Alta Direção deverá assumir um compromisso de que se esforçará e fornecerá todas as condições necessárias para que todos na organização busquem a conformidade com os requisitos já na primeira vez.

• Fazer certo na primeira vez – É mais economicamente vantajoso fazer certo logo na primeira vez do que ter retrabalho refazendo o que foi feito de forma incorreta.

Crosby propõe uma sequência de passos para a implantação de um programa de melhoria da qualidade:

1. Compromisso da Alta Direção em relação ao programa de qualidade. A Direção da organização deve estar convencida da necessidade da melhoria da qualidade e exprimi-lo claramente através de um documento escrito que defina a política de qualidade da organização. Deve exprimir o que cada um deve fazer para responder às necessidades dos clientes.

2. Criar as equipes de melhoria da qualidade. A Direção deve estabelecer uma equipe para supervisionar a melhoria da qualidade em todos os departamentos. O papel da equipe é avaliar o que é necessário em cada departamento e levar a cabo tudo o que respeita à política geral da qualidade da organização.

3. Criar os indicadores da qualidade que devem ser introduzidos de forma a identificar as necessidades de melhoria.

4. Avaliação do custo da não qualidade. As equipes da melhoria da qualidade deverão fazer uma estimativa dos custos da não qualidade como, por exemplo, despesas com retrabalhos, despesas com trocas, de forma a identificar zonas prioritárias em que as ações serão imediatamente rentáveis.

5. Tomada de consciência das necessidades da qualidade. Os funcionários deverão compreender a importância do respeito pelas especificações e o custo das não conformidades.

6. Adotar as ações corretivas para os problemas identificados na fase 4. Uma vez identificados os custos da não qualidade, deverão ser adotadas ações para eliminá-los.

7. Planejar um programa "zero defeitos" que tem a finalidade de fortalecer a cultura do fazer certo da primeira vez.

8. Formação dos responsáveis e inspetores. Desde o início do programa, aos diferentes níveis de responsabilidade, os dirigentes devem ser formados para implementar o que lhes compete no programa global de melhoria da qualidade.

9. Instituir "um dia zero defeitos" para que o conjunto dos funcionários da organização seja sensibilizado nas novas normas de desempenho.

10. Definição dos objetivos. Para transformar os compromissos em ação os indivíduos e os grupos devem ser encorajados a estabelecerem metas de aperfeiçoamento. Para isso, cada responsável define, com os membros da sua equipa, os objetivos específicos a atingir cujos resultados sejam mensuráveis. Estes objetivos podem ser do conhecimento de todos e o seu progresso pode ser avaliado em reuniões regulares.

11. Eliminar as causas dos erros. Os empregados devem ser encorajados a comunicar as dificuldades que têm em atingir as suas metas de aperfeiçoamento e na remoção das causa de erros.

12. Reconhecimento. Deve ser manifestado publicamente o reconhecimento àqueles que atingem os seus objetivos de forma regular.

13. Implantar os círculos de qualidade. Os especialistas em Qualidade e as pessoas particularmente motivadas pelo progresso da melhoria da qualidade devem-se encontrar regularmente a fim de trocarem ideias e experiências.

14. Recomeçar e progredir sempre. Reiniciar o ciclo para dar continuidade ao programa. O conjunto de passos anteriores deve ser iniciado com regularidade, o que renova o compromisso dos antigos funcionários e introduz os novos no processo.

Joseph M. Juran, junto com Deming, foi um dos responsáveis pelo reerguimento da economia japonesa pós-guerra.

Para o autor, os pontos fundamentais da gestão da qualidade são:

• O planejamento da qualidade
• A melhoria da qualidade
• O controle da qualidade

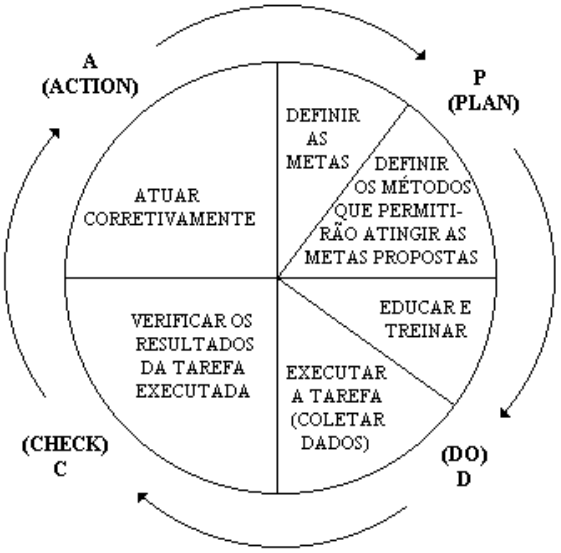
Considerava a qualidade como o resultado do desempenho do produto que satisfaz o cliente, ou seja, a satisfação do cliente em relação ao produto passa a fazer parte do planejamento da qualidade.

Armand Vallin Feigenbaun nasceu em 1922 e destacou-se como um dos importantes pensadores da qualidade. Nos anos 50, definiu o que seria o controle da qualidade total como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade dos diversos grupos numa organização, para permitir produtos e serviços mais econômicos que levem em conta a satisfação total do consumidor.

Destacam-se algumas de suas ideias sobre qualidade:

• É um instrumento estratégico para a organização
• É uma filosofia de gestão, um compromisso com a Excelência
• É o único objetivo da organização
• A qualidade é determinada pelos clientes
• Pressupõe trabalho em grupo
• A qualidade exige o compromisso da Alta Direção
• A qualidade exige empowerment (Significa dar poder de ação aos escalões mais baixos da estrutura organizacional, incentivando a autonomia e a descentralização. É importante frisar que indivíduos com empowerment precisam conhecer a missão organizacional a fim de atingir os objetivos da instituição).

Ciclo 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.

É importante lembrar que como o **Ciclo PDCA** é verdadeiramente um ciclo, e por isso deve "girar" constantemente. Ele não tem um fim obrigatório definido. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, inciando assim todo o processo do Ciclo PDCA novamente. Este novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta.

Cuidados na utilização do Ciclo PDCA

O Sebrae, ressalta que ao implementar o **Ciclo PDCA** é importante que o gestor evite:

- Fazer sem planejar;
- Definir as metas e não definir os métodos para atingi-las;
- Definir metas e não preparar o pessoal para executá-las;
- Fazer e não checar;
- Planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário;
- Parar após uma "volta" do ciclo.

A não execução de uma das etapas do ciclo pode comprometer seriamente o processo de melhoria contínua. Por este motivo, a ferramenta apresentada aqui deve ser encarada como um processo contínuo em busca da qualidade máxima requerida por um procedimento ou produto. Afinal, como dito no início deste post, o **foco principal do Ciclo PDCA é a melhoria contínua**.[7]

NOÇÕES DE 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 multivariedade 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 (aquela 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, ō, ŭ, 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".

7 *Texto adaptado de Gustavo Periard*

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 telefonicos

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 telefonico

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-tarde”, 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 estabele 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 multíplice, 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:** Ás 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 girias, 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 auxilio 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 Gratuita), 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 Telems 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:

O Cliente está...	***Reaja de forma oposta***
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 compreende, 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 demitam 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 extrair 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 somente 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;

03. 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 compreende 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, hálito 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, falando 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 obtem 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 atrás, 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 agrega valor ao trabalho. O cliente deve ser poupado 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.

NOÇÕES DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO

A arquivística ou arquivologia 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. É a Ciência e disciplina que objetiva gerenciar todas as informações que possam ser registradas em documentos de arquivos. Para tanto, utiliza-se de princípios, normas, técnicas e procedimentos diversos, que são aplicados nos processos de composição, coleta, análise, identificação, organização, processamento, desenvolvimento, utilização, publicação, fornecimento, circulação, armazenamento e recuperação de informações.

O arquivista é um profissional de nível superior, 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. É o responsável pelo gerenciamento da informação, gestão documental, conservação, preservação e disseminação da informação contida nos documentos. Também tem por função a preservação do patrimônio documental de um pessoa (física ou jurídica), instituição e, em última instância, da sociedade como um todo. Ocupa-se, ainda, da recuperação da informação e da elaboração de instrumentos de pesquisa, observando as três idades dos arquivos: ***corrente***, ***intermediária*** e ***permanente***.

O arquivista atua desenvolvendo planejamentos, estudos e técnicas de organização sistemática e conservação de arquivos, na elaboração de projetos e na implantação de instituições e sistemas arquivísticos, no gerenciamento da informação e na programação e organização de atividades culturais que envolvam informação documental produzida pelos arquivos públicos e privados. Uma grande dificuldade é que muitas organizações não se preocupam com seus arquivos, desconhecendo ou desqualificando o trabalho deste profissional, delegando a outros profissionais as atividades específicas do arquivista. Isto provoca problemas quanto à qualidade do serviço e de tudo o que, direta ou indiretamente, depende dela.

Arquivo é um conjunto de documentos criados ou recebidos por uma organização, firma ou indivíduo, que os mantém ordenadamente como fonte de informação para a execução de suas atividades. Os documentos preservados pelo arquivo podem ser de vários tipos e em vários suportes. As entidades mantenedoras de arquivos podem ser públicas (Federal, Estadual Distrital, Municipal), institucionais, comerciais e pessoais.

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.

Desde o desenvolvimento da Arquivologia como disciplina, a partir da segunda metade do século XIX, talvez nada tenha sido tão revolucionário quanto o desenvolvimento da concepção teórica e dos desdobramentos práticos da gestão.

PRINCÍPIOS:

Os *princípios arquivísticos* constituem o marco principal da diferença entre a arquivística e as outras "ciências" documentárias. São eles:

Princípio da Proveniência: Fixa a identidade do documento, relativamente a seu produtor. Por este princípio, os arquivos devem ser organizados em obediência à competência e às atividades da instituição ou pessoa legitimamente responsável pela produção, acumulação ou guarda dos documentos. Arquivos originários de uma instituição ou de uma pessoa devem manter a respectiva individualidade, dentro de seu contexto orgânico de produção, não devendo ser mesclados a outros de origem distinta.

Princípio da Organicidade: As relações administrativas orgânicas se refletem nos conjuntos documentais. A organicidade é a qualidade segundo a qual os arquivos espelham a estrutura, funções e atividades da entidade produtora/acumuladora em suas relações internas e externas.

Princípio da Unicidade: Não obstante, forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos.

Princípio da Indivisibilidade ou integridade: Os fundos de arquivo devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida.

Princípio da Cumulatividade: O arquivo é uma formação progressiva, natural e orgânica.

LEGISLAÇÃO

Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991

LEI Nº 8.159, DE 8 DE JANEIRO DE 1991

Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.

Decreto nº 4.073, de 03.01.02, regulamenta a Lei 8.159/91

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I
Disposições Gerais

Art.. 1º É dever do Poder Público a gestão documental e a de proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

Art.. 2º 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.

Art.. 3º Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

Art.. 4º Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujos sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas.

Art.. 5º A Administração Pública franqueará a consulta aos documentos públicos na forma desta lei.

Art.. 6º Fica resguardado o direito de indenização pelo dano material ou moral decorrente da violação do sigilo, sem prejuízo das ações penal, civil e administrativa.

CAPÍTULO II
Dos Arquivos Públicos

Art.. 7º 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.

§ 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.

Art.. 8º Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

§ 1º Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas frequentes.

§ 2º Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

§ 3º Consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados.

Art.. 9º A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência.

Art.. 10. Os documentos de valor permanente são inalienáveis e imprescritíveis.

CAPÍTULO III
Dos Arquivos Privados

Art.. 11. Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades.

Art.. 12. Os arquivos privados podem ser identificados pelo Poder Público como de interesse público e social, desde que sejam considerados como conjuntos de fontes relevantes para a história e desenvolvimento científico nacional.

Art.. 13. Os arquivos privados identificados como de interesse público e social não poderão ser alienados com dispersão ou perda da unidade documental, nem transferidos para o exterior.

Parágrafo único. Na alienação desses arquivos o Poder Público exercerá preferência na aquisição.

Art.. 14. O acesso aos documentos de arquivos privados identificados como de interesse público e social poderá ser franqueado mediante autorização de seu proprietário ou possuidor.

Art.. 15. Os arquivos privados identificados como de interesse público e social poderão ser depositados a título revogável, ou doados a instituições arquivísticas públicas.

Art.. 16. Os registros civis de arquivos de entidades religiosas produzidos anteriormente à vigência do Código Civil ficam identificados como de interesse público e social.

CAPÍTULO IV
Da Organização e Administração de Instituições Arquivísticas Públicas

Art.. 17. A administração da documentação pública ou de caráter público compete às instituições arquivísticas federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais.

§ 1º São Arquivos Federais o Arquivo Nacional do Poder Executivo, e os arquivos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário. São considerados, também, do Poder Executivo os arquivos do Ministério da Marinha, do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério do Exército e do Ministério da Aeronáutica.

§ 2º São Arquivos Estaduais o arquivo do Poder Executivo, o arquivo do Poder Legislativo e o arquivo do Poder Judiciário.

§ 3º São Arquivos do Distrito Federal o arquivo do Poder Executivo, o Arquivo do Poder Legislativo e o arquivo do Poder Judiciário.

§ 4º São Arquivos Municipais o arquivo do Poder Executivo e o arquivo do Poder Legislativo.

§ 5º Os arquivos públicos dos Territórios são organizados de acordo com sua estrutura político-jurídica.

Art.. 18. Compete ao Arquivo Nacional a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Executivo Federal, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda, e acompanhar e implementar a política nacional de arquivos.

Parágrafo único. Para o pleno exercício de suas funções, o Arquivo Nacional poderá criar unidades regionais.

Art.. 19. Competem aos arquivos do Poder Legislativo Federal a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Legislativo Federal no exercício das suas funções, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda.

Art.. 20. Competem aos arquivos do Poder Judiciário Federal a gestão e o recolhimento dos documentos produzidos e recebidos pelo Poder Judiciário Federal no exercício de suas funções, tramitados em juízo e oriundos de cartórios e secretarias, bem como preservar e facultar o acesso aos documentos sob sua guarda.

Art.. 21. Legislação estadual, do Distrito Federal e municipal definirá os critérios de organização e vinculação dos arquivos estaduais e municipais, bem como a gestão e o acesso aos documentos, observado o disposto na Constituição Federal e nesta lei.

CAPÍTULO V
Do Acesso e do Sigilo dos Documentos Públicos

§ 3º O acesso aos documentos sigilosos referente à honra e à imagem das pessoas será restrito por um prazo máximo de 100 (cem) anos, a contar da sua data de produção.

Disposições Finais

Art.. 25. Ficará sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social.

Art.. 26. Fica criado o Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), órgão vinculado ao Arquivo Nacional, que definirá a política nacional de arquivos, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (Sinar).

§ 1º O Conselho Nacional de Arquivos será presidido pelo Diretor-Geral do Arquivo Nacional e integrado por representantes de instituições arquivísticas e acadêmicas, públicas e privadas.

§ 2º A estrutura e funcionamento do conselho criado neste artigo serão estabelecidos em regulamento.

Art.. 27. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art.. 28. Revogam-se as disposições em contrário.

FERNANDO COLLOR
Jarbas Passarinho

Gestão de Documentos e Arquivos

Administrar, organizar e gerenciar a informação é, hoje, uma preocupação entre as empresas e entidades públicas e privadas de pequeno, médio e grande porte de diversos segmentos, que encontram na **Tecnologia da Gestão de Documentos** uma poderosa aliada para a tomada de decisões e um facilitador para a gestão de suas atividades.

A **Gestão de Documentos** é também um caminho seguro, rápido e eficiente para as empresas se destacarem dos seus concorrentes e conquistarem certificações.

A Gestão de Documentos contribui no processo de Acreditação e Certificação ISO, porque assegura que a informação produzida e utilizada será bem gerenciada, garantindo a confidencialidade e a rastreabilidade das informações, além de proporcionar benefícios como: racionalização dos espaços de guarda de documentos, eficiência e rapidez no desenvolvimento das atividades diárias e o controle do documento desde o momento de sua produção até a destinação final.

Com relação à Acreditação, a Gestão de Documentos é fator determinante também para cumprir a Resolução 1.639/2002, do Conselho Federal de Medicina, onde é definido que os prontuários médicos são de guarda definitiva e, portanto, não podem ser descartados sem o devido planejamento de como garantir a preservação das informações.

Administrar e gerenciar documentos, a partir de conceitos da **Gestão Documental**, proporciona às empresas privadas e entidades públicas maior controle sobre as informações que produzem e recebem.

A implantação da **Gestão de Documentos** associada ao uso adequado da microfilmagem e das tecnologias do GED (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 eficiente gestão dos arquivos públicos municipais contribui para uma melhor administração dos recursos das cidades e municípios, além de resguardar os mesmos de penalidades civis e administrativas, que estes estão sujeitos se não cumprirem a legislação em vigor ou ainda, se destruírem documentos de valor permanente ou de interesse público e social.

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.

Para que todo esse processo acima seja desenvolvido é necessário trabalhar com a gestão de documentos, que nada mais é que um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Protocolo é a denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso. É de conhecimento comum o grande avanço que a humanidade teve nos últimos anos, avanços esses que contribuíram para o aumento da produção de documentos. Cabe ressaltar que tal aumento teve sua importância para a área da arquivística, no sentido de ter despertado nas pessoas a importância dos arquivos. Entretanto, seja por descaso ou mesmo por falta de conhecimento, a acumulação de massas documentais desnecessárias foi um problema que foi surgindo. Essas massas acabam por inviabilizar que os arquivos cumpram suas funções fundamentais. Para tentar sanar esse e outros problemas, que é recomendável o uso de um sistema de protocolo.

É sabido que durante a sua tramitação, os arquivos correntes podem exercer funções de protocolo (recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição de documentos), daí a denominação comum de alguns órgãos como Protocolo e Arquivo. No entanto, pode acontecer de as pessoas que lidam com o recebimento de documentos não saberem, ou mesmo não serem orientadas sobre como proceder para que o documento cumpra a sua função na instituição.

Como alternativa para essa questão, sistemas de base de dados podem ser utilizados, de forma que se faça o registro dos documentos assim que eles cheguem às repartições.

Algumas rotinas devem ser adotadas no registro documental, afim de que não se perca o controle, bem como administrar problemas que facilmente poderiam ser destaca-se:

Receber as correspondências, separando as de caráter oficial da de caráter particular, distribuindo as de caráter particular a seus destinatários.

Separar as correspondências de caráter ostensivo das de caráter sigiloso, encaminhado as de caráter sigiloso aos seus respectivos destinatários;

Tomar conhecimento das correspondências de caráter ostensivos por meio da leitura, requisitando a existência de antecedentes, se existirem;

Classificar o documento de acordo com o método da instituição, carimbando-o em seguida;

Elaborar um resumo e encaminhar os documentos ao protocolo.

Preparar a ficha de protocolo, em duas vias, anexando a segunda via da ficha ao documento;

Rearquivar as fichas de procedência e assunto, agora com os dados das fichas de protocolo;

Arquivar as fichas de protocolo.

A tramitação de um documento dentro de uma instituição depende diretamente se as etapas anteriores foram feitas da forma correta. Se feitas, fica mais fácil, com o auxílio do protocolo, saber sua exata localização, seus dados principais, como data de entrada, setores por que já passou, enfim, acompanhar o desenrolar de suas funções dentro da instituição. Isso agiliza as ações dentro da instituição, acelerando assim, processos que anteriormente encontravam dificuldades, como a não localização de documentos, não se podendo assim, usá-los no sentido de valor probatório, por exemplo.

Após cumprirem suas respectivas funções, os documentos devem ter seu destino decidido, seja este a sua eliminação ou recolhimento. É nesta etapa que a expedição de documentos torna-se importante, pois por meio dela, fica mais fácil fazer uma avaliação do documento, podendo-se assim decidir de uma forma mais confiável, o destino do documento. Dentre as recomendações com relação à expedição de documentos, destacam-se:

Receber a correspondência, verificando a falta de anexos e completando dados;

Separar as cópias, expedindo o original;

Encaminhar as cópias ao Arquivo.

É importante citar que essas rotinas são apenas sugestões, afinal, cada instituição desenvolverá os processos próprios, no entanto, a aplicação dessas rotinas inquestionavelmente facilita todo o processo de protocolo e arquivo.

Sistemas de Classificação

Os principais Sistemas ou Tipos de classificação utilizados em arquivos são:

- ✓ Classificação Alfabética
- ✓ Classificação Numérica
- ✓ Classificação Alfa-numérica
- ✓ Classificação Cronológica
- ✓ Classificação Geográfica
- ✓ Classificação Ideológica
- ✓ Classificação Decimal
- ✓ Classificação Decimal Universal (CDU)
- ✓ Classificação Automática

A indexação é a operação que consiste em descrever e caracterizar um documento com o auxilio de representações dos conceitos contidos nesses documentos, isto é, em transcrever para linguagem documental os conceitos depois de terem sido extraídos dos documentos por meio de uma análise dos mesmos. A indexação permite uma pesquisa eficaz das informações contidas no acervo documental.

A indexação conduz ao registro dos conceitos contidos num documento de uma forma organizada e facilmente acessível, mediante a constituição de instrumentos de pesquisa documental como índices e catálogos alfabéticos de matérias. A informação contida num documento é representada por um conjunto de conceitos ou combinações de conceitos.

A indexação processa-se em duas fases:

a. Reconhecimento dos conceitos que contêm informação:

- Apreensão do conteúdo total do documento;
- Identificação dos conceitos que representam esse conteúdo;
- Seleção dos conceitos necessários para uma pesquisa posterior.

b. Representação dos conceitos em linguagem documental com o auxílio dos instrumentos de indexação:

- Servem ao indexador para indexar o documento;
- Servem ao utilizador para recuperar a informação;
- Contribuem para a uniformidade e consistência da indexação;

Nos arquivos e centros, ou serviços de documentação, utilizam-se, normalmente, a indexação coordenada e a indexação por temas.

Os parâmetros a ter em conta para realizar tarefa de indexação são:

a) Exaustividade

✓ Todos os assuntos (conceitos) de que trata o documento estão representados na indexação;

✓ Não existe seleção de termos. Especificidade.

✓ A descrição do conteúdo traduz, o mais próximo possível, a informação que o documento contém;

✓ Não se utilizam termos de indexação demasiados genéricos ou demasiado específicos, relativamente aos conceitos expressos no documento.

b) Uniformidade

✓ É um parâmetro muito importante ligado a qualidade da indexação;

✓ Procura anular a sinonímia (palavras de significação idêntica ou parecida, mas não tem o mesmo valor e emprego), representando para um mesmo conceito a escolha de um mesmo termo;

✓ Utiliza, sempre que possível, termos de estrutura idêntica para a representação de conceitos análogos.

c) Coerência

✓ Aplicação dos mesmos princípios e critérios de escolha para a resolução de casos análogos, implicando uma uniformidade intrínseca ao próprio sistema.

d) Pertinência

✓ A indexação deve ser feita sempre em função do utilizador.

e) Eficácia

✓ Capacidade de um sistema de informação recuperar a informação relevante, nele armazenada de uma forma eficaz e com o mínimo de custo. A qualidade num processo de indexação é influenciada pelos seguintes parâmetros:

- Características dos instrumentos de indexação utilizados;
- Características do indexador:

- **Pessoais**: objetividade, imparcialidade, espírito de análise, capacidade de síntese, desenvolvimento intelectual, sociabilidade, cultura geral, cultura específica e outras.
- **Profissionais**: conhecimento técnicos que permitam decisões acertadas, conhecimentos profundos acerca do sistema de indexação em que está integrado.

Plano de Classificação

O objetivo primordial de uma eficaz estruturação dos arquivos consiste na criação de condições para a recuperação da informação de forma rápida, segura e eficaz. Por esta razão, se deve estabelecer no início de funcionamento de um arquivo, o plano de classificação ou plano do arquivo.

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. É uma tarefa muito importante, primordial, difícil e morosa e deve ser elaborada com o máximo cuidado de forma a não se cometerem erros que se repercutirão na estrutura e 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 função da gestão de documentos e arquivos nos sistemas nacionais de informação, segundo o qual um programa geral de gestão de documentos, para alcançar economia e eficácia, envolve as seguintes fases:

- ***produção:*** concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos;
- ***utilização e conservação:*** criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação e reprografia nestes processos;
- ***destinação:*** a identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições arquivísticas.

O código de classificação de documentos de arquivo é um instrumento de trabalho utilizado para classificar todo e qualquer documento produzido ou recebido por um órgão no exercício de suas funções e atividades. 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.

No código de classificação, as funções, atividades, espécies e tipos documentais genericamente denominados assuntos, encontram-se hierarquicamente distribuídos de acordo com as funções e atividades desempenhadas pelo órgão. Em outras palavras, os assuntos recebem códigos numéricos, os quais refletem a hierarquia funcional do órgão, definida através de classes, subclasses, grupos e subgrupos, partindo-se sempre do geral para o particular.

A classificação deve ser realizada por servidores treinados, de acordo com as seguintes operações.

a) ESTUDO: consiste na leitura de cada documento, a fim de verificar sob que assunto deverá ser classificado e quais as referências cruzadas que lhe corresponderão. A referência cruzada é um mecanismo adotado quando o conteúdo do documento se refere a dois ou mais assuntos.

b) CODIFICAÇÃO: consiste na atribuição do código correspondente ao assunto de que trata o documento.

Rotinas correspondentes às operações de classificação

1. Receber o documento para classificação;
2. Ler o documento, identificando o assunto principal e o(s) secundário(s) de
acordo com seu conteúdo;
3. Localizar o(s) assunto(s) no Código de classificação de documentos de arquivo, utilizando o índice, quando necessário;
4. Anotar o código na primeira folha do documento;
5. Preencher a(s) folha(s) de referência, para os assuntos secundários.

A avaliação constitui-se em atividade essencial do ciclo de vida documental arquivístico, na medida em que define quais documentos serão preservados para fins administrativos ou de pesquisa e em que momento poderão ser eliminados ou destinados aos arquivos intermediário e permanente, segundo o valor e o potencial de uso que apresentam para a administração que os gerou e para a sociedade.

Os primeiros atos legais destinados a disciplinar a avaliação de documentos no serviço público datam do final do século passado, em países da Europa, nos Estados Unidos e no Canadá. No Brasil, a preocupação com a avaliação de documentos públicos não é recente, mas o primeiro passo para sua regulamentação ocorreu efetivamente com a lei federal nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que em seu artigo 9º dispõe que "a eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização de instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência".

O Arquivo Nacional publicou em 1985 manual técnico sob o título Orientação para avaliação e arquivamento intermediário em arquivos públicos, do qual constam diretrizes gerais para a realização da avaliação e para a elaboração de tabelas de temporalidade. Em 1986, iniciaram-se as primeiras atividades de avaliação dos acervos de caráter intermediário sob a guarda da então Divisão de Pré-Arquivo do Arquivo Nacional, desta vez com a preocupação de estabelecer prazos de guarda com vista à eliminação e, consequentemente, à redução do volume documental e racionalização do espaço físico.

A metodologia adotada à época envolveu pesquisas na legislação que regula a prescrição de documentos administrativos, e entrevistas com historiadores e servidores responsáveis pela execução das atividades nos órgãos públicos, que forneceram as informações relativas aos valores primário e secundário dos documentos, isto é, ao seu potencial de uso para fins administrativos e de pesquisa, respectivamente. Concluídos os trabalhos, ainda que restrito à documentação já depositada no arquivo intermediário do Arquivo Nacional, foi constituída, em 1993, uma Comissão Interna de Avaliação que referendou os prazos de guarda e destinação propostos.

Com o objetivo de elaborar uma tabela de temporalidade para documentos da então Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação (SEPLAN), foi criado, em 1993, um grupo de trabalho composto por técnicos do Arquivo Nacional e daquela secretaria, cujos resultados, relativos às atividade-meio, serviriam de subsídio ao estabelecimento de prazos de guarda e destinação para os documentos da administração pública federal. A tabela, elaborada com base nas experiências já desenvolvidas pelos dois órgãos, foi encaminhada, em 1994, à Direção Geral do Arquivo Nacional para aprovação.

Com a instalação do Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), em novembro de 1994, foi criada, dentre outras, a Câmara Técnica de Avaliação de Documentos (Ctad) para dar suporte às atividades do conselho. Sua primeira tarefa foi analisar e discutir a tabela de temporalidade elaborada pelo grupo de trabalho Arquivo Nacional/SEPLAN, com o objetivo de torná-la aplicável também aos documentos produzidos pelos órgãos públicos nas esferas estadual e municipal, servindo como orientação a todos os órgãos participantes do Sistema Nacional de Arquivos (Sinar).

O modelo ora apresentado constitui-se em instrumento básico para elaboração de tabelas referentes às atividade-meio do serviço público, podendo ser adaptado de acordo com os conjuntos documentais produzidos e recebidos. Vale ressaltar que a aplicação da tabela deverá estar condicionada à aprovação por instituição arquivística pública na sua específica esfera de competência.

Arquivamento e ordenação de documentos

O arquivamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa ao acondicionamento e armazenamento dos documentos no arquivo.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, que estudaremos nesta aula. Quando HÁ essa necessidade, dizemos que é um sistema indireto de busca e/ou recuperação, como são os métodos numéricos. Existe ainda outro sistema, chamado semidireto , que não aparece em provas, mas que serve apenas para agregar o método alfanumérico, que estudaremos adiante. Este método se caracteriza pela ―necessidade parcial da utilização de instrumentos de pesquisa. Por exemplo, precisamos de uma tabela para localizar uma estante, mas não para localizar uma gaveta ou prateleira: a partir da localização da estante, a prateleira será localizada deforma direta.

A tabela de temporalidade deverá contemplar as atividade-meio e atividades-fim de cada órgão público. Desta forma, caberá aos mesmos definir a temporalidade e destinação dos documentos relativos às suas atividades específicas, complementando a tabela básica. Posteriormente, esta deverá ser encaminhada à instituição arquivística pública para aprovação e divulgação, por meio de ato legal que lhe confira legitimidade.

A tabela de temporalidade é um instrumento arquivístico resultante de avaliação, que tem por objetivos definir prazos de guarda e destinação de documentos, com vista a garantir o acesso à informação a quantos dela necessitem. 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: Neste campo são apresentados os conjuntos documentais produzidos e recebidos, hierarquicamente distribuídos de acordo com as funções e atividades desempenhadas pela instituição. Para possibilitar melhor identificação do conteúdo da informação, foram empregadas funções, atividades, espécies e tipos documentais, genericamente denominados assuntos, agrupados segundo um código de classificação, cujos conjuntos constituem o referencial para o arquivamento dos documentos.

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: Referem-se ao tempo necessário para arquivamento dos documentos nas fases corrente e intermediária, visando atender exclusivamente às necessidades da administração que os gerou, mencionado, preferencialmente, em anos. Excepcionalmente, pode ser expresso a partir de uma ação concreta que deverá necessariamente ocorrer em relação a um determinado conjunto documental. Entretanto, deve ser objetivo e direto na definição da ação – exemplos: até aprovação das contas; até homologação da aposentadoria; e até quitação da dívida. O prazo estabelecido para a fase corrente relaciona-se ao período em que o documento é frequentemente consultado, exigindo sua permanência junto às unidades organizacionais. A fase intermediária relaciona-se ao período em que o documento ainda é necessário à administração, porém com menor frequência de uso, podendo ser transferido para depósito em outro local, embora à disposição desta.

A realidade arquivística no Brasil aponta para variadas formas de concentração dos arquivos, seja ao nível da administração (fases corrente e intermediária), seja no âmbito dos arquivos públicos (permanentes ou históricos). Assim, a distribuição dos prazos de guarda nas fases corrente e intermediária foi definida a partir das seguintes variáveis:

I – Órgãos que possuem arquivo central e contam com serviços de arquivamento intermediário:

Para os órgãos federais, estaduais e municipais que se enquadram nesta variável, há necessidade de redistribuição dos prazos, considerando-se as características de cada fase, desde que o prazo total de guarda não seja alterado, de forma a contemplar os seguintes setores arquivísticos:

- arquivo setorial (fase corrente, que corresponde ao arquivo da unidade organizacional);
- arquivo central (fase intermediária I, que corresponde ao setor de arquivo geral/central da instituição);
- arquivo intermediário (fase intermediária II, que corresponde ao depósito de arquivamento intermediário, geralmente subordinado à instituição arquivística pública nas esferas federal, estadual e municipal).

II – Órgãos que possuem arquivo central e não contam com serviços de arquivamento intermediário: Nos órgãos situados nesta variável, as unidades organizacionais são responsáveis pelo arquivamento corrente e o arquivo central funciona como arquivo intermediário, obedecendo aos prazos previstos para esta fase e efetuando o recolhimento ao arquivo permanente.

III – Órgãos que não possuem arquivo central e contam com serviços de arquivamento intermediário: Nesta variável, as unidades organizacionais também funcionam como arquivo corrente, transferindo os documentos – depois de cessado o prazo previsto para esta fase – para o arquivo intermediário, que promoverá o recolhimento ao arquivo permanente.

IV – Órgãos que não possuem arquivo central nem contam com serviços de arquivamento intermediário:

Quanto aos órgãos situados nesta variável, as unidades organizacionais são igualmente responsáveis pelo arquivamento corrente, ficando a guarda intermediária a cargo das mesmas ou do arquivo público, o qual deverá assumir tais funções.

3. Destinação final: Neste campo é registrada a destinação estabelecida que pode ser a eliminação, quando o documento não apresenta valor secundário (probatório ou informativo) ou a guarda permanente, quando as informações contidas no documento são consideradas importantes para fins de prova, informação e pesquisa.

A guarda permanente será sempre nas instituições arquivísticas públicas (Arquivo Nacional e arquivos públicos estaduais, do Distrito Federal e municipais), responsáveis pela preservação dos documentos e pelo acesso às informações neles contidas. Outras instituições poderão manter seus arquivos permanentes, seguindo orientação técnica dos arquivos públicos, garantindo o intercâmbio de informações sobre os respectivos acervos.

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 necessidade de comunicação é tão antiga como a formação da sociedade humana, o homem, talvez na ânsia de se perpetuar, teve sempre a preocupação de registrar suas observações, seu pensamento, para os legar às gerações futuras.

Assim começou a escrita. Na sua essência. Isto nada mais é do que registrar e guardar. Por sua vez, no seu sentido mais simples, guardar é arquivar.

Por muito tempo reinou uma completa confusão sobre o verdadeiro sentido da biblioteca, museu e arquivo. Indiscutivelmente, por anos e anos, estas instituições tiveram mais ou menos o mesmo objetivo. Eram elas depósitos de tudo o que se produzira a mente humana, isto é, do resultado do trabalho intelectual e espiritual do homem.

O arquivo, quando bem organizado, transmite ordens, evita repetição desnecessárias de experiências, diminui a duplicidade de documentos, revela o que está por ser feito, o que já foi feito e os resultados obtidos. Constitui fonte de pesquisa para todos os ramos administrativos e auxilia o administrador a tomada de decisões.

Acondicionamento, Armazenamento, Preservação e Conservação 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.

Alguns documentos, conforme as normas vigentes deverão ser produzidos em formatos padronizados. Os documentos identificados nas tabelas de temporalidade e destinação como de valor permanente deverão ser produzidos em papéis alcalinos.

Cabe acrescentar que:

- Os papéis das capas de processos devem ser alcalinos;
- As presilhas devem ser em plástico ou metal não oxidável;
- As práticas de grampear e de colar documentos devem ser evitadas;
- Os dossiês, processos e volumes devem ser arquivados em pastas suspensas ou em caixas, de acordo com suas dimensões.

Todos os documentos devem ser preservados em condições adequadas ao seu uso, pelos prazos de guarda estabelecidos nas tabelas de temporalidade e destinação de documentos.

A informação deve estar adequadamente identificada, classificada e controlada, para que a localização e a devolução ao local de depósito sejam realizadas de forma ágil e sem riscos de danos ou extravios. Para que esses procedimentos sejam efetivos e possam assegurar a manutenção das condições de acesso, eles devem ser regularmente revistos.

É importante que os registros relativos aos documentos sejam incorporados a um sistema de informações, como um banco de dados, e que os sistemas de recuperação sejam amplamente compatíveis.

Áreas de Armazenamento

Todos os documentos devem ser armazenados em locais que apresentem condições ambientais apropriadas às suas necessidades de preservação, pelo prazo de guarda estabelecido em tabela de temporalidade e destinação.

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. O manual *Recomendações para a construção de arquivos*, publicado pelo CONARQ em 2000, reúne as indicações para a construção, reforma e adequação de edifícios de arquivos.

• Áreas de Depósito

Nas áreas de depósito, os cuidados devem ser dirigidos a:

- evitar, principalmente, os subsolos e porões, em razão do grande risco de inundações, dando preferência a terrenos mais elevados, distanciados do lençol freático. No caso de depósitos em andares térreos, prever pisos mais elevados em relação ao solo e com boas condições de drenagem deste, pelas mesmas razões;
- prever condições estruturais de resistência a cargas, de acordo com as *Recomendações para a construção de arquivos*, do CONARQ;
- a área dos depósitos não deve exceder a 200m2. Se necessário, os depósitos deverão ser compartimentados. Os compartimentos devem ser independentes entre si, separados por corredores, com acessos equipados com portas corta-fogo e, de preferência, também com sistemas independentes de energia elétrica, de aeração ou de climatização;
- evitar tubulações hidráulicas, caixas d'água e quadros de energia elétrica sobre as áreas de depósito;
- evitar todo tipo de material que possa promover risco de propagação de fogo ou formação de gases, como madeiras, pinturas e revestimentos;
- aumentar a resistência térmica ou a estanqueidade das paredes externas, em especial daquelas sujeitas à ação direta de raios solares, por meio de isolamento térmico e/ou pintura de cor clara, de efeito reflexivo. Além dos recursos construtivos utilizados para amenizar as temperaturas internas, sempre que for possível, posicionar os depósitos nos prismas de menor insolação;
- promover a ventilação dos ambientes de forma natural ou artificial com soluções de baixo custo, inclusive com a disposição adequada do mobiliário, de forma a facilitar o fluxo do ar;
- evitar a presença de pessoas em trabalho ou consulta em tais ambientes;
- manter suprimento elétrico de emergência.

Nas áreas de depósito, os documentos devem ser armazenados separadamente, de acordo com o seu suporte e suas especificidades, a saber:

- documentos textuais, como manuscritos e impressos;
- documentos encadernados;
- documentos textuais de grande formato;
- documentos cartográficos, como mapas e plantas arquitetônicas;
- documentos iconográficos, como desenhos, gravuras e cartazes;
- documentos em meio micrográficos;
- documentos fotográficos;
- documentos sonoros;
- documentos cinematográficos;
- documentos em meios magnéticos e ópticos.

Os filmes em bases de nitrato e de acetato de celulose devem ser armazenados separadamente, de acordo com sua base e condição de preservação.

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.

Recomenda-se um estudo prévio das condições climáticas da região, nos casos de se elaborar um projeto de construção ou reforma, com vistas a obter os melhores benefícios, com baixo custo, em favor da preservação dos acervos.

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 12ºC ± 1ºC e UR 35% ± 5% fotografias em cor T 5ºC ± 1ºC e UR 35% ± 5% filmes e registros magnéticos T 18ºC ± 1ºC 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 acidentais, 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 superiores às dos documentos que irão abrigar.

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.

Manuseio e Transporte

O manuseio requer cuidados especiais, tanto pelos técnicos, durante o tratamento dos documentos, quanto pelos usuários, merecendo recomendações afixadas nas salas de trabalho e de consulta, a saber:

- manusear os documentos originais com mãos limpas, de preferência fazendo uso de luvas. Além de luvas, os técnicos devem também utilizar guarda-pós, e máscaras para o manuseio de documentos.

Esta recomendação atende à saúde de usuários e técnicos, considerando-se que no passado foi frequente o uso de inseticidas, que em muitos casos ainda preservam elevados níveis de toxidez.

Esporos de microorganismos também podem ser fatores de contaminação e toxidez;

- utilizar também luvas e máscaras ao manusear fotografias, filmes, microfilmes, discos e suportes magnéticos e ópticos, considerando-se a fragilidade desses materiais e a necessidade de proteção dos usuários;

- manusear documentos de grandes formatos em mesas de grandes dimensões;

- utilizar escadas seguras, especialmente desenhadas para a retirada de documentos das estantes, bem como carrinhos, para o seu transporte entre o depósito e a sala de consulta, visando à segurança no trabalho e à integridade dos documentos;

- transportar documentos entre seções, para exposições ou para empréstimos externos ou serviços de terceiros, como microfilmagem e conservação, seguindo procedimentos padronizados de embalagem, transporte e manuseio, visando à preservação e segurança dos documentos.

Segurança

Toda instituição arquivística deve contar com um Plano de Emergência escrito, direcionado para a prevenção contra riscos potenciais e para o salvamento de acervos em situações de calamidade com fogo, água, insetos, roubo e vandalismo.

Este plano deve incluir:

Um programa de manutenção do edifício, partindo de um diagnóstico prévio do prédio e de sua localização, para identificar:

- riscos geográficos e climáticos que possam ameaçar o prédio e o acervo;

- vulnerabilidades do edifício, quanto à sua função de proteger os acervos;
- níveis de vulnerabilidade dos materiais que compõem o acervo;
- vulnerabilidades administrativas (ex.: seguro, segurança).

Um plano de metas concretas e cronograma de prioridades para a eliminação do maior número possível de riscos:
- inspecionar regularmente o prédio;
- manter em perfeitas condições de funcionamento os sistemas elétrico, hidráulico e de esgoto do prédio;
- implantar um programa integrado contra pragas;
- instalar sistemas confiáveis de detecção e combate de incêndio e de suprimento elétrico de emergência;
- manter todo o acervo documental identificado e inventariado;
- implantar procedimentos de segurança e de limpeza periódica nos depósitos.

Um plano de salvamento e de segurança humanos:
- formar e treinar periodicamente a brigada de incêndio;
- utilizar sinalização de segurança e de escape para casos de emergência;
- efetuar treinamentos e simulações periódicas de emergência.

Um plano de salvamento de acervos (plano de emergência):

As instituições depositárias de acervos deverão ter um plano de emergência escrito para salvamento do acervo em casos de calamidade, atendendo às especificidades de seu acervo e às condições de localização do mesmo em suas dependências.

Uma vez elaborados, os planos de emergência irão requerer recursos materiais e humanos, sendo interessante poder organizá-los de forma cooperativa, entre instituições de uma mesma cidade ou região.

Um plano de emergência contém as providências necessárias para o salvamento dos documentos. Entre os preparativos estão os de minimizar ao máximo os riscos de fogo, por meio de sistemas de alarmes e supressão automática, e todos os outros riscos potenciais, como vimos, por meio de vistorias e manutenção periódicas.

Acervos de grande importância para a instituição deverão ser identificados com antecedência. O ideal é que este procedimento inclua uma planta baixa que indique claramente a localização dos acervos prioritários para efeito de resgate.

O plano de emergência contará com uma equipe técnica e uma administrativa com atribuições específicas, para as várias atividades que irão demandar a pronta resposta e a recuperação dos acervos atingidos, no caso de algum sinistro.

Cada instituição deverá ter o seu próprio coordenador de emergência, mesmo que esteja organizada em um plano cooperativo.

a) Coordenador – tomará as decisões e irá interagir com os demais membros do grupo, com as equipes de resgate técnica e administrativa e com as áreas técnicas e administrativas da instituição;

b) Agentes de comunicação – farão contato com:
- autoridades policiais, Corpo de Bombeiros ou Defesa Civil;
- áreas técnicas da instituição;
- demais instituições, imprensa;
- empresas fornecedoras de materiais.

c) Especialistas de conservação, para os diferentes tipos de acervo, que poderão ser da própria instituição ou externos, dentro de um programa de cooperação entre instituições.

d) Equipe técnica substituta – quando os integrantes da equipe titular não conseguirem chegar ao local a tempo. Esta equipe deverá participar de todos os treinamentos e simulações.

O plano deve ser testado e revisto em intervalos regulares, e todo o pessoal da instituição precisa estar familiarizado com ele, seja tendo participado de sua elaboração, ou pelo treinamento nos procedimentos de emergência.

Preservação e conservação de documentos de arquivo

Preservação: é um conjunto de medidas e estratégias de ordem administrativa, política e operacional que contribuem direta ou indiretamente para a preservação da integridade dos materiais.

Conservação: é um conjunto de ações estabilizadoras que visam desacelerar o processo de degradação de documentos ou objetos, por meio de controle ambiental e de tratamentos específicos (higienização, reparos e acondicionamento).

Restauração: é um conjunto de medidas que objetivam a estabilização ou a reversão de danos físicos ou químicos adquiridos pelo documento ao longo do tempo e do uso, intervindo de modo a não comprometer sua integridade e seu caráter histórico.

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.

Os acervos de bibliotecas e arquivos são em geral constituídos de livros, mapas, fotografias, obras de arte, revistas, manuscritos etc., que utilizam, em grande parte, o papel como suporte da informação, além de tintas das mais diversas composições.

O papel, por mais variada que possa ser sua com posição, é formado basicamente por fibras de celulose provenientes de diferentes origens.

Cabe-nos, portanto, encontrar soluções que permitam oferecer o melhor conforto e estabilidade ao suporte da maioria dos documentos, que é o papel.

A degradação da celulose ocorre quando agentes nocivos atacam as ligações celulósicas, rompendo-as ou fazendo com que se agreguem a elas novos componentes que, uma vez instalados na molécula, desencadeiam reações químicas que levam ao rompimento das cadeias celulósicas.

A acidez e a oxidação são os maiores processos de deterioração química da celulose. Também há os agentes físicos de deterioração, responsáveis pelos danos mecânicos dos documentos. Os mais frequentes são os insetos, os roedores e o próprio homem.

Resumindo, podemos dizer que consideramos agentes de deterioração dos acervos de bibliotecas e arquivos aqueles que levam os documentos a um estado de instabilidade física ou química, com comprometimento de sua integridade e existência.

Embora, com muita frequência, não possamos eliminar totalmente as causas do processo de deterioração dos documentos, com certeza podemos diminuir consideravelmente seu ritmo, através de cuidados com o ambiente, o manuseio, as intervenções e a higiene, entre outros.

Antes de citar os principais fatores de degradação, torna-se indispensável dizer que existe estreita ligação entre eles, o que faz com que o processo de deterioração tome proporções devastadoras.

Para facilitar a compreensão dos efeitos nocivos nos acervos podemos classificar os agentes de deterioração em Fatores Ambientais, Fatores Biológicos, Intervenções Impróprias, Agentes Biológicos, Furtos e Vandalismo.

1. Fatores ambientais

Os agentes ambientais são exatamente aqueles que existem no ambiente físico do acervo: Temperatura, Umidade Relativa do Ar, Radiação da Luz, Qualidade do Ar.

Num levantamento cuidadoso das condições de conservação dos documentos de um acervo, é possível identificar facilmente as consequências desses fatores, quando não controlados dentro de uma margem de valores aceitável.

Todos fazem parte do ambiente e atuam em conjunto.

Sem a pretensão de aprofundar as explicações científicas de tais fatores, podemos resumir suas ações da seguinte forma:

1.1 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, inclusive as de deterioração, é dobrada a cada aumento de 10°C. A umidade relativa alta proporciona as condições necessárias para desencadear intensas reações químicas nos materiais. Evidências de temperatura e umidade relativa altas são detectadas com a presença de colônias de fungos nos documentos, sejam estes em papel, couro, tecido ou outros materiais.

Umidade relativa do ar e temperatura muito baixas transparecem em documentos distorcidos e ressecados.

As flutuações de temperatura e umidade relativa do ar são muito mais nocivas do que os índices superiores aos considerados ideais, desde que estáveis e constantes. Todos os materiais encontrados nos acervos são higroscópicos, isto é, absorvem e liberam umidade muito facilmente e, portanto, se expandem e se contraem com as variações de temperatura e umidade relativa do ar.

Essas variações dimensionais aceleram o processo de deterioração e provocam danos visíveis aos documentos, ocasionando o craquelamento de tintas, ondulações nos papéis e nos materiais de revestimento de livros, danos nas emulsões de fotos etc..

O mais recomendado é manter a temperatura o mais próximo possível de 20°C e a umidade relativa de 45% a 50%, evitando-se de todas as formas as oscilações de 3°C de temperatura e 10% de umidade relativa.

O monitoramento, que nos dá as diretrizes para qualquer projeto de mudança, é feito através do termo higrômetro (aparelho medidor da umidade e temperatura simultaneamente).

A circulação do ar ambiente representa um fator bastante importante para amenizar os efeitos da temperatura e umidade relativa elevada.

1.2 Radiação da luz

Toda fonte de luz, seja ela natural ou artificial, emite radiação nociva aos materiais de acervos, provocando consideráveis danos através da oxidação.

O papel se torna frágil, quebradiço, amarelecido, escurecido. As tintas desbotam ou mudam de cor, alterando a legibilidade dos documentos textuais, dos iconográficos e das encadernações.

O componente da luz que mais merece atenção é a radiação ultravioleta (UV). Qualquer exposição à luz, mesmo que por pouco tempo, é nociva e o dano é cumulativo e irreversível. A luz pode ser de origem natural (sol) e artificial, proveniente de lâmpadas incandescentes (tungstênio) e fluorescentes (vapor de mercúrio). Deve-se evitar a luz natural e as lâmpadas fluorescentes, que são fontes geradoras de UV. A intensidade da luz é medida através de um aparelho denominado luxímetro ou fotômetro.

Algumas medidas podem ser tomadas para proteção dos acervos:

- As janelas devem ser protegidas por cortinas ou persianas que bloqueiem totalmente o sol; essa medida também ajuda no controle de temperatura, minimizando a geração de calor durante o dia.

- Filtros feitos de filmes especiais também ajudam no controle da radiação UV, tanto nos vidros de janelas quanto em lâmpadas fluorescentes (esses filmes têm prazo de vida limitado).

- Cuidados especiais devem ser considerados em exposições de curto, médio e longo tempo:

- não expor um objeto valioso por muito tempo;

- manter o nível de luz o mais baixo possível;

- não colocar lâmpadas dentro de vitrines;

- proteger objetos com filtros especiais;

- certificar-se de que as vitrines sejam feitas de materiais que não danifiquem os documentos.

1.3 Qualidades do ar: O controle da qualidade do ar é essencial num programa de conservação de acervos. Os poluentes contribuem pesadamente para a deterioração de materiais de bibliotecas e arquivos.

Há dois tipos de poluentes – os gases e as partículas sólidas – que podem ter duas origens: os que vêm do ambiente externo e os gerados no próprio ambiente.

Os poluentes externos são principalmente o dióxido de enxofre (SO2), óxidos de nitrogênio (NO e NO2) e o Ozônio (O3). São gases que provocam reações químicas, com formação de ácidos que causam danos sérios e irreversíveis aos materiais. O papel fica quebradiço e descolorido; o couro perde a pele e deteriora.

As partículas sólidas, além de carregarem gases poluentes, agem como abrasivos e desfiguram os documentos.

Agentes poluentes podem ter origem no próprio ambiente do acervo, como no caso de aplicação de vernizes, madeiras, adesivos, tintas etc., que podem liberar gases prejudiciais à conservação de todos os materiais.

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.

Para que atuem sobre os documentos e proliferem, necessitam de conforto ambiental e alimentação. O conforto ambiental para praticamente todos os seres vivos está basicamente na temperatura e umidade relativa elevadas, pouca circulação de ar, falta de higiene etc.

2.1 Fungos

Os fungos representam um grupo grande de organismos. São conhecidos mais de 100.000 tipos que atuam em diferentes ambientes, atacando diversos substratos. No caso dos acervos de bibliotecas e arquivos, são mais comuns aqueles que vivem dos nutrientes encontrados nos documentos.

Os fungos são organismos que se reproduzem através de esporos e de forma muito intensa e rápida dentro de determinadas condições. 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.

Os fungos, além de atacarem o substrato, fragilizando o suporte, causam manchas de coloração diversas e intensas de difícil remoção. A proliferação se dá através dos esporos que, em circunstâncias propícias, se reproduzem de forma abundante e rápida.

Se as condições, entretanto, forem adversas, esses esporos se tornam "dormentes". A dormência ocorre quando as condições ambientais se tornam desfavoráveis, como, por exemplo, a umidade relativa do ar com índices baixos.

Quando dormentes, os esporos ficam inativos e, portanto, não se reproduzem nem atacam os documentos. Esse estado, porém, é reversível; se as condições forem ideais, os esporos revivem e voltam a crescer e agir, mesmo que tenham sido submetidos a congelamento ou secagem.

Os esporos ativos ou dormentes estão presentes em todos os lugares, em todas as salas, em cada peça do acervo e em todas as pessoas, mas não é tão difícil controlá-los.

As medidas a serem adotadas para manter os acervos sob controle de infestação de fungos são:

- estabelecer política de controle ambiental, principalmente temperatura, umidade relativa e ar circulante, mantendo os índices o mais próximo possível do ideal e evitando oscilações acentuadas;
- 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.

Observações importantes:

- O uso de fungicidas não é recomendado; os danos causados superam em muito a eficiência dos produtos sobre os documentos.
- Caso se detecte situação de infestação, chamar profissionais especializados em conservação de acervos.
- Não limpar o ambiente com água, pois esta, ao secar, eleva a umidade relativa do ar, favorecendo a proliferação de colônias de fungos.
- Na higienização do ambiente, é recomendado o uso de aspirador.

Alguns conselhos para limpeza de material com fungos:

- Usar proteção pessoal: luvas de látex, máscaras, aventais, toucas e óculos de proteção (nos casos de sensibilidade alérgica).
- Luvas, toucas e máscaras devem ser descartáveis.

2.2 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.

2.3 Ataques de insetos

Baratas – Esses insetos atacam tanto papel quanto revestimentos. A variedade também é grande. O ataque tem características bem próprias, revelando-se principalmente por perdas de superfície e manchas de excrementos. As baratas se reproduzem no próprio local e se tornam infestação muito rapidamente, caso não sejam combatidas. São atraídas pelos mesmos fatores já mencionados: temperatura e umidade elevadas, resíduos de alimentos, falta de higiene no ambiente e no acervo.

Existem iscas para combater as baratas, mas, uma vez instalada a infestação, devemos buscar a orientação de profissionais.

Brocas (Anobídios) – São insetos que causam danos imensos em acervos, principalmente em livros.

A sua presença se dá principalmente por falta de programa de higienização das coleções e do ambiente e ocorre muitas vezes por contato com material contaminado, cujo ingresso no acervo não foi objeto de controle. Exigem vigilância constante, devido ao tipo de ataque que exercem. Os sintomas desse ataque são claros e inconfundíveis. Para combatê-lo se torna necessário conhecer sua natureza e comportamento. As brocas têm um ciclo de vida em quatro fases: ovos – larva – pupa – adulta.

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.

As brocas precisam encontrar condições especiais que, como todos os outros agentes biológicos, são temperatura e umidade relativa elevadas, falta de ar circulante e falta de higienização periódica no local e no acervo.

A característica do ataque é o pó que se encontra na estante em contato com o documento.

Este pó contém saliva, excrementos, ovos e resíduos de cola, papel etc. Em geral as brocas vão em busca do adesivo de amido, instalando-se nos papelões das capas, no miolo e no suporte do miolo dos livros. As perdas são em forma de orifícios bem redondinhos.

A higienização metódica é a única forma de se fazer o controle das condições de conservação dos documentos e, assim, detectar a presença dos insetos. Uma medida que deve ser obedecida sempre é a higienização e separação de todo exemplar que for incorporado ao acervo, seja ele originário de doação, aquisição ou recolhimento.

Quando o ataque se torna uma infestação, é preciso buscar a ajuda de um profissional especializado.

A providência a ser tomada é identificar o documento atacado e, se possível, isolá-lo até tratamento. A higienização de infestados por brocas deve ser feita em lugar distante, devido ao risco de espalhar ovos ou muitas larvas pelo ambiente.

Estes insetos precisam ser muito bem controlados: por mais que se higienize o ambiente e se removam as larvas e resíduos, corre-se o risco de não eliminar totalmente os ovos. Portanto, após a higienização, os documentos devem ser revistos de tempos em tempos.

Todo tratamento mais agressivo deve ser feito por profissionais especializados, pois o uso de qualquer produto químico pode acarretar danos intensos aos documentos.

Cupins (Térmitas) – Os cupins representam risco não só para as coleções como para o prédio em si.

Vivem em sociedades muito bem organizadas, reproduzem-se em ninhos e a ação é devastadora onde quer que ataquem. Na grande maioria das vezes, sua presença só é detectada depois de terem causado grandes danos.

Os cupins percorrem áreas internas de alvenaria, tubulações, conduítes 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.

Os ninhos não precisam obrigatoriamente estar dentro dos edifícios das bibliotecas e arquivos.

Podem estar a muitos metros de distância, inclusive na base de árvores ou outros prédios.

Com muita frequência, quando os cupins atacam o acervo, já estão instalados em todo o prédio. Da mesma forma que os outros agentes citados anteriormente, os cupins se instalam em ambientes com índices de temperatura e umidade relativa elevados, ausência de boa circulação de ar, falta de higienização e pouco manuseio dos documentos.

No caso de ataque de cupim, não há como solucionar o problema sozinho. O ideal é buscar auxílio com um profissional especializado na área de conservação de acervos para cuidar dos documentos atacados e outro profissional capacitado para cuidar do extermínio dos cupins que estão na parte física do prédio. O tratamento recomendado para o extermínio dos cupins ou para prevenção contra novos ataques é feito mediante barreiras químicas adequadamente projetadas.

3. Intervenções inadequadas nos acervos

Chamamos de intervenções inadequadas todos os procedimentos de conservação que realizamos em um conjunto de documentos com o objetivo de interromper ou melhorar seu estado de degradação. Muitas vezes, com a boa intenção de protegê-los, fazemos intervenções que resultam em danos ainda maiores.

Nos acervos formados por livros, fotografias, documentos impressos, documentos manuscritos, mapas, plantas de arquitetura, obras de arte etc., é preciso ver que, segundo sua natureza, cada um apresenta suportes, tintas, pigmentos, estruturas etc. completamente diferentes.

Qualquer tratamento que se queira aplicar exige um conhecimento das características individuais dos documentos e dos materiais a serem empregados no processo de conservação. Todos os profissionais de bibliotecas e arquivos devem ter noções básicas de conservação dos documentos com que lidam, seja para efetivamente executá-la, seja para escolher os técnicos capazes de fazê-lo, controlando seu trabalho. Os conhecimentos de conservação ajudam a manter equipes de controle ambiental, controle de infestações, higienização do ambiente e dos documentos, melhorando as condições do acervo.

Pequenos reparos e acondicionamentos simples podem ser realizados por aqueles que tenham sido treinados nas técnicas e critérios básicos de intervenção.

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. O suporte-papel tem uma resistência determinada pelo seu estado de conservação. Os critérios para higienização, por exemplo, devem ser formulados mediante avaliação do estado de degradação do documento. Os limites devem ser obedecidos. Há documentos que, por mais que necessitem de limpeza, não podem ser manipulados durante um procedimento de higienização, porque o tratamento seria muito mais nocivo à sua integridade, que é o item mais importante a preservar, do que a eliminação da sujidade.

4.1 Furto e vandalismo

Um volume muito grande de documentos em nossos acervos é vítima de furtos e vandalismo.

A falta de segurança e nenhuma política de controle são a causa desse desastre.

Além do furto, o vandalismo é muito frequente. A quantidade de documentos mutilados aumenta dia a dia. Esse é o tipo de dano que, muitas vezes, só se constata muito tempo depois. É necessário implantar uma política de proteção, mesmo que seja através de um sistema de segurança simples.

Durante o período de fechamento das instituições, a melhor proteção é feita com alarmes e detectores internos. O problema é durante o horário de funcionamento, que é quando os fatos acontecem.

O recomendado é que se tenha uma só porta de entrada e saída das instalações onde se encontra o acervo, para ser usada tanto pelos consulentes/pesquisadores quanto pelos funcionários.

As janelas devem ser mantidas fechadas e trancadas. Nas áreas destinadas aos usuários, o encarregado precisa ter uma visão de todas as mesas, permanecendo no local durante todo o horário de funcionamento. As chaves das salas de acervo e o acesso a elas devem estar disponíveis apenas a um número restrito de funcionários.

Na devolução dos documentos, é preciso que o funcionário faça uma vistoria geral em cada um.

5. Fatores de deterioração - conclusão

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 despender 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.

Conservação: critérios de intervenção para a estabilização de documentos

Os documentos que sofrem algum tipo de dano apresentam um processo de deterioração que progressivamente vai levá-los a um estado de perda total. Para evitar esse desfecho, interrompe-se o processo através de intervenções que levam à estabilização do documento.

Estabilizar um documento é, portanto, interromper um processo que esteja deteriorando o suporte e/ou seus agregados, através de procedimentos mínimos de intervenção. Por exemplo: estabilizar por higienização significa que uma limpeza mecânica corrige o processo de deterioração. No capítulo anterior, vimos os fatores de deterioração e seus efeitos nos documentos. O segundo passo será a intervenção nesse processo de deterioração, através de estabilização dos documentos danificados.

Para se fazer qualquer intervenção, deve-se obedecer a critérios de prioridade estabelecidos no tratamento dos acervos: de coleções gerais ou de obras raras, no caso de bibliotecas, de documentos antigos ou mais recentes, no caso de arquivos.

Antes de qualquer intervenção, a primeira avaliação é se nós somos capazes de executá-la.

Alguns de nós seremos capazes e muitos outros não. Esse é o primeiro critério a seguir.

Caso não nos julguemos com conhecimentos necessários, a solução é buscar algum especialista da área ou acondicionar o documento enquanto aguardamos o momento oportuno de intervir.

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. Os materiais não enquadrados nessa classificação não podem ser usados, pois apresentam problemas de instabilidade, reagem com o tempo e decompõem-se em outras substâncias que vão deteriorar os documentos com os quais estão em contato. Além disso, são de natureza irreversível, ou seja, uma vez aplicados aos documentos não podem ser removidos.

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 inócua 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.

Durante a higienização de documentos, procedemos também de forma simultânea a um levantamento de dados sobre suas condições de conservação, para efeitos de futuras intervenções. É hora Durante a higienização de documentos, procedemos também de forma simultânea a um levantamento de dados sobre suas condições de conservação, para efeitos de futuras intervenções. É hora também de executar os primeiros socorros para que um processo de deterioração em andamento seja interrompido, mesmo que não possa ser sanado no momento.

8.1 Processos de higienização

8.1.1 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. A técnica é aplicada com o objetivo de reduzir poeira, partículas sólidas, incrustações, resíduos de excrementos de insetos ou outros depósitos de superfície. Nesse processo, não se usam solventes. A limpeza de superfície é uma etapa independente de qualquer tratamento mais intenso de conservação; é, porém, sempre a primeira etapa a ser realizada.

8.1.2 Razões que levam a realizar a limpeza do acervo • A sujidade escurece e desfigura o documento, prejudicando-o do ponto de vista estético.

• As manchas ocorrem quando as partículas de poeira se umedecem, com a alta umidade relativa ou mesmo por ataque de água, e penetram rapidamente no papel. A sujeira e outras substâncias dissolvidas se depositam nas margens das áreas molhadas, provocando a formação de manchas. A remoção dessas manchas requer a intervenção de um restaurador.

• Os poluentes atmosféricos são altamente ácidos e, portanto, extremamente nocivos ao papel. São rapidamente absorvidos, alterando seriamente o pH do papel.

8.1.3 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 – Objetos com áreas finas, perdas, rasgos intensos podem estar muito frágeis para limpeza. Áreas com manchas e áreas atacadas por fungos podem não resistir à limpeza: o suporte torna-se escuro, quebradiço, manchado e, portanto, muito facilmente danificado.

Quando o papel se degrada, até mesmo um suave contato com o pó de borracha pode provocar a fragmentação do documento.

• Papéis de textura muito porosa – Não se deve passar borracha nesses materiais, pois a remoção das partículas residuais com pincel se torna difícil:

- papel japonês;
- papel de textura fragilizada pelo ataque de fungos (que degradam a celulose, consumindo a encolagem);
- papel molhado (que perde a encolagem e, após a secagem, torna-se frágil).

8.1.4 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 já foi dito anteriormente, essa etapa é obrigatória e sempre se realiza como primeiro tratamento, quaisquer que sejam as outras intervenções previstas.

• Pincéis: são muitos os tipos de pincéis utilizados na limpeza mecânica, de diferentes formas, tamanhos, qualidade e tipos de cerdas (podem ser usados com carga estática atritando as cerdas contra o nylon, material sintético ou lã);

• Flanela: serve para remover sujidade de encadernações, por exemplo;

• Aspirador de pó: sempre com proteção de bocal e com potência de sucção controlada;

• Outros materiais usados para a limpeza: bisturi, pinça, espátula, agulha, cotonete;

• Materiais de apoio necessários para limpeza mecânica:

- raladores de plástico ou aço inox; borrachas de vinil;
- fita-crepe;
- lápis de borracha;
- luvas de látex ou algodão;
- máscaras;
- papel mata-borrão;
- pesos;
- poliéster (mylar);
- folhas de papel siliconado;
- microscópios;

Os livros, além do suporte-papel, exigem também tratamento de revestimento. Assim, o couro(inclui-se aqui o pergaminho), tecidos e plastificados fazem parte dos materiais pertencentes aos livros.

Para a limpeza de livros utilizamos trinchas de diferentes tamanhos, pincéis, flanelas macias, aspiradores de baixa potência com proteção de boca, pinças, espátulas de metal, entre outros materiais.

Na limpeza do couro, é recomendável somente a utilização de pincel e flanela macia, caso o couro esteja íntegro. Não se deve tratá-lo com óleos e solventes.

A encadernação em pergaminho não necessita do mesmo tratamento do couro. Como é muito sensível à umidade, o tratamento aquoso deve ser evitado. Para sua limpeza, apresenta bons resultados o uso de algodão embebido em solvente de 50% de água e álcool. O algodão precisa estar bem enxuto, e deve-se sempre buscar trabalhar o suporte em pequenas áreas de cada vez. Nessa limpeza, é importante ter muito cuidado com os pergaminhos muito ressecados e distorcidos. A fragilidade é intensa e o documento pode desintegrar-se. A estabilização de pergaminhos, nesse caso, requer os serviços de especialistas.

Há muita controvérsia no uso de Leather Dressing para a hidratação dos couros. Os componentes das diversas fórmulas do produto variam muito (óleos, graxas, gorduras) e, se mal aplicados, podem causar sérios problemas de conservação ao couro. A fórmula do British Museum é a mais usada e recomendada. O uso deve ser criterioso e não indiscriminado. Em casos específicos de livros novos de coleções de bibliotecas, pode ser apropriado o seu uso como parte integrante de um programa de manutenção.

No caso dos revestimentos em tecido, a aplicação de trincha ou aspirador é recomendável, caso sua integridade o permita.

Nas capas de livros revestidas em papel, pode ser utilizado pó de borracha ou diretamente a borracha, caso a integridade do papel e das tintas não fique comprometida com essa ação.

E, nos revestimentos plastificados (percalux e outros), deve-se usar apenas uma flanela seca e bem macia.

Na limpeza do miolo do livro, utilizamos um pincel macio, sem aplicar borracha ou pó de borracha. Além de agredir as tintas, o resíduo de borracha é permanente e de difícil remoção. Os resíduos agem como abrasivos e permanecerão em contato com o suporte para sempre.

8.2.1 Limpeza de livros – metodologia em mesa de higienização

- 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.

Num programa de manutenção, pode-se limpar a encadernação, cortes e aproximadamente as primeiras e últimas 15 folhas, que são as mais sujeitas a receber sujidade, devido à estrutura das encadernações. Nos livros mais frágeis, deve-se suportar o volume em estruturas adequadas durante a operação para evitar danos na manipulação e tratamento.

Todo o documento que contiver gravuras ou outra técnica de obra de arte no seu interior necessita um cuidado redobrado. Antes de qualquer intervenção com pincéis, trinchas, flanelas, é necessário examinar bem o documento, pois, nesse caso, só será recomendada a limpeza de superfície se não houver nenhum risco de dano.

No caso dos documentos impressos como os livros, existe uma grande margem de segurança na resistência das tintas em relação ao pincel. Mesmo assim, devemos escolher o pincel de maciez adequada para cada situação. Em relação às obras de arte, as técnicas são tão variadas e as tintas de composições tão diversas que, de modo algum, se deve confiar na sua estabilidade frente à ação do pincel ou outro material.

8.3 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.

8.3.1 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.

As tintas ferrogálicas, conforme o caso podem destruir um documento pelo seu alto índice de acidez. Todo cuidado é pouco para manusear esses documentos. As espessas tintas encontradas em partituras de música, por exemplo, podem estar soltas ou em estado de pó.

Tintas, como de cópias de carbono, são fáceis de "borrar", ao mesmo tempo em que o tipo de papel utilizado para isso é fino e quebradiço, tornando o manuseio muito arriscado e a limpeza de superfície desaconselhável. As áreas ilustradas e decorativas dos manuscritos iluminados são desenhadas com tintas à base de água que podem estar secas e pulverulentas. A limpeza mecânica, nesses casos, deve ser evitada.

8.3.2 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. Os grandes mapas impressos, muitas vezes, têm várias folhas de papel coladas entre si nas margens, visando permitir uma impressão maior. Ao fazer a limpeza de um documento desses, o cuidado com as emendas deve ser redobrado, pois nessas, geralmente, ocorrem descolamentos que podem reter resíduos de borracha da limpeza, gerando degradação. Outros mapas são montados em linho ou algodão com cola de amido. O verso desses documentos retém muita sujidade. Recomenda-se remover o máximo com aspirador de pó (munido das devidas proteções em seu bocal e no documento).

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.

Os procedimentos e técnicas para a realização de reparos em documentos exigem os seguintes instrumentos:

- mesa de trabalho;
- pinça;
- papel mata-borrão;
- entretela sem cola;
- placa de vidro;
- peso de mármore;
- espátula de metal;
- espátula de osso;
- pincel chato;
- pincel fino;
- filme de poliéster.

EPIs – Equipamentos de Proteção Individual - São os dispositivos de uso pessoal destinados a resguardar a saúde e a integridade física do trabalhador. Devemos trabalhar sempre protegidos com avental, luva, máscara, toucas, óculos de proteção e pró-pé/bota.

A não-utilização de EPIs durante a realização do trabalho, pode acarretar diversas manifestações alérgicas, como rinite, irritação ocular, problemas respiratórios.[8]

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho

A maneira mais eficaz do gestor demonstrar que está a par dos resultados apresentados por seus colaboradores é acompanhando de perto as atividades que esses realizam. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador. A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento etc.

Segundo Wagner Siqueira, o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo divida em algumas etapas:

- Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
- Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
- Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

8 *Texto adaptado de Maiko Gomes*

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor.

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

Formas de avaliação de desempenho – Listamos abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação:

- **Escalas gráficas de classificação**: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.
- **Escolha e distribuição forçada**: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
- **Pesquisa de campo**: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
- **Incidentes críticos**: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracassos), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.
- **Comparação de pares**: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
- **Autoavaliação**: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.
- **Relatório de performance**: também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.
- **Avaliação por resultados**: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

- **Avaliação por objetivos**: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua autoavaliação para discussão com seu gestor.
- **Padrões de desempenho**: também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.
- **Frases descritivas**: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se "sim" quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e "não" quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.
- **Avaliação 360 graus**: neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.
- **Avaliação de competências**: trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.
- **Avaliação de competências e resultados**: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.
- **Avaliação de potencial**: com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.
- **Balanced Scorecard**: sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

Vantagens da Avaliação de desempenho

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Este método é importante, também, para eliminar "achismos" e palpites quando da avaliação de um funcionário. É um meio de obter informações reais e avaliar de perto as implicações de uma possível mudança na gestão de recursos humanos da empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente etc. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória pelos gerentes.

Aplicações

A avaliação de desempenho presta-se ao exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação, como citados a seguir:

- Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, consequentemente, da organização;
- Identificação de diferenças individuais;
- Estímulo à comunicação interpessoal;
- Desenvolvimento do conceito "equipe de dois", formada por chefe e subordinado;
- Informação ao colaborador de como o seu desempenho é percebido;
- Estímulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- Indicações de promoções e de aumentos salariais por mérito;
- Indicações de necessidade de treinamento;
- Gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnicos e sociais);
- Auxílio na verificação de aprendizagens;
- Identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intraequipe ou interequipes;
- Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestão;
- Apoio às pesquisas de clima organizacional.

COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS

**** Por serem assuntos correlatos, esse conteúdo já foi abordado ao falarmos acima sobre a qualidade na prestação dos serviços.***

***Fontes**: www.administradores.com.br/ José Benedito Regina, EPA – evolução do pensamento administrativo*

***Adaptado de**: Elisabeth Mendes Vieira/Por Jose Roberto Marques/ Carlos Ramos / Geronimo Mendes/ Juliano Miola/Vinicius Oliveira Ribeiro/Elisabete Moreira/Rogerio Araujo/ Katia Janine Rocha/ Wagner Rabello Jr/ Romualdo Dropa/Daniel Mocelin/Inan Ricardo Grateron/Maria Teresa Miceli/Prof. Cezar/Claudio Cabral/Glauber Marinho/ Flavio Sousa)*

Exercícios

01. (UnB/CESPE / TJ-AL/ 2012) Um dos objetivos da administração é estudar os processos produtivos. Nesse contexto, o ser humano, peça fundamental na maioria dos sistemas organizacionais, deve ter seu comportamento e as relações que estabelece com o meio em que vive estudados. As variáveis que influenciam o seu desempenho devem ser conhecidas e assimiladas de modo a encontrar mecanismos de estímulo cada vez melhores e, assim, incrementar a sua capacidade de produção. Tendo o texto acima como motivador, assinale a opção correta a respeito da gestão de pessoas e das teorias administrativas.

a) A autocracia é um modelo de liderança voltado para o indivíduo, elemento central do processo de liderança.

b) O enfoque comportamental se divide inicialmente em dois grandes grupos, aquele que estuda as pessoas como indivíduos e outro que busca compreender as pessoas como membros de grupos.

c) A estima corresponde ao topo da pirâmide de Maslow.

d) O enfoque sistêmico coloca a gestão de pessoas em primeiro plano por compreender que as relações de uma organização dependem diretamente da interferência humana.

e) O experimento de Hawthorne, apesar de insignificante para a gestão de pessoas, conseguiu comprovar a relação direta entre as variações na iluminação e a produtividade do grupo estudado, evento já conhecido na teoria.

02. (CESGRANRIO - 2014 - Petrobras - Administrador(a) Júnior) Parte superior do formulário

As empresas lidam diariamente com diversas pessoas: empregados, clientes, fornecedores e diversos atores que, de alguma forma, mantêm contato com a empresa. Alguns desses atores têm maior interação com a empresa, como é o caso dos empregados. Em algumas ocasiões esse relacionamento passa por situações difíceis que interferem no desempenho do empregado, o que afeta também o desempenho da organização.

Quando algum dos empregados passa por situações que afetam seu desempenho, o gestor deve

a) agir com defensividade e resistência, porque problemas pessoais não podem afetar o desempenho profissional.

b) procurar as razões pessoais dos problemas que estão interferindo no desempenho do empregado e atuar diretamente para eliminá-los

c) ser tolerante com o empregado e tratá-lo de forma diferenciada, porque todos, em algum momento, também passarão por problemas.

d) fazer o empregado identificar o problema e, juntos, desenvolverem um plano de ação para corrigi-lo

e) permitir que o empregado solucione os problemas no tempo que achar adequado, sem pressioná-lo e sem estabelecer prazo para isso.

03. (Analista Administrativo - ANS - CESPE/UnB, 2013) Caso resolva adotar o modelo do GESPÚBLICA e o da Fundação Nacional da Qualidade, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) terá como princípio comum a busca da geração de valor.

( ) Certo

( ) Errado

04. (Técnico Administrativo – Área Administrativa - DNIT - ESAF, Q.61, 2012) Assinale a opção que não representa um fundamento do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

a) Pensamento sistêmico.

b) Aprendizado organizacional.

c) Visão de futuro.

d) Valorização de pessoas.

e) Desenvolvimento de sistemas de informação.

05. (Técnico Administrativo - ANAC - CESPE/UnB, 2012) Os fundamentos do modelo de excelência gerencial em gestão pública são inovação, aprendizado organizacional e gestão participativa.

06. (COPEVE-UFAL - 2011) O patrimônio é o objeto administrado que serve para propiciar às entidades a obtenção de seus fins. Como tal, são atribuições do setor de patrimônio, exceto a opção:

a) extrair, encaminhar e controlar os Termos de Responsabilidade dos bens móveis dos diversos centros de responsabilidade do órgão.

b) encaminhar às unidades de controle patrimonial os inventários de bens pertencentes ao órgão.

c) auxiliar os analistas de planejamento durante a elaboração da previsão da receita orçamentária.

d) efetuar as identificações patrimoniais, por meio de plaquetas (metálicas ou adesivas altamente colantes), fixadas nos bens móveis de caráter permanente.

e) registrar as transferências de bens quando ocorrer mudança física deles ou quando houver alterações do responsável.

07. (Prova: ESAF - 2013 - DNIT - Técnico Administrativo) - Para Spector (2007) a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos. Sobre motivação, é correto afirmar:

a) a motivação extrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. O desejo é que impulsiona os indivíduos para uma ação.

b) segundo a definição de motivação intrínseca, as pessoas somente podem ser motivadas por outra pessoa, o individuo não é capaz de motivar-se sozinho.

c) motivos cognitivos são baseados no conhecimento, nas opiniões ou crenças de uma pessoa

d) Maslow define cinco necessidades básicas para o comportamento humano: fisiológicas, segurança, conhecimento, estima e poder.

e) a necessidade de poder é positiva quando o gerente quer comandar o grupo pela persuasão e convencimento de suas ideias e negativa quando utiliza o poder para manipular o grupo.

08. (CESPE/2012 – TJ/AL - Analista Judiciário) A administração de recursos humanos (ARH) tradicional e a gestão estratégica de pessoas (GEP) diferem entre si principalmente no tocante ao(à):

a) alinhamento entre os objetivos e as metas operacionais dos processos de recursos humanos, distintivo da GEP

b) relevância dada aos consultores internos de RH, cuja atuação é maior na ARH

c) consistência interna dos processos de recursos humanos, que rege a ARH.

d) dimensão tática e operacional, que é prevalente na GEP mas não na ARH.

e) vinculação dos processos de gestão de pessoas aos processos estratégicos das organizações, característica da GEP

09. (CESGRANRIO/2015 - LIQUIGÁS) A produção de documentos é comum em organizações empresariais, sendo decorrente dos processos e atividades que ali são realizados. Tais documentos somente cumprem o objetivo para o qual foram criados se sua veiculação e fluxo forem adequados.

O fluxo documental refere-se ao

a) local por onde os documentos passam, compreendendo o ciclo do documento na empresa.

b) cumprimento da finalidade para a qual o documento foi criado.

c) controle físico dos documentos, possibilitando o registro das informações neles contidas.

d) recebimento, registro, classificação, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos.

e) controle e monitoramento do armazenamento dos documentos na empresa.

10. (CESPE/2015 – MPOG) Com base na legislação federal em vigor, julgue o item a seguir, relativo à política de acesso aos documentos de arquivo.

Informação sigilosa é aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público.

( ) Certo

( )Errado

11. (PUC-PR - 2012 - DPE-PR – Técnico) - Leia as três afirmativas a seguir:

I. Realização de um trabalho com o mínimo de esforço, custo ou desperdício.

II. Realização de tarefas que ajudam a cumprir objetivos organizacionais.

III. Um funcionário disciplinado desempenha as funções em acordo com as normativas da sua área.

Assinale a alternativa CORRETA:

a) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficácia.

b) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficácia e à eficiência. E a afirmativa III exemplifica a padronização

c) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à efetividade e à lucratividade. E a afirmativa III exemplifica a efetividade

d) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à eficiência e à eficácia. A afirmativa III exemplifica a eficiência

e) As afirmativas I e II correspondem respectivamente à economia de esforços e à objetividade. E a afirmativa III exemplifica a eficácia

12. (Prova: FGV - 2011 - SEFAZ-RJ - Auditor Fiscal da Receita Estadual) - Uma equipe bem-sucedida requer habilidades especiais que devem ser inter-relacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si. A articulação dessas habilidades pode ajudar uma equipe a definir melhor o que ela deve e como fazer. Clock e Goldsmith propõem habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver, corretamente listadas nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA.

Assinale-a.

a) *Habilidade de autogerenciamento*: a equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e eficiência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho

b) *Habilidade de comunicação:* a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente, ouvir ativamente para obter sinergia.

c) *Habilidade de liderança:* a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder. Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como *coach* e *mentor.*

d) *Habilidade de responsabilidade*: cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade não é compartilhada com os demais.

e) *Habilidade de apoio à diversidade:* quanto mais diversificada a equipe tanto maior sua capacidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Novas ideias proporcionam diferentes opiniões que enriquecem o trabalho da equipe. Estereótipos e preconceitos devem ser eliminados

13. (Prova: ESAF - 2013 - MF - Analista Técnico) - Sobre o processo decisório, é correto afirmar:

( ) a tomada de decisão acontece permanentemente, independente do nível hierárquico.

( ) independentemente do nível hierárquico, na tomada de decisão existem critérios determinados pela cultura organizacional.

( ) no processo decisório, a escolha de uma alternativa de decisão leva em consideração que as alternativas encontradas serão ótimas, não bastando que sejam apenas satisfatórias.

a) C - C - E

b) C - E - C

c) E - C - E

d) C - C - C

e) E - E - E

05. (CONSULPLAN - 2012 - TSE - Analista Judiciário) 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.

11. (CESPE / CEHAP-PB / 2009) O processo administrativo envolve cinco funções, quais sejam, o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle. No que tange à função planejamento, assinale a opção incorreta.

a) O planejamento permite antever cenários e possibilita à empresa tomar atitudes proativas em relação ao futuro.

b) Como processo, podem-se destacar os dados de entrada, o planejamento em si e os produtos, quais sejam, os planos elaborados pela organização.

c) Como níveis de planejamento, tem-se os estratégicos, funcionais e operacionais.

d) Dado o custo da implantação do planejamento nas organizações, não deve ele, após encerrado, ser alterado, mesmo com a ocorrência de fatores antes não passíveis de consideração pela equipe encarregada de fazê-lo.

GABARITO

1	*B*
2	*D*
3	*CERTA*
4	*E*
5	*CERTA*
6	*C*
7	*C*
8	*E*
9	*A*
10	*CERTA*
11	*D*
12	*D*
13	*A*
14	*B*
15	*D*