



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAZONAS**

# **CADERNO MAPEADO**

**EXTREME**



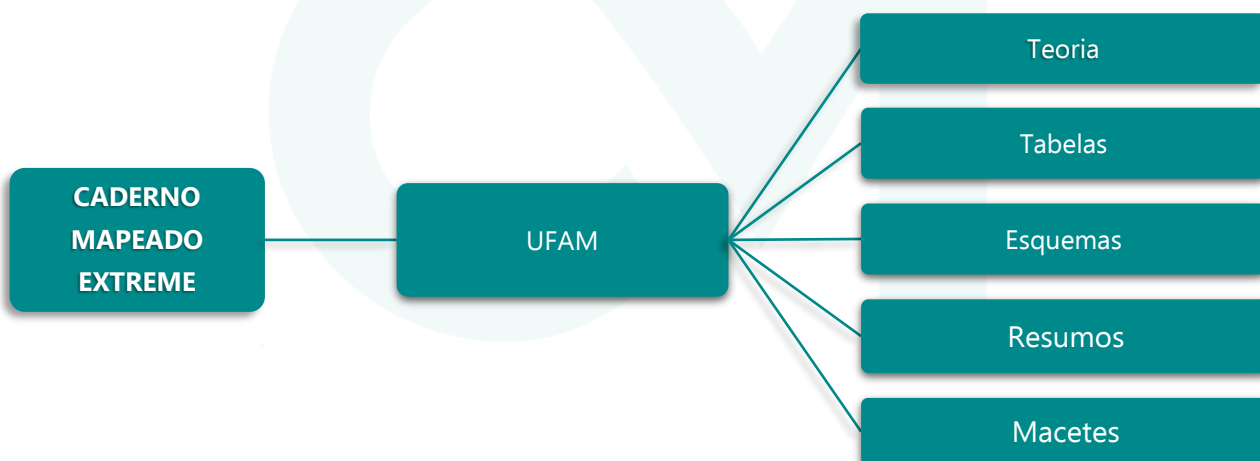
[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

# Seja muito bem-vindo!

Olá, futuro aprovado no concurso da **Universidade Federal do Amazonas – UFAM!**

Você acaba de baixar a **amostra** do **Caderno Mapeado Extreme** para o concurso da **Universidade Federal do Amazonas – UFAM!**

O **Caderno Mapeado Extreme** é um material que compila os principais tópicos do edital (identificado a partir de análise estatística da banca e do concurso), focando em exemplificar a teoria por meio de tabelas, esquemas, resumos e macetes das disciplinas. Com ele você é capaz de compreender os principais tópicos e fundamentos de um determinado assunto de maneira facilitada e organizada.

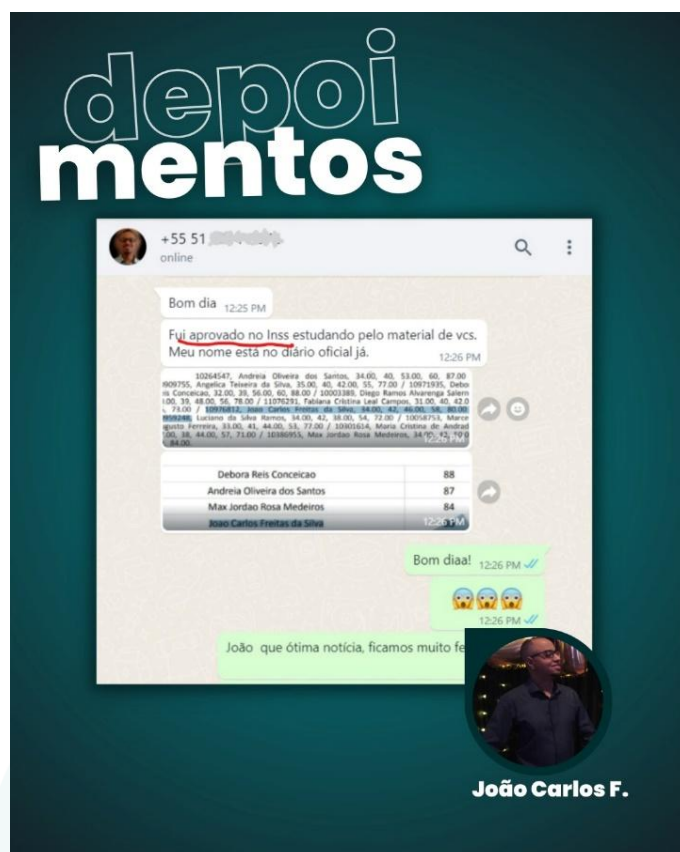


No material completo, para o cargo de **Agente Administrativo**, você terá acesso às seguintes disciplinas:

DIA	DISCIPLINAS
1	Língua Portuguesa
2	Legislação
3	Conhecimentos Específicos do Cargo

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Mas antes veja só o depoimento de um dos nossos alunos que foi aprovado recentemente no tão disputado concurso do INSS:



Caso tenha qualquer dúvida, você pode entrar em contato conosco enviando seus questionamentos para o suporte: [suporte@cadernomapeado.com.br](mailto:suporte@cadernomapeado.com.br) e [WhatsApp](#).

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)

**Bons Estudos!**

**Rumo à aprovação!!**

## COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS

A interpretação de textos é uma das habilidades mais exigidas em provas de concursos públicos. Mais do que compreender palavras isoladas, o candidato deve ser capaz de identificar **sentidos implícitos, relações semânticas, intenções comunicativas e recursos expressivos presentes no texto**.

De modo geral, a interpretação textual envolve a capacidade de compreender **o que o texto diz explicitamente e o que ele sugere implicitamente**, analisando elementos linguísticos, contextuais e discursivos. Conforme a tradição da gramática e da linguística textual, a construção do sentido depende da interação entre **autor, texto e leitor**.

Assim, ao analisar um texto, o leitor precisa considerar diversos aspectos, como a **situação comunicativa, as inferências possíveis, a presença de ironia, ambiguidades, intertextualidade e elementos não verbais**, entre outros fatores.

### 1) Situação comunicativa

Todo texto é produzido dentro de um **contexto de comunicação**. Esse contexto define as condições em que a mensagem é elaborada, transmitida e interpretada. Assim, compreender um texto não significa apenas analisar suas palavras ou frases, mas também identificar **quem fala, para quem fala, com qual objetivo e em qual contexto social ou cultural**.

A esse conjunto de fatores damos o nome de **situação comunicativa**. Ela constitui o cenário em que a comunicação ocorre e influencia diretamente o modo como o texto deve ser interpretado.

Em provas de concursos, muitas questões de interpretação exigem que o candidato reconheça **a intenção comunicativa do texto**, o público a que ele se dirige e o contexto em que foi produzido.

#### 1.1) Elementos da situação comunicativa

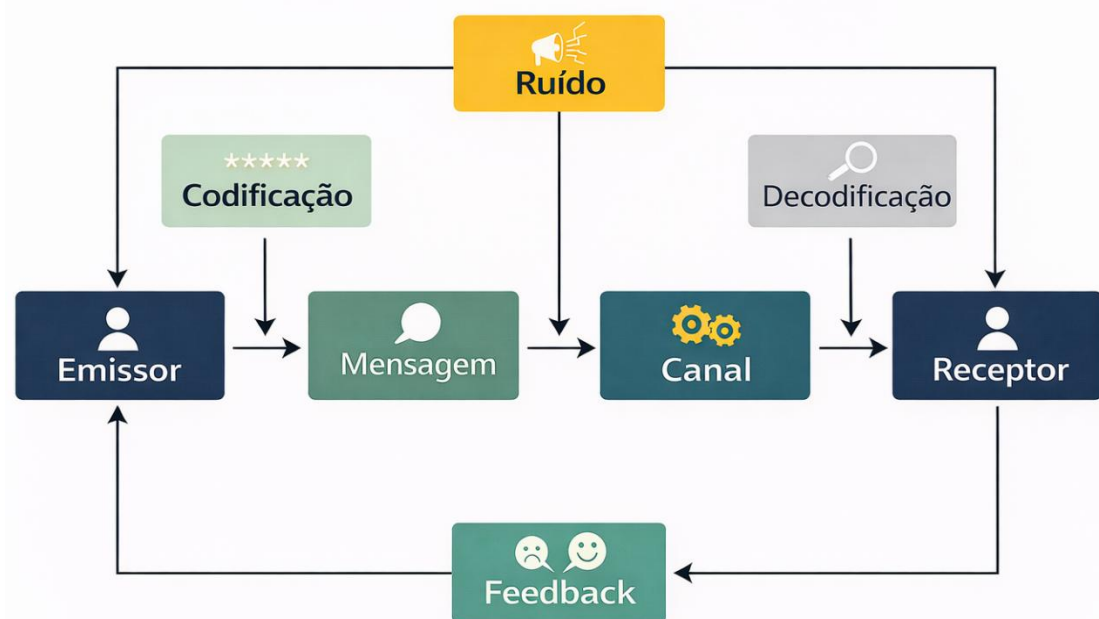
A comunicação textual envolve alguns componentes fundamentais, que atuam de forma integrada no processo de produção e interpretação da mensagem.

Elemento	Função
<b>Emissor</b>	Quem produz a mensagem (autor, instituição, narrador etc.)
<b>Receptor</b>	Quem recebe ou interpreta a mensagem
<b>Mensagem</b>	Conteúdo que se deseja transmitir
<b>Canal</b>	Meio utilizado para transmitir a mensagem (texto escrito, fala, imagem, mídia digital etc.)
<b>Contexto</b>	Circunstâncias sociais, históricas e culturais em que ocorre a comunicação

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Esses elementos formam o **processo comunicativo**, que permite a transmissão de ideias entre indivíduos ou grupos.

## O Processo de Comunicação



Nesse processo, a comunicação ocorre da seguinte forma:



Tudo isso acontece dentro de um **contexto comunicativo**, que influencia o significado do texto.

**Exemplo:** Considere o seguinte enunciado:

“Beba água. Seu corpo agradece.”

Para compreender completamente essa mensagem, é necessário identificar os elementos da situação comunicativa.

Elemento	Identificação no exemplo
<b>Emissor</b>	Campanha de saúde ou órgão público
<b>Receptor</b>	População em geral
<b>Mensagem</b>	Incentivo à hidratação
<b>Canal</b>	Cartaz, propaganda ou anúncio
<b>Contexto</b>	Campanha de conscientização sobre saúde

Percebe-se que o texto possui **finalidade persuasiva**, ou seja, busca convencer o leitor a adotar determinado comportamento.

## 1.2) Importância da situação comunicativa na interpretação

Reconhecer a situação comunicativa permite compreender melhor:

- a **intenção do autor**;
- o **público-alvo do texto**;
- o **propósito comunicativo**;
- o **sentido global da mensagem**.

Por exemplo, a mesma frase pode assumir sentidos diferentes dependendo do contexto.

 **Exemplo:** Frase:

“Silêncio, por favor.”

Possíveis contextos:

Contexto	Interpretação
<b>Biblioteca</b>	pedido de respeito ao ambiente de estudo
<b>Hospital</b>	necessidade de manter tranquilidade
<b>Sala de aula</b>	solicitação do professor aos alunos

Observe que **a frase é a mesma**, mas o significado prático muda conforme a situação comunicativa.

 **Comentário:**

Em provas de interpretação de textos, é comum que as questões explorem a situação comunicativa para avaliar se o candidato consegue identificar:

- quem é o emissor do texto;
- quem é o destinatário da mensagem;
- qual é a finalidade do texto (informar, persuadir, narrar, instruir etc.);
- em que contexto o texto foi produzido.

Por isso, ao iniciar a leitura de qualquer texto, procure sempre responder mentalmente às seguintes perguntas:

- **Quem fala?**
- **Para quem fala?**
- **Com qual objetivo?**
- **Em qual contexto?**

Essas respostas ajudam a construir uma interpretação mais precisa e segura do texto.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

## 2) Pressuposição

A **pressuposição** é um fenômeno semântico que ocorre quando um enunciado contém **informações implícitas que são consideradas verdadeiras para que a frase faça sentido**. Em outras palavras, trata-se de uma informação que **não é afirmada diretamente**, mas que é **necessária para que o enunciado seja compreendido corretamente**.

No processo de interpretação textual, identificar pressuposições é fundamental, pois muitas questões de prova exigem que o candidato perceba **informações subentendidas no texto**, mesmo quando elas não aparecem explicitamente.

De modo geral, podemos afirmar que a pressuposição representa aquilo que o autor **assume como já conhecido ou verdadeiro** no momento da comunicação.

 **Exemplo:** Observe o enunciado:

**“João parou de fumar.”**

Para que essa frase tenha sentido, é necessário admitir uma informação implícita:

**Pressuposição:**

João **fumava anteriormente**.

Se João nunca tivesse fumado, a frase “parou de fumar” não faria sentido.

Portanto, a informação implícita é considerada verdadeira dentro da estrutura do enunciado.

### 2.1) Diferença entre informação explícita e pressuposta

Tipo de informação	Característica	Exemplo
<b>Explícita</b>	Está diretamente escrita no texto	João parou de fumar
<b>Pressuposta</b>	Está implícita, mas é necessária para compreender o enunciado	João fumava antes

Perceba que o leitor precisa identificar **o que está nas entrelinhas do texto**, o que constitui uma habilidade essencial na interpretação textual.

### 2.2) Palavras que costumam gerar pressuposição

Algumas palavras e expressões da língua portuguesa frequentemente introduzem pressuposições. Elas indicam que determinada ação **já ocorreu antes, continua ocorrendo ou existia previamente**.

Palavra/expressão	Pressuposição gerada	Exemplo
-------------------	----------------------	---------

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

<b>Voltar</b>	Algo aconteceu antes	"Ele voltou a estudar."
<b>Parar</b>	Havia uma ação anterior	"Ela parou de trabalhar."
<b>Continuar</b>	A ação já existia	"Ele continua estudando."
<b>Ainda</b>	A situação permanece	"Ela ainda mora aqui."
<b>Novamente</b>	Ocorreu anteriormente	"Ele errou novamente."
<b>Deixar de</b>	A ação era realizada antes	"Ele deixou de viajar."

 **Exemplo 1:** Frase:

**"Carlos voltou a treinar."**

Pressuposição:

Carlos **já treinava anteriormente**.

Comentário:

A palavra "**voltou**" indica que a atividade de treinar já havia acontecido antes.

 **Exemplo 2:**

Frase:

**"Ana continua trabalhando na empresa."**

Pressuposição:

Ana **já trabalhava na empresa anteriormente**.

Comentário:

O verbo "**continuar**" indica permanência de uma situação que já existia.

 **Exemplo 3:**

Frase:

**"Maria ainda mora nesta cidade."**

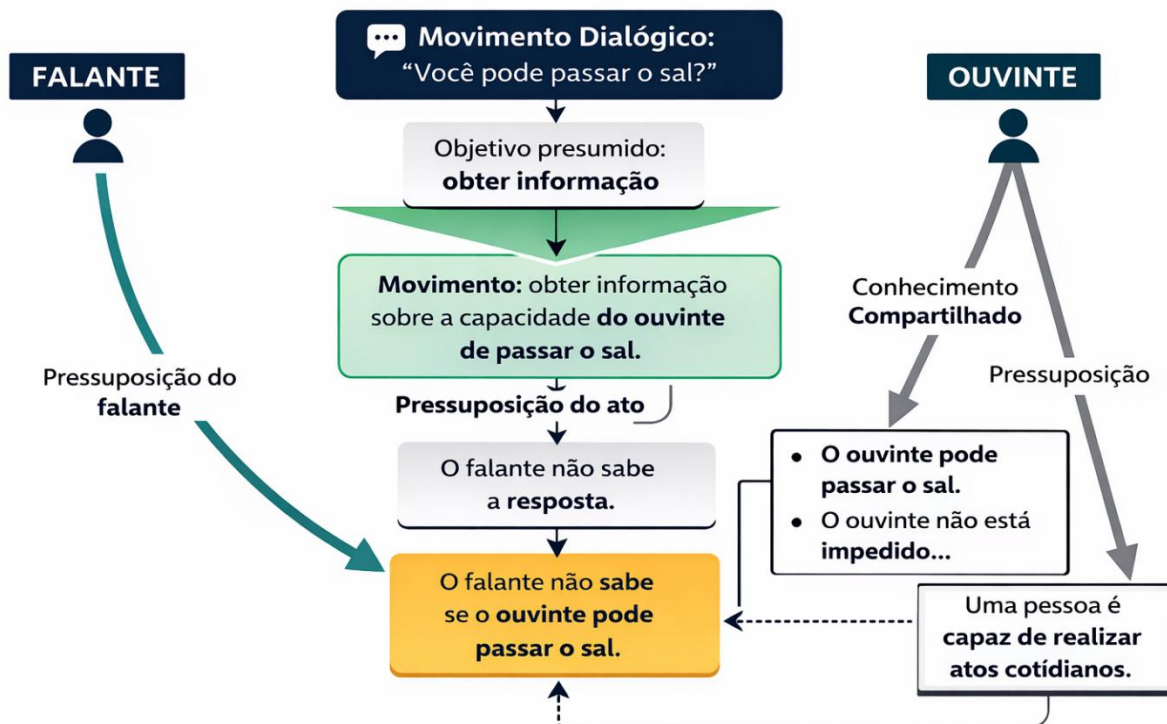
Pressuposição:

Maria **morava nessa cidade antes e permanece morando**.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Comentário:

O advérbio **“ainda”** indica continuidade temporal.



Processo de identificação:



### 2.3) Pressuposição em textos

Em textos mais longos, as pressuposições aparecem de forma mais complexa e exigem atenção do leitor.

**Exemplo:**

“O governo voltou a discutir reformas administrativas.”

Pressuposição:

O governo **já discutiu reformas administrativas anteriormente.**

Nesse caso, a palavra **“voltou”** indica repetição de uma ação.

### 2.4) Pressuposição em provas de concursos

Nas provas de interpretação textual, as bancas costumam explorar a pressuposição de duas formas principais:

1. Pedindo que o candidato **identifique informações implícitas no texto;**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

2. Verificando se o candidato percebe **o sentido gerado por determinadas palavras**.

 **Exemplo:** Texto:

“Pedro deixou de frequentar as aulas.”

Pergunta possível: O texto permite inferir que Pedro:

- a) nunca frequentou as aulas
- b) passou a frequentar as aulas
- c) frequentava as aulas anteriormente
- d) começou a estudar agora

Resposta correta: **c) frequentava as aulas anteriormente**

 **Comentário:**

Ao analisar um texto em provas de concurso, é importante observar atentamente **palavras que indicam continuidade, repetição ou interrupção de ações**, pois elas frequentemente introduzem pressuposições.

Sempre que encontrar termos como:

- Ainda
- Continuar
- Voltar
- Novamente
- Parar

Pergunte-se: **“Qual informação precisa ser verdadeira para que essa frase faça sentido?”**

Essa reflexão ajuda a identificar **informações implícitas**, o que aumenta significativamente a precisão na interpretação textual.

### 3) Inferência

A **inferência** é um processo interpretativo fundamental na leitura e na compreensão de textos. Ela ocorre quando o leitor **deduz informações que não estão explicitamente escritas**, mas que podem ser concluídas a partir das pistas presentes no texto, do contexto e de conhecimentos prévios.

Em outras palavras, inferir significa **ler além do que está dito literalmente**, identificando sentidos implícitos ou consequências lógicas das informações apresentadas.

A interpretação textual exige constantemente esse tipo de raciocínio, pois muitos textos não apresentam todas as informações de forma direta. O leitor precisa estabelecer conexões entre os elementos do texto para compreender plenamente a mensagem.

### 3.1) Como ocorre a inferência

A inferência resulta da interação entre três elementos principais:

- As **informações explícitas no texto**;
- O **contexto em que o texto foi produzido**;
- Os **conhecimentos prévios do leitor**.

Quando esses elementos se combinam, o leitor consegue deduzir informações implícitas.

# Fazendo INFERÊNCIAS



Quando você **faz uma inferência...**

você **VAI ALÉM** das palavras do autor

para entender o que **NÃO** está dito  
no texto!



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

O processo pode ser representado da seguinte forma:



**Exemplo:** Considere o seguinte enunciado:

“Pedro pegou o guarda-chuva antes de sair.”

O texto não afirma explicitamente o motivo dessa ação. Entretanto, o leitor pode deduzir algumas possibilidades.

### **Inferências possíveis**

- Está chovendo.
- Pode chover em breve.
- O tempo está nublado.

Essas conclusões são construídas pelo leitor a partir de **conhecimento de mundo**, pois sabemos que o guarda-chuva é utilizado geralmente para proteção contra chuva.

## FONÉTICA

### 1) Introdução

Seguiremos os estudos sobre o tema de compreensão e interpretação de textos:

3 - Fonética - fonologia: Fonemas: vogais, consoantes e semivogais; encontros vocálicos, consonantais e dígrafos; Sílabas

A Fonética e a Fonologia são ramos da Linguística que estudam os sons da fala. No contexto da língua portuguesa e, particularmente, nas provas de concursos públicos, como as organizadas pela banca COMPEC - UFAM, esses conteúdos exigem do candidato atenção tanto à teoria quanto à identificação prática de fenômenos sonoros no interior das palavras.

A Fonética trata dos sons na sua realização física, enquanto a Fonologia estuda os **fonemas**, unidades sonoras abstratas com valor distintivo. O domínio dessa área é essencial para resolver questões sobre **reconhecimento de encontros vocálicos, classificação de letras e sons, contagem de fonemas e sílabas**, além da **identificação de dígrafos e análise silábica**.

É fundamental, portanto, compreender a estrutura sonora da língua portuguesa, classificando corretamente os fonemas, reconhecendo padrões fônicos e aplicando esse conhecimento na interpretação e resolução de questões objetivas.

### 2) Fonemas: conceito e classificação

#### 2.1) O que é fonema?

Fonema é a **menor unidade sonora distintiva** da língua falada. Diferente da letra (representação gráfica), o fonema é percebido **auditivamente**, e seu papel principal é **diferenciar palavras**.

#### Exemplo:

/m/ e /p/ em "mato" e "pato" são fonemas distintos que alteram o significado da palavra.

Embora muitas vezes haja correspondência entre letra e fonema, **não são a mesma coisa**. Uma letra pode representar mais de um fonema (como o "x" em "exame") ou nenhuma (como o "h" em "homem").

## 2.2) Classificação dos fonemas

Os fonemas se dividem em duas grandes classes: **vogais e consoantes**. Também é comum a referência a **semivogais**, que aparecem em conjunto com vogais, formando sílabas.

### a) Vogais

São fonemas sonoros produzidos com passagem **livre do ar pela boca**. São o núcleo da sílaba.

As cinco vogais da língua portuguesa: **a, e, i, o, u**

#### Exemplo:

**Vida** → contém as vogais /i/ e /a/

### b) Consoantes

São fonemas que, ao serem pronunciados, encontram algum tipo de **obstáculo à passagem do ar**, como os lábios, dentes ou língua.

#### Exemplo:

/p/, /b/, /t/, /d/, /m/, /n/, etc.

Palavra "porta" → consoantes: /p/, /r/, /t/

### c) Semivogais

São fonemas que **acompanham a vogal**, mas **não formam o núcleo da sílaba**. São **átonos** e produzem som mais fraco que a vogal.

As semivogais correspondem aos sons de **i** e **u** em certas situações:

#### Exemplo:

✓ "pai" → /p/ + /a/ + /i/ → **i = semivogal**

✓ "muito" → /m/ + /u/ + /i/ + /t/ + /o/ → **u = semivogal**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



Se houver duas letras vocálicas juntas e uma for pronunciada com menos intensidade, ela será a **semivogal**.

Quadro-resumo: classificação dos fonemas

Tipo	Característica principal	Exemplos
Vogal	Som forte, livre passagem de ar, núcleo da sílaba	a, e, i, o, u
Consoante	Som com obstáculos na fala	p, t, m, s
Semivogal	Som fraco que acompanha a vogal principal	i e u (em "pai", "muito")

### 3) Encontros vocálicos, encontros consonantais e dígrafos

#### 3.1) Encontros vocálicos

Encontro vocálico é a **ocorrência de duas ou mais vogais ou semivogais** juntas, numa mesma palavra. São sempre pronunciados **na mesma sílaba ou em sílabas diferentes**, dependendo do tipo.

Os encontros vocálicos classificam-se em:

##### a) Ditongo

É a união de uma **vogal + semivogal** (ou vice-versa) **na mesma sílaba**.

✓ **Ditongo crescente:** semivogal + vogal

🔍 Ex.: **quadro** (qua-dro), **série** (sé-rie)

✓ **Ditongo decrescente:** vogal + semivogal

🔍 Ex.: **pai, mãe, deus**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

✓ **Ditongo nasal:** com som nasalizado

🔍 Ex.: **pão, mãe, limões**

CM

## TIPOLOGIA DA FRASE PORTUGUESA

### 1) Introdução

Fala, futuro aprovado!

Chegou a hora de estudarmos um tema muito importante do seu edital:

Tipologia da frase portuguesa.

A tipologia da frase é um tema central da sintaxe da língua portuguesa, pois está diretamente ligada à estrutura do pensamento e à intenção comunicativa. A frase, enquanto unidade de sentido completo, pode ser classificada segundo diversos critérios — estruturais, sintáticos e semânticos — conforme ensinam as gramáticas de Cegalla, Evanildo Bechara e o Manual de Redação da Presidência da República.

#### 1.1) Conceito de frase

Chama-se **frase** todo enunciado dotado de sentido completo, capaz de estabelecer comunicação, e que pode ou não conter verbo. Assim, toda manifestação linguística com valor comunicativo constitui uma frase.

#### Exemplos:

“Silêncio!” (sem verbo, mas com sentido completo).

“Os alunos chegaram.” (com verbo e sentido completo).

Portanto, toda oração é uma frase, mas nem toda frase é uma oração.

### 2) Classificação quanto à estrutura

De acordo com a presença ou ausência de verbo, as frases se dividem em dois grandes grupos:

#### a) Frases nominais

São aquelas **sem verbo**, formadas apenas por termos nominais (substantivos, adjetivos, advérbios, interjeições etc.). Expressam estados, sentimentos, ordens ou avaliações.

#### Exemplos:

“Fogo!”

“Que dia lindo!”

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

“Silêncio na sala!”

#### b) Frases verbais

Apresentam **verbo** ou locução verbal, indicando ação, estado ou fenômeno da natureza.

#### Exemplos:

“O sol nasceu cedo.”

“Os estudantes estudam com dedicação.”

“Vai chover.”

### 3) Classificação quanto à natureza do verbo

As frases verbais podem se apresentar sob diversas formas, de acordo com o tipo de verbo e a predicação:

Tipo de verbo	Exemplo	Natureza da frase
Verbo de ação	“O menino correu.”	Frase de ação
Verbo de estado	“Ele está cansado.”	Frase de estado
Verbo impessoal	“Chove muito.”	Frase de fenômeno da natureza

## 1) Introdução

Toda ciência, para produzir seus efeitos de maneira equitativa a todos os interessados, necessita de postulados fundamentais que sustentem sua atuação. O Direito Administrativo não foge a essa regra. Portanto, os **princípios** podem ser definidos como as normas fundamentais que baseiam toda a atuação da Administração Pública para alcançar seus objetivos.

Conforme sugere seu próprio nome, os princípios têm a característica de serem o "início", a "base", a "pedra fundamental". É por meio deles que todo o ordenamento jurídico se organiza, conferindo à Administração uma série de **prerrogativas e sujeições** que devem ser respeitadas para assegurar o bem-estar da coletividade.

O Direito Administrativo é regido por **princípios expressos** na Constituição Federal e **princípios implícitos**. Os princípios expressos são aqueles que estão claramente definidos em dispositivos legais, enquanto os princípios implícitos são aqueles que são inferidos a partir da interpretação de normas e da própria natureza do sistema jurídico-administrativo.

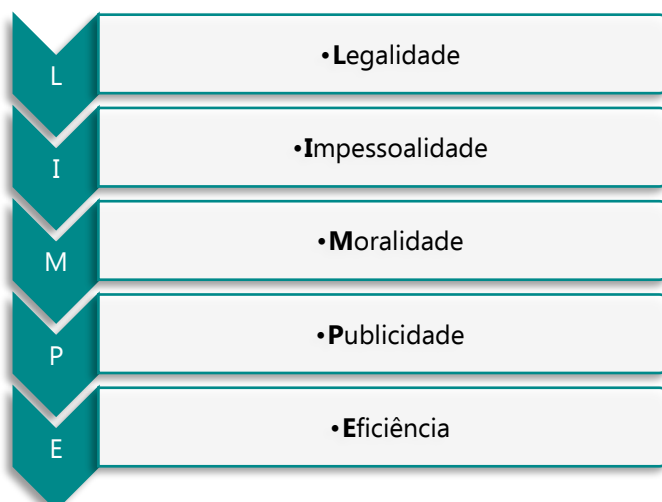
## 2) Princípios expressos

Os princípios da Administração Pública expressos estão descritos no **artigo 37 da CF**:

**Art. 37.** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade**, **impessoalidade**, **moralidade**, **publicidade** e **eficiência** e, também, ao seguinte:(...)

Este dispositivo constitucional é de extrema importância para as provas de concursos públicos, uma vez que apresenta os **princípios da Administração Pública**.

Por isso, anote esse mnemônico: **L – I – M – P – E** (Isso vai te salvar na hora da prova).



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Agora, dedicaremos uma análise mais aprofundada a cada um dos princípios.

## 2.1) Princípio da legalidade

O princípio da legalidade estabelece que a administração possui a **obrigação** e **autorização** para realizar apenas aquilo que está **expressamente** previsto em lei. Ao contrário do âmbito privado, onde os indivíduos têm liberdade para agir em tudo que não é proibido por lei, na esfera pública, a atuação é estritamente balizada pela legislação. Nenhuma ação ou omissão pode ocorrer, a menos que esteja fundamentada em disposição legal.

O princípio da legalidade não exclui a atuação discricionária do agente público, uma vez que a lei não pode prever todas as situações na atuação administrativa. Em determinadas circunstâncias, é possível realizar uma **análise de conveniência e oportunidade** para escolher a conduta mais adequada ao caso concreto, respeitando, é claro, os demais princípios administrativos, especialmente a razoabilidade e proporcionalidade.

É importante ressaltar que o conceito de legalidade difere entre o agente público e o cidadão comum. Para este último, também há o princípio da legalidade, indicando que suas ações são permitidas desde que não proibidas por lei.

O princípio da legalidade pode ser analisado sob dois sentidos:

→ **Aos particulares:** ninguém é obrigado a fazer algo, senão em virtude de lei. É dizer: o particular pode fazer tudo que não for proibido pela lei (trata-se do princípio da autonomia da vontade)

→ **À Administração Pública:** a Administração Pública apenas pode agir quando houver previsão legal (princípio da legalidade estrita).

## 2.2) Princípio da impessoalidade

A atuação da Administração Pública é caracterizada pela **imparcialidade**. Em nenhuma circunstância, é permitido ao agente público proporcionar tratamento diferenciado com o intuito de favorecer pessoas específicas. Esse princípio também visa evitar que o administrador realize ações com propósitos distintos daqueles estabelecidos pela lei, garantindo que o **interesse público** seja a finalidade primordial do ato administrativo. Este princípio determina que o Estado tem o dever de realizar o interesse público sem a promoção do servidor público ou autoridade que realizou o ato.



Cuidado com a pegadinha das bancas!

O **princípio da finalidade** decorre do princípio da **legalidade** e não da **impessoalidade**. Nesse sentido, o princípio da finalidade, relacionado ao interesse público, estabelece que os atos

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

administrativos devem orientar-se pelo **propósito público** e pela finalidade **explicitada** na legislação.

O princípio da impessoalidade possui quatro sentidos ou subprincípios como alguns doutrinadores entendem, vejamos:

→ **Princípio da igualdade** (= isonomia): atender todos os administrados sem discriminação indevida.

→ **Vedação à promoção pessoal**: os agentes públicos atuam em nome do Estado. Assim, não poderá haver pessoalização ou promoção pessoal dos agentes nos atos praticados.

→ **Impedimento e suspeição**: visa evitar que as pessoas atuem com parcialidade

→ **Validação dos atos dos agentes de fato**: entende-se como agente de fato aquele cuja investidura no cargo ou seu exercício esteja maculada por algum vício.

🔍 Exemplo: Agente que não possui formação universitária exigida em cargo público, etc.

### 2.3) Princípio da moralidade

O **princípio da moralidade** administrativa é aplicado nas relações entre a Administração e seus administrados e também às atividades exercidas internamente. A moralidade administrativa é um conceito jurídico indeterminado.

Em termos simples, o princípio da moralidade exige que a atuação do setor público vá além do simples cumprimento das leis e regulamentos. Ele implica em considerar a **ética**, a **honestidade** e a **justiça** como aspectos fundamentais na tomada de decisões e na execução de atividades administrativas. Esse princípio busca garantir que as práticas da administração pública não apenas se enquadrem nos limites legais, mas também estejam alinhadas com padrões éticos aceitáveis.

Diante disso, o **princípio da moralidade** visa prevenir comportamentos que possam ser legalmente aceitáveis, mas que, do **ponto de vista ético**, são reprováveis. Ele destaca a importância de uma gestão pública transparente, íntegra e que promova o bem comum, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e ética.

A moralidade administrativa representa, atualmente, um **requisito fundamental** para a validade de qualquer ato administrativo. Não basta que o ato seja realizado estritamente de acordo com a lei; é igualmente necessário que esteja em conformidade com princípios éticos.

Consiste no respeito da Administração a padrões éticos, de boa-fé, decoro, lealdade, honestidade e probidade. O princípio da moralidade administrativa tem estreita ligação com a **probidade administrativa**.

🔍 Exemplo: Organizações Sociais que, apesar de não precisarem fazer concurso público para contratar pessoal, devem adotar um processo de seleção imparcial e moral.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Dentro do princípio da moralidade, precisamos nos atentar a Súmula Vinculante 13, que tem o propósito de coibir o nepotismo no serviço público, estabelecendo critérios e restrições específicas para as nomeações em cargos de confiança.



**Súmula Vinculante 13:** A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.

Vamos esquematizar as informações importantíssimas trazidas pela **Súmula Vinculante 13**:

<b>Quem não pode ser nomeado</b>	Cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade até o terceiro grau da autoridade responsável pela nomeação. Também, o cônjuge, companheiro ou parente de servidor da mesma entidade pública que já ocupa cargo de direção, chefia ou assessoramento, torna-se impedido de ser nomeado quando o servidor já detém cargo em comissão ou função de confiança.
<b>Funções vedadas</b>	A nomeação é proibida para cargos em comissão ou designação para funções de confiança.  Vale ressaltar que não há restrições para a nomeação em cargos efetivos obtidos por meio de concurso público.
<b>Abrangência</b>	As restrições mencionadas aplicam-se à Administração Pública direta e indireta, em todos os poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
<b>Observações:</b>  A Súmula Vinculante 13 <b>não abrange</b> os cargos ou agentes políticos.  O cargo de Conselheiro de Tribunal de Contas <b>não é considerado político</b> , mas sim técnico, sendo, portanto, sujeito à aplicação da Súmula Vinculante 13.  Esta súmula veda <b>expressamente</b> o nepotismo cruzado, entendido como as designações recíprocas entre autoridades nomeantes ou servidores de uma mesma pessoa jurídica.	

## 2.4) Princípio da publicidade

O **princípio da publicidade** diz respeito a **divulgação** dos atos praticados pela Administração Pública, pois o poder público tem o dever de agir com transparência para que a população tenha ciência de todos os atos praticados. A publicidade não constitui um elemento formador do ato; ao contrário, é um **requisito essencial** para sua eficácia e observância da moralidade. Nesse sentido, a publicidade é uma condição necessária para a produção de efeitos do ato, uma vez que sua divulgação pelo órgão oficial é indispensável sempre que a lei assim determinar.

“A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”.

Além do mais, existe a possibilidade de mitigação desse princípio diante de **situações excepcionais e justificadas**: quando o sigilo for imprescindível à segurança do estado e da sociedade ou para intimidade dos envolvidos (**art. 5º, X, da CF**).

Princípio intimamente ligado à perspectiva de **transparência**, dever da administração pública e direito da sociedade.

## 2.5) Princípio da eficiência

Nas palavras de Hely Lopes Meirelles “a eficiência é um dos deveres da Administração Pública, se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”. O **princípio da eficiência** passou a ser um direito com sede constitucional.



**Tome Nota!**

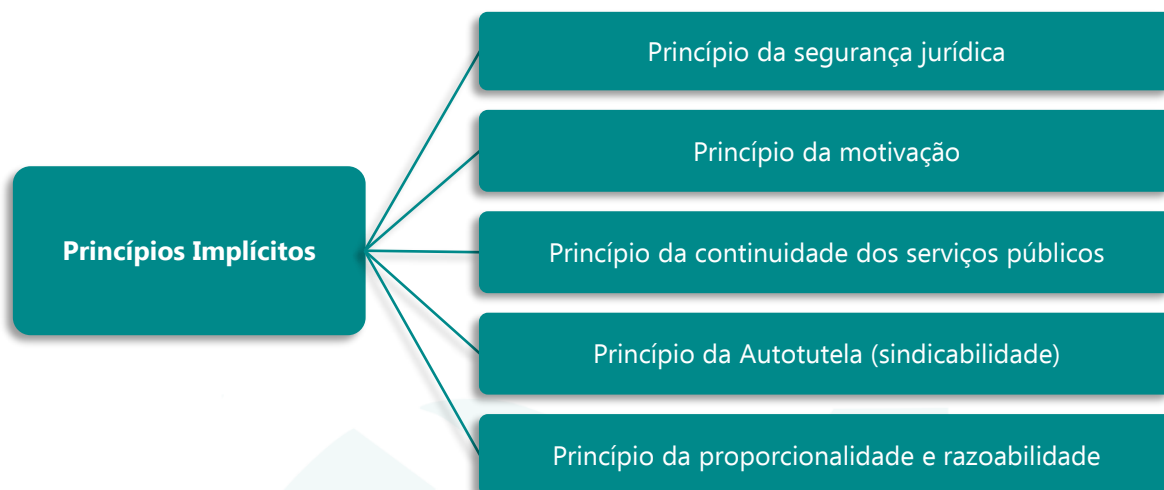
O princípio da eficiência é o **mais recente dos princípios constitucionais** da Administração Pública brasileira, tendo sido adotado a partir da promulgação, da **EC nº 19/98** – Reforma Administrativa.

Quando se fala em eficiência na administração pública, significa que o gestor público deve gerir a coisa pública com **efetividade, economicidade, transparência** e **moralidade** visando cumprir as metas estabelecidas.

Segundo Alexandre de Moraes, o princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

### 3) Princípios Implícitos

Além dos princípios expressamente previstos na Constituição Federal e em legislações específicas, existem alguns princípios implícitos ou decorrentes que orientam a atuação da administração pública. Esses princípios são derivados dos princípios explícitos e são reconhecidos pela doutrina e pela jurisprudência como fundamentais para o adequado funcionamento do setor público.



Esses princípios implícitos contribuem para a interpretação e aplicação adequada dos princípios expressos na legislação, buscando assegurar uma atuação governamental mais justa, equilibrada e alinhada com os valores democráticos e o Estado de Direito.

## RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

### 1) Introdução

Fala, futuro aprovado!

Chegou a hora de estudarmos um tema muito importante do seu edital:

#### 3.3 Relações humanas no trabalho.

No contexto do **ambiente de trabalho**, as relações humanas ocupam papel central na construção de um **clima organizacional saudável, produtivo e ético**. Saber se comunicar de forma **eficaz, manter uma postura respeitosa e cooperativa, lidar com diferenças e administrar conflitos** são competências essenciais para o bom desempenho individual e coletivo. Este capítulo abordará os principais aspectos que envolvem a comunicação e a conduta profissional, com ênfase nas relações humanas, considerando a exigência frequente deste tema em concursos públicos.

### 2) Conceito e importância das relações humanas no ambiente profissional

As **relações humanas no trabalho** referem-se às interações interpessoais que ocorrem no contexto organizacional entre colegas, líderes, subordinados e outros atores institucionais. Elas englobam atitudes, comportamentos, valores, emoções, interesses e expectativas que se manifestam nas trocas cotidianas.

Manter boas relações humanas no ambiente profissional favorece a cooperação, o trabalho em equipe, a motivação, a confiança e o engajamento. Além disso, é um fator determinante na prevenção de conflitos e no fortalecimento da cultura organizacional.

#### Exemplo prático:

Em uma equipe de atendimento ao público, a ausência de empatia entre os colegas pode gerar um ambiente hostil, refletindo negativamente no tratamento oferecido aos usuários do serviço.

### 3) Tipos de relações humanas no trabalho

As relações humanas podem se manifestar de diferentes formas no ambiente de trabalho:

**Verticais:** entre chefias e subordinados (relação de autoridade).

**Horizontais:** entre colegas de mesmo nível hierárquico (relação de colaboração).

**Informais:** interações espontâneas, geralmente fora da estrutura organizacional formal.

**Formais:** baseadas nas normas e estruturas da organização.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

É importante compreender e respeitar a natureza de cada tipo de relação, ajustando a linguagem e o comportamento conforme o contexto.

### Anotações

#### 4) Comunicação interpessoal e sua influência nas relações

A comunicação é a principal ferramenta de interação humana. No ambiente de trabalho, **comunicar-se com clareza, objetividade e respeito** é fundamental para garantir a boa convivência e o alcance dos objetivos organizacionais.

##### → Barreiras comuns na comunicação interpessoal:

Ruído (interferência no processo comunicativo);

Falta de escuta ativa;

Preconceitos e julgamentos prévios;

Ambiguidade ou omissão de informações.



**Tome nota!**

A escuta ativa é uma habilidade que envolve prestar atenção genuína ao outro, sem interromper ou julgar, favorecendo o entendimento mútuo.

### Anotações

## 1) Introdução

Fala, futuro aprovado!

Chegou a hora de estudarmos um tema muito importante do seu edital:

1 Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.

Compreender como uma organização funciona exige muito mais do que olhar para departamentos isolados ou tarefas específicas. As organizações são sistemas vivos, compostos por diversas partes interdependentes que **atuam de forma coordenada para atingir objetivos comuns**. Ao estudar esse funcionamento, é essencial entender o conceito de organização como sistema, sua importância e as interações entre os diferentes subsistemas que a compõem — como o sistema de gestão de pessoas, de finanças, de tecnologia, de produção e de comunicação, entre outros.

Esse tema é um dos pilares da administração pública moderna, pois reforça a ideia de que nenhuma decisão ocorre de forma isolada: sempre há impacto cruzado entre setores e processos. Para a banca COMPEC - UFAM, essa compreensão é central. As questões exigem que o candidato reconheça como as áreas interagem e de que forma o pensamento sistêmico influencia a eficiência e os resultados das instituições públicas. Portanto, mais do que decorar conceitos, é preciso **entender como tudo se conecta**.

## 2) O que é uma organização sob a ótica sistêmica?

Uma organização, sob a perspectiva sistêmica, é um conjunto estruturado de partes interdependentes que atuam em sinergia com a finalidade de alcançar objetivos definidos. Essa visão considera a organização como **um sistema aberto**, ou seja, que interage com o ambiente externo, adapta-se a ele e depende dele para obter insumos (entradas) e legitimar seus produtos (saídas).

Cada organização possui **subsistemas internos**, como o de gestão de pessoas, o financeiro, o operacional, o tecnológico, entre outros. Esses subsistemas se inter-relacionam e devem funcionar de forma harmoniosa para que a organização atue com efetividade.

### Exemplo prático:

Em uma prefeitura municipal, o sistema de gestão de pessoas cuida do dimensionamento e qualificação dos servidores; o sistema financeiro garante o orçamento necessário; o sistema de planejamento define metas e indicadores; e o sistema de atendimento ao cidadão entrega os serviços. Se um desses subsistemas falha, os demais sofrem impacto, mesmo que estejam bem estruturados.

## 3) A importância da visão sistêmica na administração pública

Adotar uma visão sistêmica significa compreender a organização como um todo integrado, onde as decisões tomadas em uma área reverberam em outras, de maneira direta ou indireta. **Essa**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

**abordagem permite que os gestores públicos avaliem as consequências de suas ações de forma mais ampla, considerando impactos financeiros, humanos, sociais e operacionais.**

Na prática, a ausência dessa visão costuma gerar efeitos colaterais indesejados, como retrabalho, desperdício de recursos, burocracia excessiva ou descompasso entre metas e ações. Por outro lado, quando a administração pública atua de forma integrada, com **processos interligados e comunicação eficaz entre os sistemas**, os resultados tendem a ser mais consistentes, sustentáveis e voltados ao interesse coletivo.

#### **Exemplo prático:**

Imagine que o setor de recursos humanos de um órgão realiza um concurso para preenchimento de cargos técnicos sem consultar previamente a área de planejamento estratégico. O resultado pode ser a contratação de servidores com perfil inadequado às demandas futuras da organização — uma falha de integração entre os sistemas de pessoas e planejamento.

#### **Outro exemplo:**

Um projeto de modernização tecnológica só alcançará bons resultados se houver envolvimento prévio da área de gestão de pessoas (para capacitação), do setor orçamentário (para previsão de recursos) e da alta liderança (para apoio e legitimidade). Ou seja, a efetividade da gestão pública depende da coordenação entre os sistemas.

## **4) Relação entre os sistemas organizacionais**

Nas organizações públicas, os sistemas administrativos não funcionam de forma isolada, mas sim de maneira interdependente. Cada sistema desempenha um papel específico, mas todos precisam se comunicar e cooperar para garantir coerência e alinhamento às finalidades institucionais. Quando um sistema não se articula com os demais, compromete-se a eficiência global da organização.

O sistema de gestão de pessoas, por exemplo, deve dialogar com o planejamento estratégico, identificando quais competências serão necessárias no futuro. O sistema financeiro precisa se alinhar aos objetivos definidos pela alta administração, para garantir recursos às ações prioritárias. O sistema de tecnologia da informação, por sua vez, deve apoiar os processos, oferecendo soluções que aumentem a produtividade e a transparência.

#### **Exemplo prático:**

Se um órgão público decide implantar o teletrabalho, não basta a decisão da alta administração (liderança).

Será necessário envolver:

- ✓ O setor de tecnologia (para estrutura remota),

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

- ✓ O setor de pessoas (para definir metas e controles),
- ✓ o setor jurídico (para garantir respaldo normativo),
- ✓ E o setor de comunicação (para manter a coesão da equipe).

Ou seja, a efetividade de uma única ação depende da interação entre vários sistemas.

Portanto, reconhecer e aplicar a visão sistêmica na gestão pública é um diferencial tanto para o desempenho institucional quanto para a resolução de problemas complexos, que exigem respostas articuladas entre diferentes áreas.

## 5) Resumo

A administração pública é composta por diferentes sistemas organizacionais, cada um com funções específicas, mas todos interdependentes. Compreender a organização como um sistema significa perceber que qualquer decisão ou **ação impacta diretamente outras áreas**. A adoção da visão sistêmica permite evitar retrabalho, reduzir falhas, melhorar o uso dos recursos e alinhar esforços para entregar mais valor à sociedade. A integração entre os sistemas de planejamento, finanças, pessoas, tecnologia e processos é essencial para que a máquina pública funcione de maneira coordenada e eficaz.

## 1) Introdução

Iniciaremos os estudos sobre o tema de:

2. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, comunicação, processo decisório, gestão de conflitos e justiça organizacional.

## 2) Considerações Iniciais

O **clima organizacional** é um conceito composto, formado por diversos elementos que são percebidos pelos colaboradores. Segundo estudos científicos sobre o tema, o clima organizacional é uma **combinação das percepções dos funcionários em relação a vários aspectos de sua experiência** dentro da empresa.

A percepção do clima organizacional é a maneira como os colaboradores de uma empresa percebem os processos, políticas e práticas adotadas pela organização. Quando o clima organizacional é negativo ou tóxico, isso tende a resultar em uma redução na produtividade e na satisfação dos profissionais.

### 2.1) Comportamento Organizacional e Cultura Organizacional

O comportamento organizacional e a cultura organizacional são dois conceitos inter-relacionados que desempenham papéis fundamentais no funcionamento e na eficácia de uma organização. O **comportamento organizacional** refere-se ao estudo do **comportamento humano** dentro do contexto de uma organização. Isso inclui a análise das atitudes, motivações, percepções, comunicações, liderança, tomada de decisão, trabalho em equipe e outras interações entre os indivíduos dentro da empresa. O comportamento organizacional visa compreender como os indivíduos se **comportam individualmente e em grupos**, e como esses comportamentos influenciam o desempenho e o sucesso da organização.

Por outro lado, a **cultura organizacional** refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas, rituais, tradições e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização. A cultura organizacional molda a maneira como as pessoas dentro da organização **pensam, sentem e agem**, e influencia todos os aspectos do **ambiente de trabalho**, desde a forma como as **decisões são tomadas até como os conflitos são resolvidos**. Uma cultura organizacional forte e positiva pode promover a coesão, o comprometimento dos funcionários, a inovação e o desempenho organizacional, enquanto uma cultura fraca ou negativa pode levar a problemas como alta rotatividade, baixa produtividade e falta de engajamento dos funcionários.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



A **cultura empresarial ou cultura organizacional**, muitas vezes subestimada, desempenha um papel crucial no equilíbrio organizacional. Influenciando o **comportamento e as atitudes dos colaboradores**, a cultura cria um ambiente que suporta ou desafia os objetivos da empresa. Uma cultura sólida é, portanto, um pilar essencial para sustentar o equilíbrio almejado.

**Tome nota!**

Importante ter em mente que, no equilíbrio organizacional, os componentes deverão trabalhar em **harmonia** para garantir a eficiência da organização.

O equilíbrio organizacional **não é um estado fixo**, mas sim um processo contínuo de ajuste e adaptação. As organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem manter esse equilíbrio ao longo do tempo, respondendo de forma eficaz às mudanças e desafios que surgem em seu ambiente operacional.

### 3) Liderança

A **liderança** é um assunto cada vez mais relevante e debatido em diversos campos da administração. Nas organizações cooperativas, os líderes desempenham um papel fundamental, pois são **responsáveis por motivar** as equipes de trabalho, **articular estratégias** com os cooperados e **buscar soluções** para melhorar os processos.

Existem diferentes estilos de liderança que podem ser aplicados em diversas situações de trabalho, cada um com suas características e impactos específicos.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

#### Liderança Autocrática

- Nesse estilo, o líder toma decisões unilateralmente, com pouca ou nenhuma participação dos membros da equipe. É eficaz em situações de crise ou quando a tomada de decisão rápida é necessária. No entanto, pode gerar desmotivação e desengajamento entre os colaboradores.

#### Liderança Democrática

- Aqui, o líder envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisão, buscando opiniões e contribuições de todos. Esse estilo promove a participação e o comprometimento dos funcionários, resultando em maior satisfação e engajamento. É especialmente eficaz em ambientes criativos e inovadores.

#### Liderança Laissez-faire

- Neste estilo de liderança, o líder dá aos membros da equipe ampla liberdade e autonomia para tomar decisões e realizar suas tarefas. O líder intervém minimamente e permite que os funcionários desenvolvam suas próprias soluções e estratégias. Esse estilo pode ser eficaz quando os membros da equipe são altamente qualificados, autônomos e motivados, e em situações em que a criatividade e a inovação são valorizadas. No entanto, pode ser menos eficaz em ambientes onde há falta de direção clara ou quando os membros da equipe necessitam de orientação e supervisão mais direta.

#### Liderança Transformacional

- Os líderes transformacionais inspiram e motivam suas equipes, buscando promover mudanças positivas e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Eles comunicam uma visão inspiradora, estabelecem metas desafiadoras e incentivam a inovação. Esse estilo de liderança é eficaz em criar um clima organizacional positivo e impulsionar o crescimento e a excelência.

#### Liderança Carismática

- é um estilo de liderança baseado na personalidade e carisma do líder, em oposição a estruturas de autoridade ou poder formal. O líder carismático possui uma visão clara e disposta a assumir riscos. Nesse tipo de liderança, os seguidores são atraídos e influenciados pelo carisma, habilidades e qualidades pessoais do líder, em vez de obedecerem apenas à sua posição hierárquica ou autoridade formal.

#### Liderança Situacional

- Nesse modelo, o estilo de liderança é adaptado de acordo com a situação e as necessidades específicas da equipe. O líder avalia o nível de prontidão e competência dos membros da equipe e ajusta sua abordagem de acordo. Isso pode envolver uma combinação de estilos autocrático, democrático e laissez-faire, dependendo do contexto.

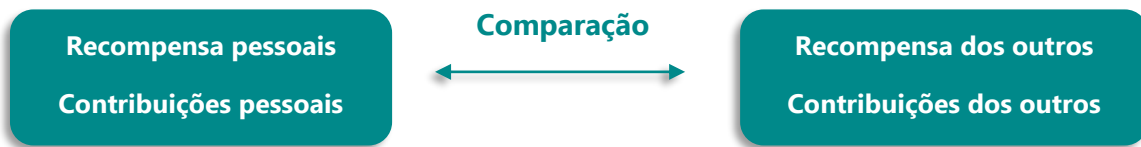
### 3.1) Teoria da Motivação

A **motivação** é o impulso interno que direciona o comportamento dos indivíduos em direção a objetivos específicos. No ambiente de trabalho, a motivação é fundamental para engajar os colaboradores, aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho. A motivação é a forma de valorização dos colaboradores dentro da organização.

Existem diferentes teorias de motivação:

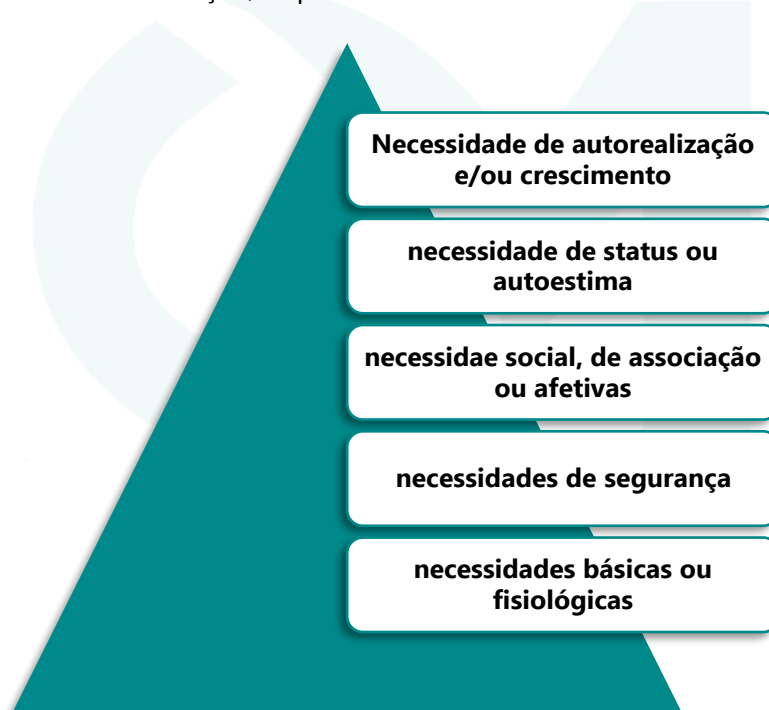
[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

→ **Teoria da Equidade de Adams:** Segundo essa teoria, os indivíduos **comparam sua contribuição** e recompensa com a de outros colegas, buscando uma equidade no tratamento.



→ **Teoria do Reforço de Skinner:** Essa teoria destaca que comportamentos **reforçados positivamente** tendem a ser repetidos, enquanto comportamentos reforçados negativamente tendem a ser evitados.

→ **Necessidades Humanas:** Teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow destacam que os indivíduos têm **necessidades hierarquizadas**, como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, e que essas necessidades influenciam sua motivação.



→ **Teoria da Expectativa de Vroom:** Essa teoria enfatiza que a motivação depende da **expectativa de que o esforço** levará a um bom desempenho e que esse desempenho levará a uma recompensa desejada. A fórmula geral da teoria é expressa como:

$$(M) = E_1 \times E_2 \times V$$

**Legenda:**

**M** – motivação

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

**E1** – expectativa (crença do indivíduo do esforço)

**E2** – instrumentalidade (desempenho eficaz resultará na recompensa desejada)

**V** – valência (valor que o indivíduo atribui às recompensas)

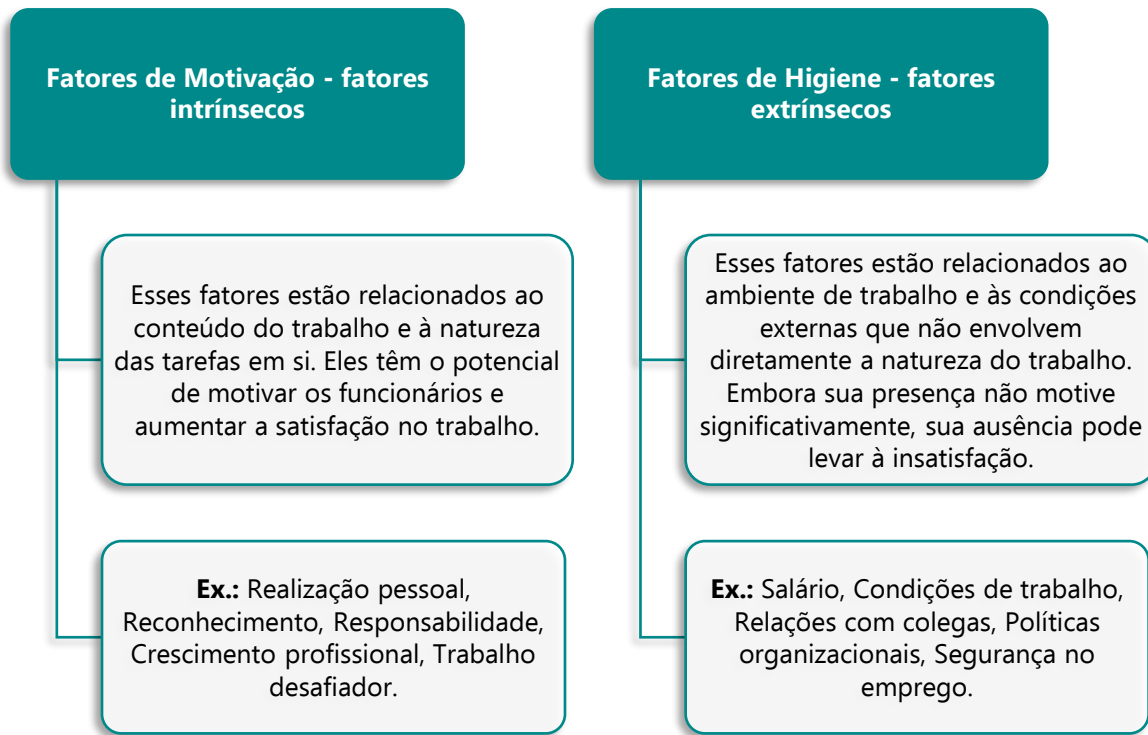
A teoria da expectativa postula que a motivação para agir em direção a um objetivo é determinada pela força dessas três expectativas.

→ **Teorias X e Y:** Essa teoria desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor que representa duas visões contrastantes sobre a natureza humana e influenciam abordagens de gestão e liderança.

Teoria X	Teoria Y
<p>Na Teoria X, McGregor descreve uma <b>visão tradicional</b> e muitas vezes negativa da natureza humana. As principais premissas da Teoria X incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas têm aversão ao trabalho e o evitam sempre que possível.</li><li>• As pessoas preferem ser dirigidas e desejam evitar responsabilidades.</li><li>• A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida e incentivada por meio de recompensas ou punições para atingir os objetivos organizacionais.</li><li>• As pessoas têm pouco interesse nas metas da organização e preferem focar em seus próprios interesses.</li></ul>	<p>A Teoria Y, por outro lado, apresenta uma <b>visão mais otimista e positiva</b> da natureza humana. As principais premissas da Teoria Y incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O trabalho é natural para as pessoas, assim como o lazer e o descanso.</li><li>• As pessoas são capazes de autodireção e autossupervisão quando estão motivadas.</li><li>• As pessoas não evitam responsabilidades; elas as procuram e aceitam quando estão envolvidas no processo decisório.</li><li>• A criatividade e a inovação são características comuns das pessoas, e elas podem contribuir significativamente para os objetivos da organização quando têm oportunidade.</li></ul>

→ **Teoria dos dois fatores:** também conhecida como a teoria da motivação-higiene, esta teoria sugere que existem **dois conjuntos distintos** de fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho, e que eles operam de **maneira independente**. Esses fatores são chamados de **fatores de motivação** e **fatores de higiene**.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



Para manter os colaboradores motivados, as organizações devem **reconhecer suas necessidades individuais** e **fornecer recompensas**, reconhecimento e oportunidades de crescimento alinhadas com seus objetivos pessoais e profissionais. A **motivação** é um fator-chave na retenção de talentos e no aumento da produtividade e satisfação no trabalho.

#### 4) Negociação e Gestão de Conflitos

No ambiente corporativo, é frequente que surjam situações em que pessoas ou equipes não estejam de acordo sobre determinado assunto. E isso é benéfico, já que a diversidade de ideias e pontos de vista promove a inovação e a criatividade da empresa.

No entanto, se a organização não conseguir gerenciar seus conflitos internos decorrentes de opiniões divergentes, pode enfrentar várias **consequências** adversas, tais como:



Podemos descrever a **negociação e gestão de conflitos** como um conjunto de estratégias adotadas para **resolver situações** em que duas ou mais pessoas têm discordâncias sobre aspectos específicos

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

do negócio. Seu objetivo é encontrar um **ponto intermediário** que beneficie todas as partes envolvidas na contenda.

Geralmente, a negociação e gestão de conflitos lidam com dois tipos principais de discordâncias:

→ **Conflitos Racionais:** Estes conflitos surgem de divergências relacionadas a aspectos tangíveis, como prazos de entrega, orçamentos, métodos de execução de projetos, entre outros.

→ **Conflitos Emocionais:** Por outro lado, os conflitos emocionais dizem respeito a questões pessoais entre as partes envolvidas, que podem não estar diretamente relacionadas ao trabalho em si.

#### 4.1) Estratégias de Administração de Conflitos

Considerando tudo o que foi apresentado sobre os tipos, estágios e reações dos conflitos, é importante agora as principais estratégias que podem ser aplicadas para resolver essas situações organizacionais entre os colaboradores:

##### Competição

- uma das partes busca prevalecer sobre a outra, priorizando seus próprios interesses sem considerar os da outra parte.

##### Acomodação

- Envolve ceder às demandas da outra parte para evitar ou minimizar o conflito. É uma abordagem onde uma das partes prioriza a manutenção do relacionamento em detrimento de seus próprios interesses.

##### Evitação

- Consiste em evitar ou adiar a resolução do conflito, muitas vezes por considerar o conflito como trivial ou por priorizar outras questões mais urgentes.

##### Colaboração

- Nessa estratégia, as partes trabalham juntas para encontrar uma solução que atenda aos interesses de ambas. É uma abordagem colaborativa, onde ambas as partes contribuem para a busca de uma solução mutuamente satisfatória.

##### Compromisso

- Envolve concessões mútuas, onde ambas as partes abrem mão de algumas demandas em troca de concessões da outra parte. É uma abordagem de "dar e receber" para alcançar uma resolução que atenda parcialmente aos interesses de ambas as partes.

## 4.2) Formas de Negociação

A negociação pode ocorrer de duas formas principais: assistida e não assistida.

Na **negociação assistida**, as partes envolvidas contam com a presença de um **terceiro imparcial** para facilitar o processo de negociação. O papel do facilitador é ajudar as partes a comunicarem-se de forma eficaz, explorar interesses comuns, identificar soluções criativas e chegar a um acordo mutuamente aceitável.

Os quatro papéis básicos que uma terceira parte pode desempenhar são:

Mediador	Árbitro	Conciliador	Consultor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atua como uma parte neutra que facilita a busca por uma solução negociada, utilizando a razão, a persuasão e sugerindo alternativas para ajudar as partes envolvidas a chegarem a um acordo mútuo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É uma terceira parte investida com autoridade para ditar os termos de um acordo. Pode ser voluntário, quando as partes concordam com sua intervenção, ou compulsório, quando sua participação é imposta por lei ou contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciona como uma terceira parte confiável que estabelece uma comunicação informal entre os oponentes. Seu papel é levantar os fatos, interpretar as mensagens e persuadir as partes em conflito a chegarem a um acordo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É uma terceira parte imparcial e qualificada, que busca facilitar a resolução de um problema por meio da comunicação e análise. Utiliza seu conhecimento em administração de conflitos para apoiar as partes envolvidas na busca por uma solução.</li></ul>

Por outro lado, na **negociação não assistida**, as partes envolvidas negociam **diretamente entre si**, sem a presença de um terceiro facilitador. Nesse caso, as partes são responsáveis por conduzir o processo de negociação, desde a **preparação até a conclusão do acordo**. Isso pode acontecer em contextos em que as partes preferem lidar com a negociação de forma mais autônoma ou quando não há a necessidade de intervenção externa para resolver o conflito.

Ambas as formas têm suas vantagens e desvantagens, e a escolha entre uma negociação assistida ou não assistida dependerá das circunstâncias específicas da situação, das preferências das partes envolvidas e dos objetivos a serem alcançados com a negociação.

## 5) Desenvolvimento Gerencial

O **desenvolvimento gerencial** refere-se ao conjunto de atividades e programas destinados a capacitar e aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências dos **líderes e gestores** dentro de uma organização. Essas iniciativas visam preparar os profissionais para assumirem papéis de

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

liderança de forma eficaz e para enfrentarem os desafios do ambiente de trabalho em constante mudança.

Os programas de desenvolvimento gerencial podem abranger uma variedade de áreas e tópicos, incluindo habilidades de comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas, liderança, gestão de equipes, gestão de mudanças, inteligência emocional, entre outros. Eles podem ser oferecidos por meio de treinamentos formais, workshops, coaching, mentoring, educação executiva, entre outras modalidades.

O objetivo do desenvolvimento gerencial é **capacitar os líderes** a se tornarem mais eficientes, adaptáveis e inovadores, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo. Além disso, o desenvolvimento gerencial também pode contribuir para o **engajamento dos colaboradores**, o **aumento da produtividade** e a **criação de uma cultura organizacional forte** e orientada para o crescimento.

## 6) Qualidade de Vida no Trabalho

A **Qualidade de vida no trabalho** (QVT) refere-se ao bem-estar geral dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, incluindo **aspectos físicos, mentais, emocionais e sociais**. É uma abordagem que busca promover condições que permitam aos funcionários desfrutarem de uma vida profissional satisfatória e equilibrada. Para promover efetivamente a qualidade de vida no trabalho, é necessário adotar uma abordagem abrangente que leve em conta diversos aspectos que afetam a experiência dos trabalhadores no ambiente profissional.

Essa abordagem, conhecida como **visão biopsicossocial da qualidade de vida no trabalho**, reconhece que os elementos biológicos, psicológicos e sociais estão interconectados e influenciam uns aos outros. Por exemplo, o estresse no trabalho, que é um **componente psicológico**, pode ter impactos na saúde física do trabalhador, que é um **componente biológico**. Da mesma forma, relações positivas no ambiente de trabalho, que são um **componente social**, podem melhorar a satisfação e o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

## 1) Introdução

Iniciaremos os estudos sobre o tema de:

3. Cultura organizacional. Gestão da mudança. Gestão por competências. Gestão do conhecimento. Gestão de processos: análise, modelagem, mapeamento e melhoria de processos.

A cultura organizacional é um dos conceitos mais abrangentes e, ao mesmo tempo, mais sutis da Administração. Ela **representa o conjunto de valores, crenças, hábitos, símbolos, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização**, moldando seu comportamento, decisões e relações. Embora muitas vezes não seja visível de forma imediata, a cultura está presente em todos os níveis: nas regras formais e informais, nos estilos de liderança, na forma como os conflitos são tratados, no modo de vestir, comunicar e até nas piadas que circulam no ambiente de trabalho.

Compreender a cultura de uma organização é fundamental para entender como ela funciona de fato, para além dos **organogramas e dos regulamentos**. Em ambientes públicos, por exemplo, a cultura pode influenciar a eficiência administrativa, o atendimento ao cidadão e a própria implementação de políticas públicas. Já no setor privado, impacta diretamente na **inovação, no engajamento das equipes** e na competitividade.

No contexto dos concursos públicos, o tema costuma ser explorado por meio de cenários práticos em que o candidato deve identificar o tipo de **cultura predominante**, analisar seus efeitos ou distinguir entre cultura e clima organizacional. Por isso, é essencial não apenas decorar definições, mas compreender como a cultura se forma, se manifesta e interfere nos resultados organizacionais.

## 2) Elementos e níveis da cultura organizacional

A cultura organizacional é composta por **múltiplos elementos interligados** que orientam o comportamento dos membros da organização. Edgar Schein, um dos principais estudiosos do tema, propôs uma abordagem em três níveis, que ajuda a compreender tanto os **aspectos visíveis** quanto os **mais profundos da cultura**. Esses níveis são: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

### 2.1) Artefatos

São os elementos visíveis e perceptíveis da cultura. Estão presentes no ambiente **físico, nos símbolos, na linguagem, nos rituais, nos uniformes, nos manuais, nas reuniões** e até na **disposição dos móveis**. Apesar de facilmente observáveis, os artefatos não explicam, por si só, o significado da cultura, pois são reflexo de valores e pressupostos mais profundos.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

### Exemplo prático:

A existência de um mural com frases motivacionais ou a realização de eventos de confraternização são artefatos que expressam uma cultura voltada para o relacionamento interpessoal ou valorização do clima organizacional.

## 2.2) Valores compartilhados

Representam os critérios e padrões que orientam decisões, atitudes e julgamentos dentro da organização. São menos **visíveis que os artefatos**, mas ainda conscientes e verbalizáveis. Os valores definem o que é considerado "certo ou errado", "adequado ou inadequado" no **comportamento** dos colaboradores.

### Exemplo prático:

Uma organização que valoriza a transparência tende a estimular a prestação de contas, o acesso à informação e o comportamento ético, mesmo que isso não esteja formalmente normatizado.

## 2.3) Pressupostos básicos

São as **crenças** mais profundas, enraizadas e inconscientes que moldam o modo como os membros da organização interpretam a realidade. Esses pressupostos são tão internalizados **que raramente são questionados**. Quando muito fortes, tornam a cultura **resistente a mudanças**.

### Exemplo prático:

Em uma cultura organizacional que vê autoridade como inquestionável, é comum que decisões não sejam debatidas e que a hierarquia seja obedecida sem contestação — mesmo que isso não seja formalmente exigido.

### **Importante!**

Além dos três níveis de Schein, outros autores destacam missão, visão e valores organizacionais formais, além de elementos como histórias, mitos, heróis e símbolos, que ajudam a transmitir e reforçar a cultura ao longo do tempo.

### **Tome nota!**

A banca gosta de testar se o candidato consegue diferenciar os níveis da cultura. Artefatos são o que se vê; valores, o que se diz; pressupostos, o que se acredita — mesmo sem perceber.

### 3) Tipos de cultura organizacional

As organizações podem apresentar diferentes tipos de cultura, **dependendo de sua história**, valores predominantes, estilo de liderança, setor de atuação e desafios enfrentados. Diversos estudiosos propuseram classificações que ajudam a entender os padrões culturais predominantes. Entre os modelos mais relevantes para concursos públicos, destacam-se as classificações de **Charles Handy** e do modelo dos Valores Contrapostos (Competing Values Framework), de **Cameron e Quinn**.

#### 3.1) Tipos de cultura segundo Charles Handy

**Charles Handy**, influenciado por estudos antropológicos, identificou quatro tipos principais de cultura organizacional, associando-os a arquétipos de poder e estrutura:

→ **Cultura de poder:** Centralização das decisões em uma figura dominante (ex: fundadores ou chefes carismáticos). A influência pessoal predomina sobre **regras e procedimentos**.

##### Exemplo prático:

Organizações pequenas ou familiares, onde tudo gira em torno da figura do dono.

→ **Cultura de papel (ou função):** Foco na hierarquia, na descrição de cargos e nas normas formais. A estabilidade e a previsibilidade são priorizadas.

##### Exemplo prático:

Órgãos públicos e burocracias clássicas, onde o cumprimento de regras é central.

→ **Cultura de tarefa:** Estrutura orientada por projetos e desafios. O poder se distribui conforme o conhecimento técnico e o desempenho em equipe.

##### Exemplo prático:

Equipes de inovação ou comitês temporários criados para resolver problemas específicos.

→ **Cultura de pessoas:** A organização existe em função do indivíduo. As pessoas são o centro e não os objetivos institucionais.

##### Exemplo prático:

Organizações com forte ênfase em bem-estar e autonomia dos colaboradores.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

### 3.2) Tipos de cultura segundo Cameron e Quinn (Competing Values Framework)

Este modelo classifica a cultura organizacional com base em dois eixos: **foco interno vs. foco externo e estabilidade vs. flexibilidade**, originando quatro tipos:

→ **Cultura de clã:** Ambiente familiar, com foco em colaboração, participação e bem-estar. Liderança mais paternalista e foco em desenvolvimento de pessoas.

#### Exemplo prático:

Organizações que estimulam trabalho em equipe e valorizam o sentimento de pertencimento.

→ **Cultura de adhocracia:** Voltada à inovação, criatividade e flexibilidade. Adaptação rápida e estímulo ao risco calculado.

#### Exemplo prático:

Startups e empresas de tecnologia.

→ **Cultura de mercado:** Orientada por metas, competição e resultados. O foco é externo, no desempenho e na produtividade.

#### Exemplo prático:

Empresas com forte cobrança por metas e performance.

→ **Cultura hierárquica:** Estrutura rígida, burocrática, baseada em normas, controle e estabilidade.

#### Exemplo prático:

Setores públicos tradicionais, com processos padronizados e avessos a mudanças.



**Tome nota!**

A banca costuma apresentar situações práticas e pedir que o candidato identifique o tipo de cultura predominante. Atenção às palavras-chave: "normas", "colaboração", "inovação", "autoridade", "desempenho", "controle", etc.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

#### 4) Formação, manutenção e mudança da cultura organizacional

A cultura organizacional não surge de forma aleatória. Ela é **construída ao longo do tempo**, influenciada por diversos fatores como a história da organização, o comportamento de seus fundadores, os líderes, os sucessos e fracassos acumulados, o setor de atuação **e até o ambiente externo** (político, econômico, social).

##### a) Formação da cultura

Geralmente, a cultura é moldada nas primeiras fases da vida organizacional, especialmente pelas **decisões e comportamentos dos fundadores**. A forma como tratam os erros, tomam decisões e se relacionam com os colaboradores tende a ser replicada. Com o tempo, essas práticas viram padrões de conduta e referência para os novos membros.

##### Exemplo prático:

Se um fundador sempre premia atitudes inovadoras, essa conduta pode se consolidar como um valor organizacional, criando uma cultura voltada à criatividade.

## 1) Introdução

Iniciaremos os estudos sobre o tema de:

5. Análise do Ambiente Organizacional: diagnóstico estratégico com análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças).

A **análise do ambiente organizacional** e a **formulação da estratégia** são etapas essenciais do **planejamento estratégico**. Elas permitem compreender o contexto em que a instituição atua, identificar pontos fortes e fracos, mapear oportunidades e ameaças e, a partir disso, estabelecer objetivos, metas e indicadores que conduzam a resultados efetivos.

Na **Administração Pública**, esse processo é ainda mais relevante, pois assegura que políticas e programas sejam direcionados de forma eficiente, transparente e alinhada às necessidades da sociedade.

## 2) Análise do Ambiente Organizacional

A análise ambiental consiste em identificar e avaliar fatores internos e externos que afetam o desempenho organizacional.

### 2.1) Diagnóstico Estratégico

O **diagnóstico estratégico** é o ponto de partida para definir ações coerentes com a realidade da organização.

Utiliza-se com frequência a **Matriz SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite estruturar essa análise.

#### → Análise Interna – Forças e Fraquezas

**Forças (Strengths):** características internas que favorecem o alcance dos objetivos.

🔍 **Exemplos na gestão pública:** servidores qualificados, estrutura tecnológica moderna, reputação positiva.

**Fraquezas (Weaknesses):** aspectos internos que prejudicam o desempenho.

🔍 **Exemplos:** burocracia excessiva, carência de recursos humanos, sistemas desatualizados.

#### → Análise Externa – Oportunidades e Ameaças

**Oportunidades (Opportunities):** fatores externos que podem ser aproveitados para gerar benefícios.

🔍 **Exemplos:** novas políticas governamentais de fomento, parcerias institucionais, avanços tecnológicos.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

**Ameaças (Threats):** elementos externos que podem dificultar ou impedir a execução das ações.

🔍 **Exemplos:** cortes orçamentários, mudanças legislativas restritivas, crises econômicas.

**Quadro-resumo – Matriz SWOT aplicada à gestão pública:**

Ambiente	Positivo	Negativo
Interno	Forças: recursos, competências, imagem institucional	Fraquezas: limitações técnicas, processos ineficientes
Externo	Oportunidades: políticas de incentivo, apoio social	Ameaças: restrições legais, instabilidade política

### 3) Formulação da Estratégia

Após o diagnóstico estratégico, passa-se à etapa de formulação da estratégia, que envolve a definição de **objetivos**, **metas**, **indicadores** e ferramentas de alinhamento estratégico.

## IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 1) Introdução

Iniciaremos os estudos sobre o tema de:

7. Implementação da Estratégia: planos de ação (projetos e programas); gerenciamento de iniciativas estratégicas; alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional; comunicação e engajamento de stakeholders (partes interessadas).

**A implementação da estratégia** é a etapa em que as diretrizes definidas no planejamento estratégico se transformam em ações concretas. É o momento de **tirar o plano do papel**, mobilizando recursos, equipes e estruturas para atingir os objetivos e metas estabelecidos. No setor público, essa fase exige atenção redobrada, pois envolve coordenação intersetorial, gestão de recursos limitados e participação de múltiplos atores — internos e externos — com interesses diversos.

### 2) Planos de Ação: Projetos e Programas

Um **plano de ação** é o documento que detalha as atividades necessárias para implementar a estratégia, especificando prazos, responsáveis e recursos.

**Projetos:** iniciativas temporárias e específicas, com início, meio e fim definidos, voltadas para entregar um produto ou serviço singular.

🔍 **Exemplo:** implantação de um sistema eletrônico de prontuário no SUS.

**Programas:** conjunto coordenado de projetos e ações contínuas, de maior abrangência e prazo, voltado para alcançar objetivos estratégicos.

🔍 **Exemplo:** Programa Nacional de Vacinação.

#### → Elementos essenciais de um plano de ação:

Objetivo específico.

Atividades detalhadas.

Responsáveis pela execução.

Recursos necessários (financeiros, humanos, tecnológicos).

Prazos.

Indicadores de acompanhamento.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

### 3) Gerenciamento de Iniciativas Estratégicas

O gerenciamento de iniciativas estratégicas envolve acompanhar e controlar o progresso dos projetos e programas para garantir que estejam de acordo com o planejamento.

Ferramentas comuns:

→ **PMBOK (Project Management Body of Knowledge):** guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos.

→ **Metodologias ágeis (Scrum, Kanban):** adaptáveis, com ciclos curtos e entregas incrementais.

→ **Portfólio de projetos:** conjunto de projetos e programas priorizados conforme impacto estratégico.

No setor público, é comum usar **escritórios de projetos (PMO)** para centralizar e padronizar o gerenciamento das iniciativas.



## 1) Introdução

Iniciaremos os estudos sobre o tema de:

9. Planejamento Estratégico no Setor Público: planejamento governamental com PPA, LDO e LOA; gestão por resultados e accountability.

O **planejamento estratégico no setor público** é o processo que orienta as ações governamentais de forma estruturada, integrando a definição de objetivos de longo prazo com a execução de políticas e programas. Sua finalidade é promover o desenvolvimento social e econômico, garantindo o uso eficiente e transparente dos recursos públicos.

No Brasil, o planejamento governamental é regulamentado pela **Constituição Federal de 1988** e por leis específicas, estruturando-se principalmente em três instrumentos: **Plano Plurianual (PPA)**, **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)** e **Lei Orçamentária Anual (LOA)**.

## 2) Planejamento Governamental: PPA, LDO e LOA

### 2.1) Plano Plurianual (PPA)

Instrumento de **médio prazo**, com vigência de **quatro anos**.

Estabelece **diretrizes, objetivos e metas** da administração pública para despesas de capital e programas de duração continuada.

É aprovado no primeiro ano de governo e se estende até o primeiro ano do mandato seguinte.

#### Exemplo:

Programa Nacional de Alfabetização, com metas e ações definidas para o período de 2026 a 2029.

### 2.2) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Elaborada anualmente, **conecta o PPA com a LOA**.

Define as metas e prioridades para o exercício seguinte.

Orienta a elaboração da LOA e trata de alterações na legislação tributária e política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

 **Exemplo:** Definição da meta de superávit primário para o próximo exercício.

## ORGANIZAÇÃO DO ESTADO

### ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

#### 1) Introdução

Estudaremos a teoria referente ao tema Organização do Estado previsto na Constituição Federal, tema cobrado no edital da sua prova:

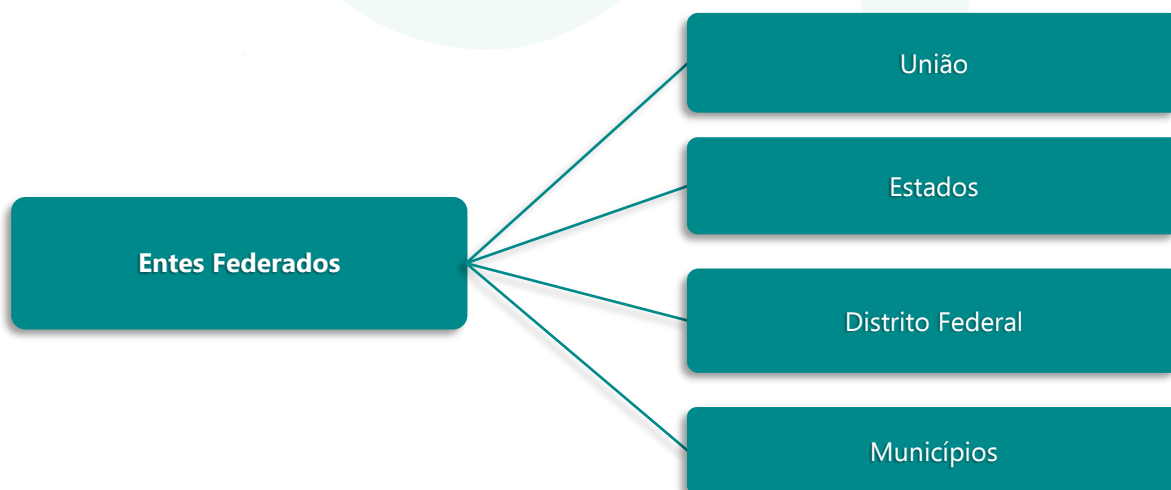
2 Da organização político-administrativa: da união; dos estados federados; dos Municípios.

#### 2) Organização político-administrativa do Estado

A organização político-administrativa do Brasil refere-se à divisão territorial do país em unidades federativas, sua estrutura de governo e a distribuição de competências entre os entes federativos. O Brasil adota o sistema federativo, que é caracterizado pela união indissolúvel dos estados, municípios e do Distrito Federal. O **artigo 18 da CF** tem caráter genérico e regulamenta a organização político-administrativa do Estado.

O país é composto por 26 estados, um Distrito Federal e 5.570 municípios. Cada um desses entes possui autonomia para gerir seus assuntos internos e exercer determinadas competências estabelecidas pela Constituição Federal de 1988.

A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil **compreende** a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, de acordo com a Constituição.



A autonomia garantida pela Constituição Federal está ligada tanto a capacidade de auto-organização (normatização própria) quanto a capacidade de autogoverno.

### 3) União

A união é pessoa jurídica de Direito Público com capacidade política. Em relação a visão externa a União exerce a soberania do Estado brasileiro. Já, internamente, a União atua como uma das pessoas jurídicas de direito público que compõem a Federação.

É a unidade política central do Estado Federal, formada pela reunião de estados, Distrito Federal e municípios, por meio de um pacto federativo indissolúvel.

A União, representada pelo governo federal, é responsável pelas questões de âmbito nacional, como a defesa nacional, relações exteriores, política econômica e fiscal, entre outros assuntos. É composta por **três poderes**: Executivo, representado pelo presidente da República; Legislativo, composto pelo Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal); e Judiciário, com o Supremo Tribunal Federal como a mais alta instância.

### 4) Estados

Os Estados federados são entes federativos e, portanto, dotados de **autonomia**, com personalidade jurídica de direito público, e possui as seguintes características:

- **Capacidade de auto-organização**: constituições estaduais elaboradas pelos próprios estados federados, porém devem obedecer às normas e princípios previstos na Constituição Federal.
- **Capacidade de autogoverno**: podem ter seus próprios governantes que não são subordinados à União Federal.
- **Capacidade de autoadministração**: podem gerir os próprios órgãos e serviços públicos.
- **Capacidade legislativa**: possibilidade de elaborar as próprias leis.

### 5) Municípios

Os municípios são as unidades federativas de menor hierarquia. Cada município possui um prefeito, uma câmara de vereadores. Eles são responsáveis por questões de interesse local, como infraestrutura urbana, serviços de saúde, educação básica, transporte público e ordenamento territorial.

Os Municípios se organizam por meio da **Lei Orgânica Municipal**. Os municípios possuem Poder Legislativo e Poder Executivo, mas não possuem Poder Judiciário.

### 6) Distrito Federal

O Distrito Federal é uma unidade **federativa peculiar**, pois concentra a capital do país, Brasília. Possui um governador, Câmara Legislativa e um Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Além de suas atribuições locais, o Distrito Federal **também** abriga os órgãos e instituições da administração federal.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

O Distrito Federal tem capacidade legislativa, administrativa e judiciária, bem como autonomia política.

## **7) Territórios**

Os Territórios Federais integram a União, e sua criação, transformação em Estado ou reintegração ao Estado de origem serão reguladas em lei complementar.

Atualmente não existem territórios no Brasil, os últimos foram extintos pelo Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT).



[Clique aqui para conhecer o material completo](#)


# Parabéns por ter chegado até aqui.

Futuro(a) aprovado na **Universidade Federal do Amazonas – UFAM**: viu como é fácil estudar pelo material estruturado de forma eficiente e inteligente?

Não perca essa oportunidade de ter acesso a esse material completo.

Faça sua parte nos estudos e estude de forma estratégica para esse certame, pois isso aumentará muito as suas chances de ser aprovado.

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)



O estudo é a jornada que **transforma esforço em conhecimento e sonhos em realizações.**

Persista, pois cada página virada é um passo mais próximo do seu sucesso!

CM Cursos Online

**Bora para cima!**