

Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia

# ALE-RO

**Assistente Legislativo - Sem especialidade**

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ INTERPRETAÇÃO E COMPREENSÃO DE TEXTO: ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS TEXTOS.....	11
■ MARCAS DE TEXTUALIDADE: COESÃO E COERÊNCIA.....	13
■ INTERTEXTUALIDADE.....	18
■ MODOS DE ORGANIZAÇÃO DISCURSIVA E CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA MODO.....	21
NARRAÇÃO.....	21
DESCRIÇÃO.....	23
EXPOSIÇÃO.....	24
INJUNÇÃO.....	24
ARGUMENTAÇÃO.....	25
■ TIPOS TEXTUAIS: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA TIPO.....	26
INFORMATIVO.....	26
PUBLICITÁRIO E PROPAGANDÍSTICO.....	26
NORMATIVO.....	26
DIDÁTICO.....	26
DIVINATÓRIO.....	26
■ TEXTOS LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	27
■ TIPOLOGIA DA FRASE PORTUGUESA.....	27
■ PROBLEMAS ESTRUTURAIS DAS FRASES E ESTRUTURA DA FRASE PORTUGUESA.....	27
OPERAÇÕES DE DESLOCAMENTO, SUBSTITUIÇÃO, MODIFICAÇÃO E CORREÇÃO.....	27
■ PONTUAÇÃO E SINAIS GRÁFICOS.....	29
■ ORGANIZAÇÃO SINTÁTICA DAS FRASES: TERMOS E ORAÇÕES.....	33
■ ORDEM DIRETA E INVERSA.....	43
■ TIPOS DE DISCURSO.....	44
■ REGISTROS DE LINGUAGEM.....	46

Norma Culta .....	46
■ FUNÇÕES DA LINGUAGEM.....	48
ELEMENTOS DOS ATOS DE COMUNICAÇÃO.....	49
■ ESTRUTURA E FORMAÇÃO DE PALAVRAS.....	50
■ FORMAS DE ABREVIÇÃO.....	55
■ CLASSES DE PALAVRAS: OS ASPECTOS MORFOLÓGICOS, SINTÁTICOS, SEMÂNTICOS E TEXTUAIS .....	57
ARTIGOS.....	57
NUMERAIS .....	57
SUBSTANTIVOS.....	58
ADJETIVOS .....	60
ADVÉRBIOS .....	62
PRONOMES.....	64
VERBOS.....	67
CONJUNÇÕES.....	73
INTERJEIÇÕES.....	74
■ OS MODALIZADORES .....	74
■ SEMÂNTICA.....	75
SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO.....	75
ANTÔNIMOS .....	75
SINÔNIMOS.....	75
PARÔNIMOS.....	75
HIPERÔNIMOS .....	76
POLISSEMIA .....	76
AMBIGUIDADE .....	76
■ OS DICIONÁRIOS: TIPOS; A ORGANIZAÇÃO DE VERBETES .....	76
■ VOCABULÁRIO .....	77
NEOLOGISMOS .....	77
ARCAÍSMOS.....	77
ESTRANGEIRISMOS .....	77

LATINISMOS .....	77
■ ORTOGRAFIA E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	77
■ A CRASE.....	79
RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO.....	85
■ LÓGICA E PROPOSIÇÕES.....	85
VALOR-VERDADE.....	85
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS: NEGAÇÃO, CONJUNÇÃO, DISJUNÇÃO, IMPLICAÇÃO E EQUIVALÊNCIA .....	88
■ EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS.....	91
■ PROBLEMAS DE RACIOCÍNIO: DEDUZIR INFORMAÇÕES DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE OBJETOS, LUGARES, PESSOAS E/OU EVENTOS FICTÍCIOS DADOS.....	100
■ DIAGRAMAS LÓGICOS .....	101
■ TABELAS E GRÁFICOS.....	105
■ CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES .....	110
■ NÚMEROS NATURAIS, INTEIROS, RACIONAIS, REAIS E SUAS OPERAÇÕES.....	118
Representação na Reta.....	123
■ UNIDADES DE MEDIDA: DISTÂNCIA, MASSA E TEMPO.....	125
■ REPRESENTAÇÃO DE PONTOS NO PLANO CARTESIANO .....	126
■ ÁLGEBRA BÁSICA: EQUAÇÕES, SISTEMAS E PROBLEMAS DO PRIMEIRO GRAU .....	126
■ PORCENTAGEM, JUROS E PROPORCIONALIDADE DIRETA E INVERSA.....	130
■ SEQUÊNCIAS, RECONHECIMENTO DE PADRÕES, PROGRESSÕES ARITMÉTICA E GEOMÉTRICA .....	140
■ GEOMETRIA BÁSICA: DISTÂNCIAS E ÂNGULOS, POLÍGONOS, CIRCUNFERÊNCIA, PERÍMETRO E ÁREA .....	144
■ MEDIDAS DE COMPRIMENTO, ÁREA, VOLUME .....	166
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E NOÇÕES DE PROBABILIDADE .....	167
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	179
■ ARQUITETURA BÁSICA DE COMPUTADORES.....	179

HARDWARE, COMPONENTES E FUNÇÕES; UNIDADE CENTRAL DE PROCESSAMENTO; MEMÓRIA RAM, CACHE E TIPOS DE ARMAZENAMENTO; DISPOSITIVOS DE ENTRADA E SAÍDA E DE ARMAZENAMENTO DE DADOS: TECLADO, MOUSE, MONITOR, IMPRESSORAS, SCANNER, DISCOS RÍGIDOS, SSDS, PENDRIVES E DISCOS ÓPTICOS .....	179
Figuras e Imagens (Formatos e Uso) .....	183
AS UNIDADES DE MEDIDA DO SISTEMA INTERNACIONAL – UNIDADES DE INFORMAÇÃO .....	187
ARMAZENAMENTO EM NUVEM.....	193
CONECTORES E PORTAS DE COMUNICAÇÃO.....	197
■ WINDOWS 10/11: CONCEITOS BÁSICOS DE SOFTWARE E SISTEMA OPERACIONAL .....	200
PROGRAMAS E UTILITÁRIOS, AMBIENTE GRÁFICO, ÁREA DE TRABALHO, JANELAS, ÍCONES, ATALHOS DE TECLADO, PASTAS, TIPOS DE ARQUIVOS, CRIAÇÃO, CÓPIA, EXCLUSÃO E RESTAURAÇÃO DE ARQUIVOS.....	200
■ MS OFFICE 2021 E MICROSOFT 365 .....	219
CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES, ÍCONES, ATALHOS DE TECLADO, CRIAÇÃO E EDIÇÃO DE DOCUMENTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES, INSERÇÃO DE GRÁFICOS E TABELAS, COMPARTILHAMENTO E USO DE RECURSOS NA NUVEM.....	219
■ GOOGLE WORKSPACE: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, FUNCIONALIDADES, COLABORAÇÃO EM TEMPO REAL E ARMAZENAMENTO ONLINE .....	255
GMAIL.....	255
DOCUMENTOS .....	261
PLANILHAS .....	277
APRESENTAÇÕES.....	290
DRIVE.....	299
MEET.....	301
AGENDA.....	301
■ INTERNET: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS .....	303
NAVEGADORES (MICROSOFT EDGE, GOOGLE CHROME, MOZILLA FIREFOX).....	304
MECANISMOS DE BUSCA .....	307
■ DOWNLOADS E UPLOADS .....	309
■ CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL) .....	311
CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS, FUNCIONALIDADES E BOAS PRÁTICAS DE USO SEGURO .....	311
■ SEGURANÇA DIGITAL.....	315
NOÇÕES DE VÍRUS, WORMS E PRAGAS VIRTUAIS.....	315

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	331
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL (PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO, DIREÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE) .....	331
■ RELAÇÕES INTERPESSOAIS: COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	332
■ ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE.....	335
■ NOÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO.....	338
■ LOGÍSTICA: CONCEITO, EVOLUÇÃO, DIMENSÃO, PROCESSO LOGÍSTICO E TRANSPORTE.....	340
■ ARQUIVOS.....	343
FINALIDADE, FASES E TÉCNICAS.....	343
CLASSIFICAÇÃO.....	343
SISTEMAS .....	345
MÉTODOS DE ARQUIVAMENTO .....	345
■ PROTOCOLO: FINALIDADES, OBJETIVOS E ATIVIDADES .....	351
■ NOÇÕES SOBRE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	354
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....	377
■ ATOS ADMINISTRATIVOS DE USO MAIS FREQUENTE.....	379
CIRCULARES.....	379
AVISOS .....	380
PORTARIAS.....	380
OFÍCIOS.....	380
DESPACHOS.....	381
DESPACHO Nº 21/2023.....	381
ORDENS DE SERVIÇOS.....	381
DOCUMENTOS OFICIAIS E TIPOS DE DOCUMENTOS.....	382
CORRESPONDÊNCIA OFICIAL: CONCEITO, CLASSIFICAÇÃO, RECEPÇÃO E EXPEDIÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA EM GERAL.....	390
■ PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS: NOÇÕES BÁSICAS DE ORGANIZAÇÃO DE ARQUIVOS E FICHÁRIOS .....	391
■ PROTOCOLO: CONCEITO E SISTEMA DE PROTOCOLO .....	391
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	392

PRINCÍPIOS.....	392
DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO.....	397
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA.....	404
<b>■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....</b>	<b>418</b>
<b>■ EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>424</b>
<b>■ CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA.....</b>	<b>425</b>
<b>■ EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS .....</b>	<b>426</b>
<b>■ GESTÃO DA QUALIDADE .....</b>	<b>428</b>
<b>■ GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E O PARADIGMA DO CLIENTE NA GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>442</b>
<b>■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....</b>	<b>444</b>
FUNÇÕES, OBJETIVOS E ACOMPANHAMENTO DE PEDIDOS.....	444
CLASSIFICAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS .....	445
COMPRAS .....	451
REGISTROS .....	456
CADASTRO DE FORNECEDORES.....	456
<b>■ ÉTICA PROFISSIONAL.....</b>	<b>457</b>
<b>■ O PAPEL DO SERVIDOR .....</b>	<b>459</b>
INTERAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO .....	460
<b>■ CIDADANIA .....</b>	<b>460</b>
DIREITOS E DEVERES DO CIDADÃO .....	460
O CIDADÃO COMO USUÁRIO E CONTRIBUINTE.....	461

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

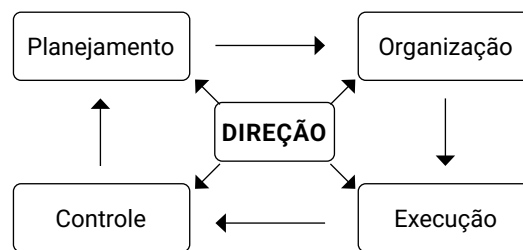
## PROCESSO ORGANIZACIONAL (PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO, DIREÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE)

Primeiro, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

Ouvimos a palavra “administração” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem nos atentarmos muito, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar. Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, administração consiste em um processo contínuo de tomada de decisões voltadas à melhor utilização dos recursos disponíveis, com o intuito de atingir determinados objetivos.

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição: administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, executar e controlar o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



### PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro.

As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou ser colocadas em prática no futuro.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando se toma a decisão de construir uma casa e, desse modo, elabora-se o planejamento financeiro, decide-se quando começar e qual a previsão de término, define-se a planta dos cômodos, pesquisam-se os materiais a serem utilizados etc.

### ORGANIZAÇÃO

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chega o momento de alocar os custos por meio do orçamento e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obras, pedreiros).

### DIREÇÃO (LIDERANÇA)

A direção é o processo de liderar as pessoas, por meio da comunicação e da motivação, para possibilitar a realização das tarefas planejadas.

É considerada a função mais complexa entre as administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

### EXECUÇÃO

O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos estabelecidos.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa, erguendo os muros, conectando os canos, passando a fiação elétrica etc.

## I CONTROLE

O controle é a verificação da realização dos objetivos por meio do planejamento, da organização, da direção e da execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: o controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Caso alguma ação não esteja saindo da forma correta, é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na tabela a seguir, foram condensadas as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	EXECUÇÃO	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"><li>● Formular Objetivos</li><li>● Definir planos</li><li>● Programar as atividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dividir trabalho</li><li>● Alocar recursos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Designar pessoas</li><li>● Comunicar</li><li>● Liderar</li><li>● Motivar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar (executar) as atividades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Monitorar e avaliar desempenho</li><li>● Ação corretiva</li></ul>

**Atenção!** As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas em sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter os recursos necessários alocados, ou, ainda, haver falta de foco nas ações da equipe, tampouco ausência de controle — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

## I COORDENAÇÃO

A coordenação é a função que busca integrar as atividades dos diversos setores e colaboradores de uma organização. Seu objetivo é harmonizar os esforços individuais e coletivos para que se dirijam ao alcance dos objetivos organizacionais.

Uma estrutura bem desenhada pode até mesmo dispor corretamente os recursos, mas é a coordenação que garante que esses elementos atuem de forma sinérgica, evitando duplicidade de esforços, conflitos entre departamentos e paralisações no fluxo de trabalho.

Na prática, a coordenação envolve a alocação estratégica de tarefas, a priorização de atividades interdependentes e o equilíbrio entre a autonomia das unidades e a coesão institucional.

Em contexto público, ela se revela ainda mais importante diante da complexidade dos processos governamentais, do elevado número de atores envolvidos e da necessidade de prestação de serviços contínuos e de qualidade à população.

# RELAÇÕES INTERPESSOAIS: COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

## I COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

### Conceito de Comunicação

A comunicação é, basicamente, um meio de transportar uma **mensagem, uma informação ou uma notícia** de uma pessoa para outra, ou de uma organização para outra. Ou seja, a comunicação é a **transmissão** de algum tipo de **conteúdo**.

Veja o que dizem alguns autores sobre o conceito de comunicação. Para Chiavenato (2003, p. 128), por exemplo, a comunicação é a **troca de informações** entre pessoas, o que significa **tornar comum** uma mensagem ou informação.

Já para Robbins (2009, p. 232), “a comunicação é **mais** do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida.” Por exemplo, em um grupo existe um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, assim, não haverá compreensão mútua. Portanto, para o autor, a comunicação precisa incluir a **transferência** e a **compreensão do significado**.

O fato é que a comunicação **constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social**. É praticamente impossível que um grupo exista sem algum tipo **comunicação**, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. É justamente por meio dessa transferência de significados, de uma pessoa para outra, que as informações e as ideias podem ser trocadas.

### Processo de Comunicação

Como ocorre o processo de troca? Segundo Chiavenato (2003), é necessário um código para formular a mensagem e enviá-la em forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos etc.), por meio de um canal (ar, fios, papel etc.), a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado.

Para Robbins (2009, p. 233), a comunicação passa de uma fonte (o emissor) para um receptor. A mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida através de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é, justamente, a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

O autor afirma que o processo de comunicação é composto pelas seguintes partes:

- Fonte da comunicação (o emissor);
- Codificação;
- Mensagem (conteúdo);
- Canal (mídia);
- Decodificação;
- Receptor;
- Ruído;
- *Feedback*.

Um exemplo para facilitar nosso entendimento: aulas são processos de comunicação, certo? O professor atua como um **emissor da mensagem** — ou conteúdo, explanação do assunto. O **canal** seria a própria apostila, ou a internet, o computador etc. Os alunos são os **receptores**, que vão fazer a **decodificação da mensagem** e podem me passar um **feedback** nos comentários.

Além disso, podem ocorrer **ruídos** nesse processo, que podem atrapalhar no entendimento final da comunicação. No caso do exemplo, o professor pode não ser claro em sua explicação da matéria.

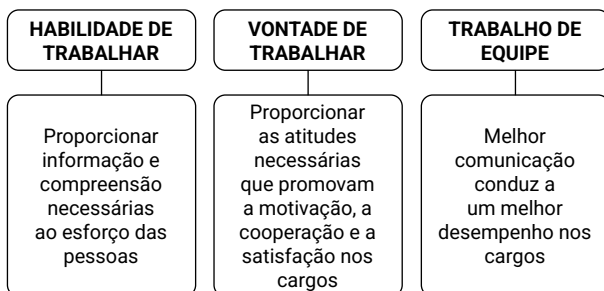
Além disso, alguns autores trazem o **referente**, que seria justamente aquilo a que a mensagem se refere. Seria o **contexto**, a situação ou o fato para o qual a mensagem aponta. Certamente o significado de uma mensagem será influenciado por esse contexto.

### Funções da Comunicação

Chiavenato (2003, p. 138) nos traz dois **propósitos principais** da comunicação:

- **Proporcionar informação e compreensão** necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas;
- **Proporcionar as atitudes** necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos.

Ou seja:



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 128 (adaptado pela autora).

### Dica

Habilidade de trabalhar + Vontade de trabalhar = **trabalho de equipe**.

Para Robbins (2009), a comunicação tem **quatro** funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização:

- **Controle:** por exemplo, quando os funcionários são informados de que devem comunicar qualquer problema de trabalho a seu superior imediato ou seguir à risca suas instruções de trabalho ou, ainda, adequar-se às políticas da empresa, a comunicação está desempenhando uma função de controle;
- **Motivação:** quando, por exemplo, são estabelecidas metas específicas ou quando ocorre o *feedback* do progresso em relação a essas metas e o reforço do comportamento desejável;
- **Expressão emocional:** quando os membros expressam suas frustrações ou sentimentos de satisfação, por exemplo;
- **Informação:** a comunicação proporciona informações, que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões, ao transmitir dados para que alternativas sejam identificadas e avaliadas.

Todas essas funções são igualmente importantes. Os grupos conseguem um bom desempenho quando existe algum tipo de **controle** sobre seus membros, quando existe um estímulo ao esforço (motivação), quando existe abertura para **expressão emocional** e quando há **informações** para a tomada de decisões.

### Comunicação Interna e Externa

Nesse item, vamos ver um pouco sobre os tipos de comunicação e como eles ocorrem.

Para Kunsch (2003), por exemplo, a **comunicação organizacional**<sup>1</sup> pode ser separada em:

- **Comunicação Institucional:** busca **melhorar a imagem** da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores. É responsável, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização;
- **Comunicação Administrativa:** transmite os dados do administrativo de uma organização para todos os setores, sempre que necessário. Esse é o conceito que vincula todas as **funções administrativas**, com o objetivo de organizar o fluxo de informações das ações de **planejar, organizar, dirigir e controlar**;
- **Comunicação Interna:** o intuito é possibilitar a **interação** entre a organização e seus colaboradores. É uma forma de alinhar os interesses de gestores e colaboradores por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação de todos os níveis. Está vinculada à difusão da **visão, da missão e dos valores** da organização;
- **Comunicação Mercadológica:** objetiva a vender ou melhorar a imagem dos **produtos ou serviços** da organização. Marketing e venda são os setores mais responsabilizados por esse processo.

<sup>1</sup> Disponível em: [https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/#:~:text=A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20institucional%20tem%20,identidade%20corporativa%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o](https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/#:~:text=A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20institucional%20tem%20,identidade%20corporativa%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o.). Acesso em: 19 jul. 2022.

## Importante!

Vejam que a **comunicação interna** é o principal meio utilizado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores.

É por meio da **comunicação interna** que cada pessoa da organização (seus clientes internos) tem acesso às informações sobre:

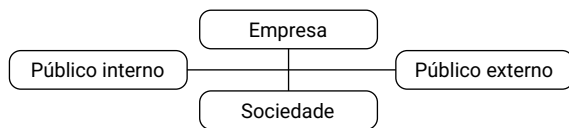
- Objetivos;
- Planos;
- Estratégias;
- Valores;
- Novas campanhas de marketing;
- Novos produtos;
- *Feedback* sobre desempenho;
- Ideias;
- Expectativas etc.

Já a **comunicação externa**, segundo Bahia (1995, p. 33), é toda veiculação de informações e todos os comunicados emitidos pela organização empresarial para um público ou uma opinião pública **fora dos seus limites** internos.

Essa comunicação deve privilegiar não somente um público específico, mas também os mais **diversos setores da sociedade**:

- Sindicatos;
- Universidades;
- Partidos políticos;
- Organizações governamentais e não governamentais.

Observe a figura:



Fonte: Bahia, 1995, p. 34 (adaptação feita pela autora).

Em **resumo**, a comunicação **interna e externa** são os tipos de comunicação mais importantes na estratégia empresarial e podem ser exercidas de forma simultânea, nos mais diversos tipos de organização.

A **comunicação interna** é aquela que acontece dentro da organização e envolve todo o seu pessoal. Pode acontecer por meio da:

- Intranet (rede corporativa com acesso permitido somente aos colaboradores);
- De reuniões;
- E-mails corporativos;
- Quadro de avisos ou murais;
- Memorandos etc.

Já a **comunicação externa** é aquela que abrange consumidores, clientes, fornecedores, acionistas e todo tipo de público que seja afetado de alguma forma pela organização. Ela pode acontecer por meio de:

- Jornal;
- Revista;
- Redes sociais etc.

Um sistema efetivo de comunicação organizacional costuma abranger os dois tipos de comunicabilidade citados.

Nesse contexto, surge o conceito de “**relações públicas**”, que é uma das formas de comunicação de marketing, segundo Kotler e Keller (2012, p. 512).

A comunicação de marketing é o **meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos** e as marcas que comercializam.

As relações públicas e publicidade, por exemplo, envolvem uma variedade de programas internos, dirigidos para os funcionários da empresa (público interno), ou para o **público externo** (consumidores, outras empresas, o governo ou a mídia), com o intuito de promover ou proteger a imagem de uma empresa e estabelecer uma **comunicação** sobre cada um de seus produtos/serviços. Ou seja, o objetivo é manter uma compreensão mútua entre as empresas e os seus públicos (**interno e externo**).

Independentemente do âmbito da comunicação, interno ou externo, é válido ressaltar o porquê da sua importância e relevância: as falhas de comunicação são as fontes mais frequentemente citadas de conflitos interpessoais.

As pessoas passam grande parte do tempo escrevendo, lendo, falando, escutando, ou seja, trocando informações. Por isso, é legítimo afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo e dos relacionamentos interpessoais é, justamente, **uma comunicação ineficaz**.

## RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal é, basicamente, um conceito de relacionamento que envolve **associações, conexões, comunicações e afiliações** entre duas ou mais pessoas.

Chiavenato (2010), por exemplo, fala que o **relacionamento interpessoal** é uma variável do sistema administrativo participativo e representa o **comportamento humano**, o que gera o trabalho em equipe, a confiança e a participação das pessoas. Ou seja, “*as pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos.*”

Vejam que esse relacionamento pode ser considerado algo **complexo** justamente por englobar autoconhecimento, empatia, inteligência emocional, autoestima, atitudes cordiais, ética, o “saber se comunicar”, dentre outros **aspectos comportamentais positivos**. Em resumo, é algo que demanda **cuidado**, caso contrário, a tendência é que surjam tensões e conflitos.

Existe um outro conceito, trazido pelo mesmo autor (2014, p. 137), chamado de “**inteligência interpessoal**”, que é definido como a facilidade de compreender, se comunicar e facilitar relacionamentos e processos grupais. É um tipo de inteligência que demanda, dentre outros aspectos, a capacidade de examinar e entender os sentimentos das demais pessoas (**empatia**), bem como de se relacionar com os outros de maneira positiva, obtendo cooperação e sinergia dos demais.

Empatia tem a ver com “se colocar no lugar do outro” e compreender suas diferentes necessidades. Por exemplo, quando um colega de trabalho está com problemas e solicita uma troca de turno, é adequado ter um tanto de empatia para entender suas

necessidades e, se possível, realizar a troca, afinal, um dia, você pode precisar — relacionamentos envolvem trocas e, se elas forem saudáveis e dignas, melhor ainda.

A facilidade de relacionamento interpessoal e grupal está relacionada às **habilidades humanas**. São habilidades que englobam a capacidade de comunicação, motivação, coordenação, liderança e resolução de conflitos pessoais ou grupais. Ou seja, as habilidades humanas estão amplamente relacionadas com a **interação** entre pessoas. Segundo Chiavenato (2003), envolve o “*saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas*”. Estão envolvidos, também, o desenvolvimento da cooperação em grupo, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o comprometimento das pessoas.

É diferente das **habilidades conceituais**, que envolve a aptidão de trabalhar com ideias e conceitos, e das **habilidades técnicas**, que envolvem o uso de conhecimentos específicos.

Outro autor que ressaltou a importância dos relacionamentos interpessoais foi Henry Mintzberg. Ele menciona os **papéis “interpessoais”** como um dos papéis gerenciais. Esse autor, considerado um dos maiores especialistas em estratégia, estudou um grupo de altos executivos e classificou suas atividades em dez papéis gerenciais, que foram agrupados em **três famílias**. Veja o que ele diz (apud SOBRAL e PECI, 2008) sobre o assunto:

#### ● **Interpessoais**

São os papéis que envolvem as relações dos administradores com outras pessoas, membros da organização ou de grupos externos.

- **Símbolo:** o gerente age como um símbolo da organização, atua como uma referência. Exemplos de atividades são representar a organização em cerimônias, solenidades, acompanhar visitantes etc.;
- **Líder:** direciona as atividades dos seus subordinados. Exemplos de atividades são motivação, orientação etc.;
- **Ligação:** ocorre o desenvolvimento de uma teia de relações que permitem uma troca de informações. Exemplos de atividades são manutenção de redes de contatos com o exterior, acompanhamento de correspondência, construção de alianças etc.

#### ● **Informacionais**

Envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações.

- **Monitor:** coleta e analisa informações sobre a organização. Exemplos: leitura de periódicos e relatórios;
- **Disseminador:** partilha informações com os subordinados por redes de comunicação interna. Exemplos: reuniões, e-mails informativos etc.;
- **Porta-voz:** transmite para o exterior as estratégias, políticas, atividades e os resultados organizacionais. Exemplo: comunicados de imprensa, entrevistas a grupos de interesse externo etc.

#### ● **Decisórios**

Envolvem todos os eventos que, de alguma forma, implicam em tomada de decisão.

- **Empreendedor:** identifica as oportunidades que podem potencializar o desenvolvimento da organização. Por exemplo, novos projetos e iniciativas;
- **Solucionador de conflitos:** resolve os conflitos que impedem o desenvolvimento normal das atividades. Exemplo: resolução de conflitos entre subordinados;
- **Administrador de recursos:** aloca os recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades. Exemplos: realização de orçamentos e programação dos trabalhos;
- **Negociador:** representa a organização nas principais negociações. Exemplo: negociações com os sindicatos, fornecedores etc.

## **ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO EM EQUIPE**

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

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

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

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

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

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