

# REVISÃO<sup>®</sup>



COORDENAÇÃO  
ALAN MARTINS  
DIMAS YAMADA SCARDOELLI

Carreiras Fiscais

# TRIBUNAIS DE CONTAS

## TCU, TCEs e TCMs

**QUESTÕES  
COMENTADAS**

*Alternativa por alternativa  
por autores especialistas*

**3ª edição**

Revista, ampliada e atualizada

2019

 EDITORA  
*Jus*PODIVM  
[www.editorajuspodivm.com.br](http://www.editorajuspodivm.com.br)



# Língua Portuguesa

**Duda Nogueira**

## TABELA DE INCIDÊNCIA DE QUESTÕES

Distribuição das questões organizada por ordem didática de assuntos		
Assunto	Número de Questões	Peso
1. ACENTUAÇÃO E ORTOGRAFIA	5	2,06%
2. PRONOME	6	2,47%
3. VERBO	9	3,70%
4. ANÁLISE SINTÁTICA	6	2,47%
5. PERÍODO COMPOSTO	8	3,29%
6. CONCORDÂNCIA	13	5,35%
7. REGÊNCIA	6	2,47%
8. CRASE	4	1,65%
9. PONTUAÇÃO	12	4,94%
10. COESÃO, COERÊNCIA E REESCRITURA DE FRASES	79	32,51%
11. CORRESPONDÊNCIA OFICIAL	21	8,64%
12. INTERPRETAÇÃO DE TEXTO	74	30,45%
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

## ✦ QUESTÕES

### 1. ACENTUAÇÃO E ORTOGRAFIA

Sempre se imaginou que o uso exagerado de smartphones e tablets, com o corpo curvado e a atenção sugada pela tela, pudesse fazer \_\_\_\_\_ para o corpo. Estudos recentes constatam: faz sim. Uma das pesquisas revela um malefício surpreendente: o \_\_\_\_\_ eletrônico acelera o surgimento de rugas no pescoço. Criou-se até um termo, tech neck (neck é pescoço, em inglês), para designar os \_\_\_\_\_ que resultam da postura equivocada. Um trabalho coordenado pela Universidade Chung-Ang, da Coreia do Sul, mostrou que mulheres a partir dos 29 anos apresentaram vincos na região do pescoço - enquanto o natural seria depois do 40. O ponto em comum entre as pessoas investigadas: o \_\_\_\_\_ uso dos eletrônicos.

(Tais Botelho. *Erga a cabeça! Veja*, 16.08.2017. Adaptado)

**01. (Vunesp – Agente de Fiscalização – Administração – TCE – SP/2017)** De acordo com a norma-padrão, as lacunas do texto devem ser preenchidas, respectivamente, com:

- a) mal ... vício ... prejuízos ... mal
- b) mau ... vício ... prejuízos ... mau
- c) mau ... vício ... prejuízos ... mal
- d) mal ... vício ... prejuízos ... mau
- e) mau ... vício ... prejuízos ... mal

#### COMENTÁRIOS

📌 **Nota da autora:** Questão de ortografia e acentuação.

**Mal** pode ser advérbio ou substantivo. **Mau** sempre será adjetivo, ou seja, qualifica.

**Alternativa “a”** – Mal: advérbio; vício: verbo (presente do indicativo); prejuízos: hiato – deve ser acentuado; mau: adjetivo – qualifica “uso”.

**Alternativa “b”** – Mau: adjetivo; vício: substantivo – paroxítona terminada em ditongo; prejuízos: hiato – deve ser acentuado; mau: adjetivo – qualifica “uso”.

**Alternativa “c”** – Mau: adjetivo; vício: verbo (presente do indicativo); prejuízos: hiato – deve ser acentuado; mau: adjetivo – qualifica “uso”.

**Alternativa “d”** – Mal: advérbio; vício: substantivo – paroxítona terminada em ditongo; prejuízos: hiato – deve ser acentuado; mau: adjetivo – qualifica “uso”.

**Alternativa “e”** – Mau: adjetivo; vício: substantivo – paroxítona terminada em ditongo; prejuízos: hiato – deve ser acentuado; mau: adjetivo – qualifica “uso”.

#### Resposta: D

**02. (Vunesp – Agente de Fiscalização – TCE – SP/2017)** Segundo o estudante do Instituto de Relações Internacionais (IRI) da USP e membro do Núcleo de Estudos em Tecnologia e Sociedade (Nets), Victor Veloso, o Brasil precisa de uma regulamentação quanto à proteção de dados na internet, \_\_\_\_\_ de garantir a privacidade dos \_\_\_\_\_. Ele explica que as informações são coletadas em diversas plataformas, como Google e Facebook, com o consentimento dos usuários nos termos de uso. No entanto, o risco está na utilização dos dados para além de interesses econômicos, com \_\_\_\_\_ repasses aos governos. O estudante considera que a vigilância e a captação dos dados pode retirar a privacidade das pessoas e cercear sua liberdade. A \_\_\_\_\_ Direitos na Rede promove a campanha “Seus dados são você: Liberdade, proteção, regulação para tratar da garantia de privacidade dos dados na internet brasileira”.

(<http://jornal.usp.br>. Adaptado)

De acordo com a norma-padrão, as lacunas do texto devem ser preenchidas, respectivamente, com:

- a) afim ... cidadãos ... possíveis ... coalisão
- b) afim ... cidadãos ... possíveis ... coalisão

- c) a fim ... cidadãos ... possíveis ... coalizão  
 d) a fim ... cidadãos ... possíveis ... coalizão  
 e) a fim ... cidadãos ... possíveis ... coalizão

### COMENTÁRIOS

**Alternativa "a"** – *afim* indica afinidade e não cabe no contexto; possíveis é um vocábulo paroxítono terminado em ditongo e deve ser acentuado; não existe a palavra *coalisão*, apenas *colisão* e significa *choque, embate, encontro*.

**Alternativa "b"** – *afim* indica afinidade e não cabe no contexto; o plural de cidadão é cidadãos; não existe a palavra *coalisão*.

**Alternativa "c"** – a fim: finalidade; cidadãos é o plural correto de *cidadão*; possíveis é um vocábulo paroxítono terminado em ditongo e deve ser acentuado; coalizão: a aliança, o acordo.

**Alternativa "d"** – o plural de cidadão é cidadãos.

**Alternativa "e"** – o plural de cidadão é cidadãos.

**Resposta: C**

**03. (Vunesp – Agente de Fiscalização – TCE – SP/2017)** Nas passagens - ... irritava ainda mais o **malogro** da caça de passarinho ... - e - .com o tiziu já **longínquo** ... -, os termos destacados têm como antônimos, respectivamente:

- a) infortúnio e distante.  
 b) êxito e apartado.  
 c) revés e perto.  
 d) sorte e imperceptível  
 e) sucesso e próximo.

### COMENTÁRIOS

**Alternativa "a"** – Sorte e perto.

**Alternativa "b"** – Malogro, fracasso e próximo.

**Alternativa "c"** – Progresso e longe.

**Alternativa "d"** – Azar e perceptível.

**Alternativa "e"** – *Malogro* significa *ato de malograr, de não obter sucesso ou êxito; revés, fracasso*; antônimo: sucesso. *Longínquo* é afastado, distante; antônimo: próximo.

**Resposta: E**

**04. (CESPE – Auditor TCU – 2015)** As palavras "líquida", "público", "órgãos" e "episódicas" obedecem à mesma regra de acentuação gráfica.

### COMENTÁRIOS

Façamos uma tabela para facilitar. Importante: sempre deixe a última sílaba na última coluna (oxí-

tona). Não insira na tabela: hiato, monossílabo e ditongos abertos.

PRO	PAR	OXI
lí	qui	da
pú	bli	co
	ór	gãos

As regras são distintas: líquida e público = proparoxítonas; órgãos = paroxítona. **ERRADO**

**05. (CESPE/Unb – TCU – Auditor Federal de Controle Externo/2013)** Os vocábulos "assistência", "potável" e "elétrica" são acentuados de acordo com a mesma regra de acentuação gráfica.

### COMENTÁRIOS

Veja na tabela.

	PROPAROXÍTONA	PAROXÍTONA	OXÍTONA
as	sis	tên	cia
	po	tá	vel
e	lé	tri	ca

O erro da questão está na palavra e-lé-tri-ca (proparoxítona), pois destoa da regra de assistência e potável que são paroxítonas. **ERRADO**

## 2. PRONOME

**06. (Vunesp – Agente de Fiscalização – Administração – TCE – SP/2017)** \_\_\_\_\_ que a geração solar foi a que mais cresceu entre as energias renováveis. Embora \_\_\_\_\_ muito nesse tipo de energia, não \_\_\_\_\_ que todos os países têm a mesma preocupação com a questão.

De acordo com a norma-padrão, as lacunas da frase devem ser preenchidas, respectivamente, com:

- a) Vê-se ... se tenha investido ... se pode dizer  
 b) Vê-se ... tenha investido-se ... pode dizer-se  
 c) Se vê ... tenha-se investido ... pode-se dizer  
 d) Vê-se ... tenha investido-se ... se pode dizer  
 e) Se vê ... se tenha investido ... pode-se dizer

### COMENTÁRIOS

☛ **Nota da autora:** Relembre a teoria para entender os comentários da questão.

**Ênclise:** pronome após o verbo; **próclise:** pronome antes do verbo; **mesóclise:** pronome no meio do verbo.

## ✦ DICAS

### 1. ACENTUAÇÃO

#### 1.1. REGRAS DE ACENTUAÇÃO GRÁFICA

Em concursos, alguns verbos são pedidos como acento diferencial e palavras que são acentuadas pela mesma regra. Trabalharemos com *macetes* e regras.

Iniciemos com exemplo de uma simples tabela pra facilitar a classificação dos vocábulos.

1. Separe as sílabas. Lembre-se de que em cada sílaba, há **uma vogal**.
2. A última coluna deve estar sempre preenchida (como o exemplo da palavra **hífen**).
3. Não colocar na tabela: hiato, monossílabo e ditongos abertos (eu, oi, ei), por não seguirem as classificações mencionadas a seguir.

Proparoxítona	Paroxítona	Oxítona
crí	ti	co
	hí	fen
	ca	fé

Facilitou?

- **Crítica** é uma proparoxítona; **hífen** é paroxítona e **café** é oxítona.

#### 1.2. PROPAROXÍTONAS

Sílaba tônica: antepenúltima.

As proparoxítonas são **todas** acentuadas graficamente: **trágico**, **patético**, **árvore**

#### 1.3. PAROXÍTONAS

Sílaba tônica: penúltima

Acentuam-se as PAROXÍTONAS terminadas em	EXEMPLO
<i>l</i>	<b>fá</b> cil
<i>n</i>	<b>pó</b> len
<i>r</i>	cadá <b>ver</b>
<i>ps</i>	<b>bíce</b> ps
<i>x</i>	<b>tó</b> rax
<i>us</i>	<b>ví</b> rus
<i>i, is</i>	<b>jú</b> ri, <b>lá</b> pis
<i>om, ons</i>	<b>iã</b> dom, <b>í</b> ons

Acentuam-se as PAROXÍTONAS terminadas em	EXEMPLO
<i>um, uns</i>	<b>ál</b> bum, <b>ál</b> buns
<i>ã(s), ão(s)</i>	<b>órfã</b> , <b>órfã</b> s, <b>órfão</b> , <b>órfão</b> s
<i>ditongo oral (seguido ou não de s)</i>	<b>jó</b> quei, <b>tú</b> neis
<i>r</i>	cadá <b>ver</b>
<i>ps</i>	<b>bíce</b> ps

#### 1.3.1. OBSERVAÇÕES

As paroxítonas terminadas em <i>n</i> são acentuadas (hífen), mas as que terminam em <b>ens</b> , não.	hífens, jovens
Não são acentuados os prefixos terminados em <i>i</i> e <i>r</i> .	semi, super
Acentuam-se as paroxítonas terminadas em ditongos crescentes: <b>ea(s), oa(s), eo(s), ua(s), ia(s), ue(s), ie(s), uo(s), io(s)</b> .	várzea, mágoa, óleo, régua, férias, tênue, cárie, ingênuo, início

#### 1.4. OXÍTONAS

Sílaba tônica: última

Acentuam-se as OXÍTONAS terminadas em	EXEMPLO
<i>a(s)</i>	sofá, sofás
<i>e(s)</i>	jacaré, você <b>s</b>
<i>o(s)</i>	paletó, avó <b>s</b>
<i>em, ens</i>	ninguém, armazé <b>ns</b>

#### 1.5. MONOSSÍLABOS

##### 1.5.1. MONOSSÍLABOS TÔNICOS

Possuem **uma sílaba** e são pronunciados fortemente.

Acentuam-se os MONOSSÍLABOS terminados em	EXEMPLO
<i>a(s)</i>	lá, cá
<i>e(s)</i>	pé, mês
<i>o(s)</i>	só, pó, nós, pôs

##### 1.5.2. MONOSSÍLABOS ÁTONOS

Não possuem autonomia fonética, sendo preferidos **fracamente**, como se fossem sílabas átonas do vocábulo a que se apoiam: o(s), a(s), um, uns, me, te, se, lhe nos, de, em, e, que, etc.

### 1.5.3. OBSERVAÇÕES

<b>Os monossílabos átonos são palavras vazias de sentido, vindos representados por artigos, pronomes oblíquos, elementos de ligação (preposições, conjunções).</b>	
Há monossílabos que são tônicos numa frase e átonos em outras.	Você trouxe sua mochila para <b>que?</b> (tônico) <b>Que</b> tem dentro da sua mochila? (átono) Há sempre um <b>mas</b> para questionar. (tônico) Eu sei seu nome, <b>mas</b> não me recordo agora. (átono)
Muitos verbos, ao se combinarem com pronomes oblíquos, produzem formas oxítonas ou monossilábicas que devem ser acentuadas por acabarem assumindo alguma das terminações contidas nas regras.	beijar + a = beijá-la fez + o = fê-lo dar + as = dá-las fazer + o = fazê-lo

### 1.6. REGRAS ESPECIAIS

Estas regras não podem ser encaixadas na tabela de dica mencionada no início do capítulo.

#### 1.6.1. DITONGOS ABERTOS

DITONGOS ABERTOS	EXEMPLO
Os ditongos <b>éi</b> , <b>éu</b> e <b>ói</b> , sempre que tiverem pronúncia aberta em palavras <b>oxítonas</b> (éi e não éi), são acentuados.	<b>éi</b> (s): anéis, fiéis, papéis <b>éu</b> (s): troféu, céus <b>ói</b> (s): herói, constrói, caubóis
- Os ditongos abertos ocorridos em palavras paroxítonas NÃO são acentuados.	assembleia, boia, colmeia, Coreia, estreia, heroico, ideia, jiboia, joia, paranoia, plateia, etc.
- A palavra destróier é acentuada por ser uma paroxítona terminada em "r" (e não por possuir ditongo aberto ói).	

#### 1.6.2. HIATOS

HIATOS	EXEMPLO
Acentuam-se o <b>i</b> e <b>u</b> tônicos quando formam hiato com a vogal anterior, estando eles sozinhos na sílaba ou acompanhados apenas de "s", desde que não sejam seguidos por <b>-nh</b> .	sa – í – da e – go – ís – mo sa – ú – de
Não se acentuam, portanto, hiatos como os das palavras seguintes	ju -iz, ra – iz, ru – im, ca – ir
<b>Motivo: -i ou -u não estão sozinhos nem acompanhados de -s na sílaba.</b>	
Cabe esclarecer que existem hiatos acentuados não por serem hiatos, mas por outras razões	po-é-ti-co: proparoxítona bo-ê-mio: paroxítona terminada em ditongo crescente. ja-ó: oxítona terminada em "o".

### 1.6.3. VERBOS TER E VIR

VERBOS TER e VIR	EXEMPLO
Acentua-se com circunflexo a 3ª pessoa do plural do presente do indicativo dos verbos <b>ter</b> e <b>vir</b> , bem como nos seus compostos ( <i>deter, conter, reter, advir, convir, intervir</i> , etc.).	Ele tem – Eles têm Ele vem – Eles vêm Ele retém – Eles retêm Ele intervém – Eles inter-vêm
- Nos verbos compostos de <b>ter</b> e <b>vir</b> , o acento ocorre obrigatoriamente, mesmo no singular. Distingue-se o plural do singular mudando o acento de agudo para circunflexo	ele <i>detém</i> -eles <i>detêm</i> ele <i>advém</i> -eles <i>advêm</i>


## 2. REFORMA ORTOGRÁFICA

### 2.1. ACENTO AGUDO

O acento agudo *desaparecerá* em três casos:

- a) Nos ditongos (encontros de duas vogais proferidas em uma só sílaba) abertos **ei** e **oi** das palavras paroxítonas (aquelas cuja sílaba pronunciada com mais intensidade é a penúltima).

**Exemplos:** ideia, geleia, boia, jiboia, alcaloide, alcateia, apoio, assembleia, asteroide, celuloide, colmeia, Coreia, epopeia, estreia, heroico, joia, odisseia, onomatopeia, paranoia, plateia, proteico, etc.

 **Atenção:** essa regra é válida somente para palavras paroxítonas. Assim, continuam sendo acentuadas as palavras oxítonas terminadas em éis, éu, éus, ói, óis. Exemplos: papéis, herói, heróis, troféu, troféus, chapéu, chapéus, anéis, dói, céu, ilhéu.

- b) Nas palavras *paroxítonas* com **i** e **u** tônicos formando hiato (sequência de duas vogais que pertencem a sílabas diferentes), quando vierem após um ditongo. Veja: baiúca → **baiuca**; bocaiúva → **bocaiuva**; feiúra → **feiura**; cheiinho → **cheiinho**; sainha → **saiinha**; Taoísmo → **Taoismo**.

**Atenção:** se a palavra for oxítona e o **i** ou o **u** estiverem em posição final (ou seguidos de **s**), o acento permanece.

Exemplos: tuiuíu, Piauí.

- c) Nas formas verbais que possuem o **u** tônico precedido das letras **g** ou **q** e seguido de **e** ou **i**. Esses casos ocorrem apenas nas formas verbais de **arguir** e **redarguir**. Observe: argúis → **arguis**; argüem → **arguem**; redargúis → **redarguis**; redargüem → **redarguem**.

### 2.2. ACENTO DIFERENCIAL

O acento diferencial é utilizado para auxiliar na identificação de palavras homófonas (que possuem a mesma pronúncia). Com o acordo ortográfico, ele deixará de existir nos seguintes casos: pára/para, péla(s)/pela(s), pêlo(s)/pelo(s), pólo(s)/polo(s) e pêra/

pera. Observe os exemplos:

Ela não **pára** de dançar. Ela não **para** de dançar.

A mãe **péla** o bebê para dar-lhe banho. A mãe **pe-la** o bebê para dar-lhe banho.

Este é o **pólo** norte. Este é o **polo** norte.

Os garotos gostam de jogar **pólo**. Os garotos gostam de jogar **polo**.

Meu gato tem **pêlos** brancos. Meu gato tem **pe-los** brancos.

A menina trouxe **pêra** de lanche. A menina trouxe **pera** de lanche.



**Atenção:** existem duas palavras que continuarão recebendo acento diferencial:

**pôr** (verbo) → para não ser confundido com a preposição *por*.

**pôde** (verbo *poder* conjugado no passado) → para que não seja confundido com *pode* (forma conjugada no presente).

### 2.3. ACENTO CIRCUNFLEXO

O acento circunflexo deixará de ser utilizado nos seguintes casos:

a) Em palavras com terminação **ôo**. Veja: enjôo → **enjo**; vôo → **vo**; magôo → **magoo**, abenço (abençoar), coo (coar), coroo (coroar), doo (doar), moo (moer), perdo (perdoar), povoo (povoar), voos (plural de voo), zoo (zoar).

b) Nas terminações **êm**, que ocorrem nas formas conjugadas da terceira pessoa do plural dos verbos **ler, dar, ver, crer** e seus derivados. Veja: creem, deem, veem, descreem, releem, reveem.

**Atenção:** os verbos *ter* e *vir* (e seus derivados) continuam sendo acentuados na terceira pessoa do plural.

Eles **têm** três filhos.

Eles **detêm** o poder.

Eles **vêm** para a festa de sábado.

Eles **intervêm** na economia.

### 2.4. TREMA

O trema, sinal gráfico utilizado sobre a letra **u** dos grupos **que, qui, gue, gui**, deixa de existir na língua portuguesa. Lembre-se, no entanto, que a pronúncia das palavras continua a mesma.

**Exemplos:** cinquenta, pinguim, aguentar, bilíngue, consequência, delinqüente, freqüente, língua, seqüência, sequestro, tranqüilo, etc.

**Atenção:** o acordo prevê que o trema seja mantido apenas em nomes próprios de origem estrangeira, bem como em seus derivados.

**Exemplos:** Bündchen, Müller, mülleriano.

### 2.5. ALFABETO

O alfabeto passará a ter 26 letras. Além das atuais, serão incorporadas oficialmente as letras **k, w e y**. Observe a posição das novas letras no alfabeto:

A B C D E F G H I J **K** L M N O P Q R S T U V **W** X **Y** Z

Essas letras poderão aparecer em siglas, símbolos, nomes próprios, palavras estrangeiras e seus derivados. Exemplos: **km**, playground, **watt**, **Kafka**, **kafkia**, etc.

### 2.6. HÍFEN

O hífen deixará de ser empregado nos seguintes casos:

a) Quando o prefixo terminar em vogal *diferente* da vogal que iniciar o segundo elemento.

**Exemplos:** autoajuda, autoescola, agroindustrial, autoafirmação, autoaprendizagem, autoestrada, autoimagem, contra indicação, contra oferta, extraoficial, infraestrutura, intraocular, intrauterino, neoexpressionista, neoimperialista, semiaberto, semiárido, semiautomático, supraocular, ultraelevado, etc.

b) Quando o prefixo da palavra terminar em *vogal* e o segundo elemento começar com as consoantes **sou r**. Nesse caso, a consoante será duplicada.

**Exemplos:** ultrarromântico, antirrugas, antessala, antirreligioso, antissemita, autorretrato, antissocial, arquirromântico, autorregulamentação, contrarregra, contrassenso, extrarregimento, extrasseco, infrassom, neorealismo, ultrarresistente, ultrassonografia, semirreta, suprarrenal.

c) Não se utilizará mais o hífen nas palavras que, pelo uso, perderam a noção de composição. Veja: paraquedas, mandachuva, paraquedista.

#### 2.6.1. USO DO HÍFEN

Com o novo acordo, o hífen passará a ser utilizado quando a palavra for formada por um prefixo terminado em *vogal* e a palavra seguinte iniciar pela *mesma vogal*. Observe o exemplo abaixo:

Exemplos: micro-ônibus, anti-ibérico, anti-inflamatório, anti-inflacionário, anti-imperialista, arqui-inimigo, contra-ataque, micro-ondas, semi-interno, etc.

**Atenção:** se o prefixo terminar com *consoante*, usa-se hífen se o segundo elemento começar com *amesma consoante*.

**Exemplos:** hiper-requintado, inter-racial, super-resistente, super-romântico, etc.

**Lembre-se:** nos demais casos, **não** se usa o hífen.

**Exemplos:** hipermercado, intermunicipal, superinteressante, superproteção.

## ✦ QUESTÕES

### 1. PORCENTAGEM

**01. (FCC – TCE/PI – Auditor Fiscal de Controle Externo/2014)** Em certo país, a Constituição determina que pelo menos 30% da receita de cada município seja destinado à Educação. Em um município desse país,  $\frac{2}{5}$  da verba destinada à Educação são usados para pagar os salários dos professores. Em relação à receita desse município, a despesa com salários de professores representa

- a) no máximo 40%.
- b) no mínimo 40%.
- c) pelo menos 30%.
- d) no máximo 12%.
- e) no mínimo 12%.

#### COMENTÁRIOS

A porcentagem é uma razão que tem como denominador o valor 100 (razão centesimal). Escrita de forma tradicional, acompanhada do símbolo % ou na forma de número decimal.

O problema traz a fração  $\frac{2}{5}$ , neste caso, veja que o resultado da fração é igual a 0,4 ( $\frac{4}{10}$ , quatro décimos) ou  $\frac{40}{100}$  na forma centesimal, que nada mais é senão 40%. Então, de acordo com a questão, o município deve aplicar no mínimo 30% de sua receita em educação e, deste valor, 40% é destinado aos salários dos professores.

Para o cálculo de um percentual sobre outro percentual faz-se o produto dos dois. Desta forma, ficamos com a expressão matemática:

<b>Gastos com professores MÍNIMO</b>
Salários = 30% . 40%
Salários = 0,3 . 0,4
Salários = 0,12
<b>Salários = 12%</b>

**Resposta:** Considerando que o município aplicou o mínimo em educação, 30% da sua receita, o valor destinado aos salários dos professores corresponde a 12% de sua receita.

#### 📌 Nota do autor

Sabemos que qualquer município tem várias destinações para sua receita, além daquilo que investe em educação, porém, como a questão não deixou clara essa informação, podemos supor que tal município tenha



destinado toda sua receita para pagamento de despesas com educação. Neste caso teríamos 100% aplicado em educação e, deste, 40% destinado aos salários de professores. Recalculando:

<b>Gastos com professores MÁXIMO</b>
Salários = 100% . 40%
Salários = 1 . 0,4
Salários = 0,4
<b>Salários = 40%</b>

**Conclusão:** Existe a hipótese de o valor máximo destinado aos salários corresponder a, no máximo, 40% da receita do município. Neste caso a alternativa "a" estaria correta.

A Fundação Carlos Chagas não considerou esta hipótese, tão pouco anulou a questão.

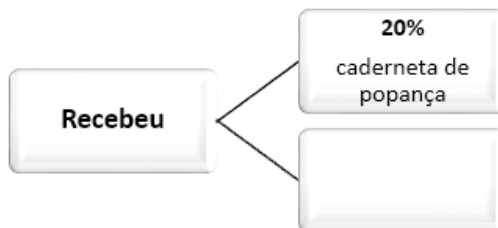
**Gabarito oficial: Alternativa E (responde as demais alternativas).**

**02. (FGV – TCE/BA – Analista de Controle Externo/2013)** Marcos recebeu certa quantia por um trabalho realizado e colocou 20% dessa quantia na caderneta de poupança. Do restante, deu metade para sua esposa e, em seguida, pagou uma conta de R\$ 30,00. Depois disso, Marcos ficou ainda com R\$ 150,00. A quantia em reais que Marcos recebeu está entre

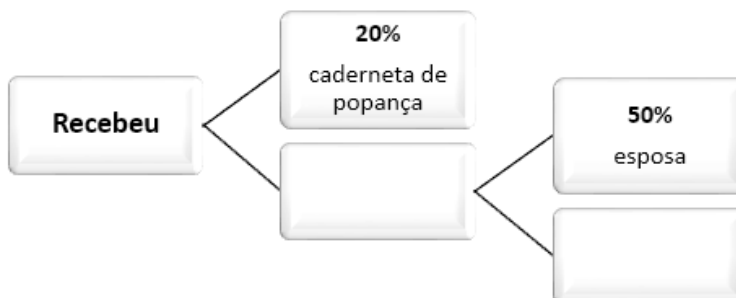
- a) R\$ 345,00 e R\$ 385,00.
- b) R\$ 385,00 e R\$ 425,00.
- c) R\$ 425,00 e R\$ 465,00.
- d) R\$ 465,00 e R\$ 505,00.
- e) R\$ 505,00 e R\$ 545,00.

#### COMENTÁRIOS

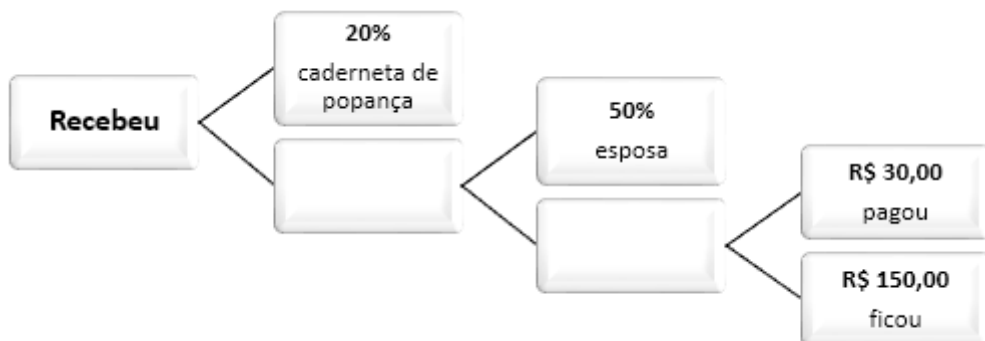
Vamos analisar as informações do enunciado por partes. Primeiro, Marcos recebeu certa quantia e colocou 20% na caderneta de poupança. Graficamente ficamos com:



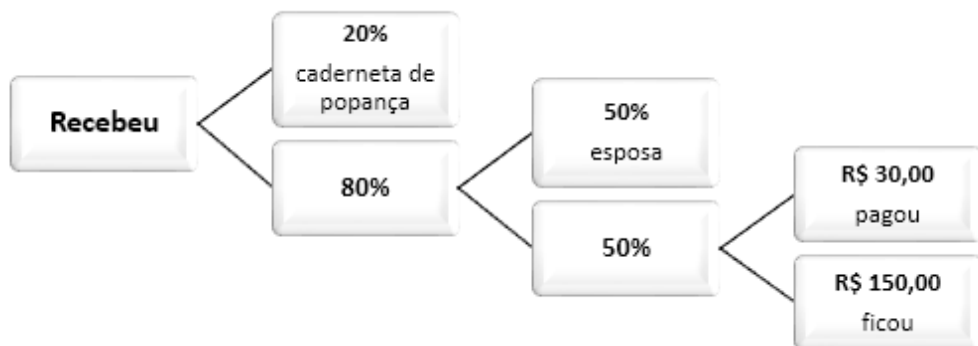
Seguindo, do restante, deu metade para sua esposa:



Finalmente, pagou uma conta de R\$ 30,00. Depois disso, ficou ainda com R\$ 150,00



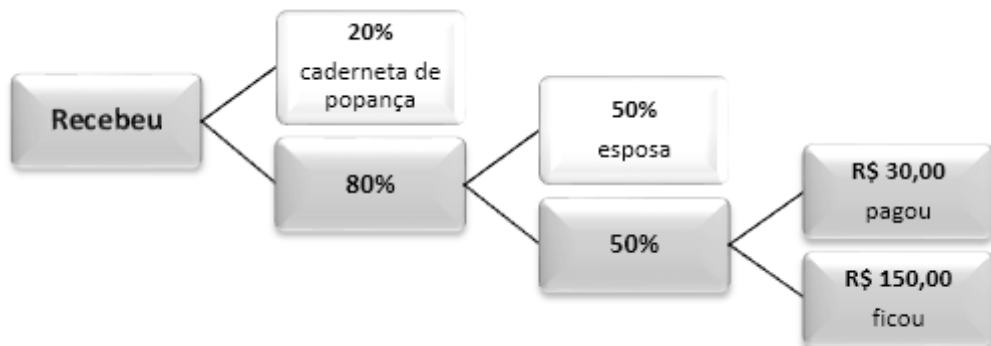
Antes de seguirmos, vamos completar o quadro:



#### ✪ Nota do autor

Nas situações em que são aplicadas porcentagem sobre porcentagem, faz-se a multiplicação dos fatores em um mesmo ramo do gráfico. Esta regra, além de utilizada para a porcentagem, é também utilizada para as frações como, por exemplo, de um valor total,  $\frac{1}{3}$  foi utilizado, do restante,  $\frac{3}{5}$  foi aproveitado, no final restou o valor  $X$ .

Voltando à questão, identificaremos no gráfico qual o ramo cujos valores serão multiplicados, ou seja, o produto do total recebido pelos valores percentuais que, no final, deve ser igual a R\$ 180,00 (soma do que **pagou** e **ficou** no final):



**Expressão matemática**

$$\text{Recebeu} \cdot 80\% \cdot 50\% = 180,00$$

$$\text{Recebeu} \cdot 0,8 \cdot 0,5 = 180,00$$

$$\text{Recebeu} \cdot 0,4 = 180,00$$

$$\text{Recebeu} = 180,00 / 0,4$$

$$\text{Recebeu} = 450,00$$

**Resposta:** A quantia em reais que Marcos recebeu foi de R\$ 450,00.

**Gabarito oficial: Alternativa C (responde as demais alternativas).**

**03. (CESPE/Unb – TCU – Auditor Federal de Controle Externo/2013)** Suponha que Fábio tenha decidido depositar mensalmente, sempre no dia 2 de cada mês, a quantia fixa de R\$ 360,00 em uma conta que remunera o capital a uma taxa composta de 2% ao mês. Considerando essa situação hipotética, julgue os itens que se seguem.

Suponha que, em determinado mês, a parcela depositada correspondeu a 16% do salário de Fábio, mas que, ao receber um aumento salarial, o valor da parcela tenha passado a corresponder a 12% do novo salário. Nessa situação, é correto afirmar que o aumento salarial de Fábio foi superior a 30%.

**COMENTÁRIOS**

Quando trabalhamos com porcentagem, a regra de três é uma ferramenta bastante interessante. Assim faremos os cálculos para saber qual é o salário que Fábio recebia e qual passou a receber após o aumento.

<i>Antes do aumento</i>	<i>Após o aumento</i>
100% → <i>Salário</i>	100% → <i>Salário</i>
16% → 360,00	12% → 360,00
$S = \frac{100 \cdot 360}{16}$	$S = \frac{100 \cdot 360}{12}$
$S = \frac{36.000}{16}$	$S = \frac{36.000}{12}$
$S = 2.250$	$S = 3.000$
<b>Salário = R\$ 2.250,00</b>	<b>Salário = R\$ 3.000,00</b>

Conhecido os valores do salário antes e após o aumento, verificamos que a diferença foi de R\$ 750,00 e representa o valor do aumento. Em termos percentuais:

<i>Percentual de aumento</i>
100% → 2.250,00
X% → 750,00
$X = \frac{100 \cdot 750}{2.250}$
$X = \frac{75.000}{2.250}$
$X = 33,33$
<b>Aumento <math>\cong</math> 33%</b>

# Matemática Financeira

Marcelo Sbicca  
e Marcos Bosso

## ✦ DICAS

### 1. PORCENTAGEM

A porcentagem é pré-requisito para a matemática financeira. Sua representação é ampla, como por exemplo: identificação de taxas de juros ou descontos, demonstrar margem de lucro ou prejuízos em operações financeiras, apontar a atualização monetária do período (inflação ou deflação), ou seja, é difícil o problema, em matemática financeira, que não requeira a utilização da porcentagem.

A representação de maneira formal de números percentuais é acompanhada de seu símbolo característico (%). Outra maneira de representá-lo é por meio de fração centesimal, ou seja, uma razão cujo denominador é igual a 100.

Agora, para as questões de concurso, a representação mais atualizada para números percentuais é na forma decimal.

<i>Representação da Porcentagem</i>		
<i>Formal</i>	<i>Fração centesimal</i>	<i>Número decimal</i>
0,8%	$0,8/100$	0,008
2,5%	$2,5/100$	0,025
15%	$15/100$	0,15
100%	$100/100$	1
140%	$140/100$	1,4
200%	$200/100$	2

### 2. JUROS

#### 2.1. JUROS SIMPLES

São duas e básicas as fórmulas para trabalhar com questões de juros simples:

<i>Juros</i>	<i>Montante</i>	<i>Sendo:</i>
$J = C . i . t$	$M = C + J$	$J$ = juros $C$ = capital $i$ = taxa $t$ = tempo $M$ = montante

# Administração Geral e Administração Pública

*Fábio Vogelaar Carlucci*

## TABELA DE INCIDÊNCIA DE QUESTÕES

Distribuição das questões organizada por ordem didática de assuntos		
Assunto	Número de Questões	Peso
<b>PARTE 1 – ADMINISTRAÇÃO GERAL</b>		
1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	1	1,15%
2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	3	3,45%
3. GESTÃO DE PESSOAS	8	9,20%
4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	10	11,49%
5. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	2	2,30%
6. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	9	10,34%
7. CICLO DE VIDA DO PRODUTO	1	1,15%
8. MÉTODOS QUANTITATIVOS DE SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS	3	3,45%
9. ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE	5	5,75%
10. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	2	2,30%
<b>PARTE 2 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>		
1. REFORMAS ADMINISTRATIVAS	5	5,75%
2. MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA	3	3,45%
3. TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	4	4,60%
4. EXCELÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO	5	5,75%
5. DESCONCENTRAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	2	2,30%
6. GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY	4	4,60%
7. GESTÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA	1	1,15%
8. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA E MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS	1	1,15%
9. POLÍTICAS PÚBLICAS E MONITORAMENTO DE RESULTADOS	13	14,94%
10. NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1,15%
11. CICLO DE PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO	3	3,45%
12. GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO PRIVADA	1	1,15%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

# Administração Geral e Administração Pública

Fábio Vogelaar Carlucci

## ✦ QUESTÕES

### PARTE 1 – ADMINISTRAÇÃO GERAL

#### 1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**01. (CESPE/Unb – TCE/ES – Analista Administrativo – Adm. e Econ. /2013)** Caso um servidor do tribunal de contas, subordinado ao gerente da área de recursos humanos, esteja provisoriamente vinculado a um projeto para melhoria no atendimento ao cidadão e subordinado, simultaneamente, a outro gerente, tem-se, nesse caso, um exemplo de departamentalização do tipo

- a) funcional.
- b) geográfica.
- b) matricial.
- d) por processos.
- e) linear.

#### COMENTÁRIOS

**Alternativa “a”:** A departamentalização funcional agrupa especialistas sob uma chefia comum. Possui especialização, linhas retas de comunicação e descentralização da autoridade.

**Alternativa “b”:** A departamentalização geográfica possibilita ênfase na cobertura geográfica e orientação para o mercado. O desempenho organizacional pode acompanhar variações regionais e locais sem grandes problemas, facilitando ações mais rápidas, bem como fatores de influência e problemas para tomada de decisões.

**Alternativa “c”:** A departamentalização matricial reúne duas ou mais formas de estrutura e mantém as unidades funcionais criando relações horizontais entre elas. Frequentemente está relacionada a empresas que trabalham através de projetos e lida com recursos multidisciplinares. Nesse caso um servidor do tribunal de contas vai ficar provisoriamente vinculado a um projeto, por isso a estrutura matricial.

**Alternativa “d”:** A departamentalização por processos segue o processo produtivo da organização, na qual cada departamento é responsável por uma etapa do ciclo de produção, tendo o foco voltado para a tecnologia empregada. Essa estrutura procura tirar máximo proveito das vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento utilizado ou da tecnologia empregada no processo produtivo.

**Alternativa “e”:** A departamentalização linear possui uma unidade de comando e se trata de uma das formas mais comuns e mais antigas de estrutura organizacional. Possui formato piramidal, centralização de autoridade, linhas rígidas de comunicação e especialização.

**Alternativa correta: letra “c”.**

#### 2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**02. (CESPE/Unb – TCE/ES – Analista Administrativo – Adm. e Econ. /2013)** A motivação, entendida como um processo psicológico relacionado à hierarquia das necessidades humanas, pode ser corretamente descrita como a necessidade de

- a) crescimento, que corresponde àquela relativa à autorrealização.
- b) pertença social, que corresponde àquela relativa ao pertencimento a grupos e reconhecimento de identidade social.
- c) existência, que corresponde àquela relativa à fisiologia humana e à segurança material.
- d) relacionamento, que corresponde àquela relativa às interações sociais e percepção de estima.
- e) diferentes níveis de complexidade, que caracterizam a natureza humana e sua satisfação de forma holística.

#### COMENTÁRIOS

**Alternativa “e”:** A hierarquia das necessidades de Maslow, também conhecida como **pirâmide de Maslow**, é uma divisão hierárquica proposta por

**Abraham Maslow**, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização. Portanto, possui necessidades de diferentes níveis de complexidade, que caracterizam a natureza humana e sua satisfação de forma holística.

**Demais alternativas:** Estão relacionadas a apenas parte das necessidades da hierarquia das necessidades de Maslow, ou pirâmide de Maslow.

**Alternativa correta: letra “e”.**

**03. (CESPE/Unb – TCE/ES – Analista Administrativo – Adm. e Econ./2013)** De acordo com as teorias comportamentais, o líder é caracterizado por um comportamento

- ajustável às diferentes situações cotidianas.
- excepcional diante de crises diversas.
- orientado para as tarefas e para o relacionamento com as pessoas.
- embasado em competências e habilidades específicas.
- inato de chefia.

#### COMENTÁRIOS

**Alternativa “c”:** O líder é aquele que consegue influenciar de forma positiva outras pessoas à ação, sem o uso da força ou do medo. Tem sua base na atitude pessoal, na competência e no carisma, levando os demais a admirar, respeitar e defender suas ideias. Dessa forma, pode-se dizer que o comportamento do líder está orientado para as tarefas e para o relacionamento com as pessoas.

**Demais alternativas:** Não estão relacionadas com o conceito principal e primordial do comportamento de um líder, que consiste no relacionamento com **pessoas** através de **ações** em busca de um **objetivo** comum.

**Alternativa correta: letra “c”.**

**04. (CESPE/Unb – TCE/ES – Analista Administrativo – Adm. e Econ./2013)** Em uma situação de conflito no trabalho, há pessoas que atuam de modo a satisfazer seus próprios interesses, sem considerar os interesses das demais pessoas envolvidas no conflito. Essa situação caracteriza um estilo comportamental

- competitivo.
- evitativo.
- acomodado.
- comprometido.
- colaborativo.

#### COMENTÁRIOS

**Alternativa “a”:** Se um integrante da organização, em um contexto de conflito em grupo, busca satisfazer seus próprios interesses, sem avaliar ou se preocupar com os impactos sobre outros componentes, a decisão tomada por esse integrante possui uma intenção competitiva.

**Alternativa “b”:** No estilo evitativo uma das partes evita ao máximo a resolução do conflito. Não existe negociação quando uma das partes opta por esse estilo comportamental. Frequentemente o relacionamento pessoal sai prejudicado nesse caso. Não está relacionado, porém, à satisfação de seus próprios interesses, sem considerar os interesses das demais pessoas envolvidas no conflito.

**Alternativa “c”:** No estilo acomodado prioriza-se o relacionamento pessoal ao resultado obtido na resolução do conflito. Não está relacionado, portanto, à satisfação de seus próprios interesses, sem considerar os interesses das demais pessoas envolvidas no conflito.

**Alternativa “d”:** No estilo comprometido busca-se uma solução satisfatória para ambas as partes envolvidas. Não está relacionado, portanto, à satisfação de seus próprios interesses, sem considerar os interesses das demais pessoas envolvidas no conflito.

**Alternativa “e”:** No estilo colaborativo o relacionamento pessoal e o resultado obtido na resolução do conflito são igualmente importantes. Tenta-se conciliar da melhor forma possível os dois elementos. Não está relacionado, portanto, à satisfação de seus próprios interesses, sem considerar os interesses das demais pessoas envolvidas no conflito.

**Alternativa correta: letra “a”.**

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

**05. (Vunesp – Agente de Fiscalização – Administração – TCE – SP/2017)** Um Tribunal de Contas (TC) de um estado da região Nordeste do Brasil realizou um concurso público em 2015 para preencher 36 vagas do cargo de analista de controle. Considerando as limitações de um certame baseado em provas objetivas para aferir a vocação e habilidades profissionais dos candidatos, o responsável pela área de recursos humanos do TC propôs a aplicação de instrumentos de gestão de pessoas entre a posse e o exercício dos aprovados, objetivando uma alocação estratégica dos novos funcionários da organização.

Assinale a alternativa que descreve uma prática condizente com esse objetivo.

- Identificar os estilos de liderança dos novos funcionários a fim de agrupá-los em equipes de trabalho no TC que favoreçam bons resultados no período de estágio probatório.

## ✦ DICAS

### © PARTE 1 – ADMINISTRAÇÃO GERAL

#### 1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um conceito fundamental no que diz respeito à organização de empresas é o de estrutura organizacional. Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Em outras palavras, a estrutura organizacional projeta e organiza os relacionamentos entre os níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais para uma organização. Não existe uma estrutura organizacional rígida e definitiva. É importante notar que a estrutura organizacional deve ser capaz de se adequar e de se ajustar rapidamente a mudanças e alterações verificadas no ambiente da organização. Existem três variáveis importantes que exercem grande influência na estrutura organizacional: a sua estratégia, o ambiente em que opera e a tecnologia de que dispõe. O ambiente pode ser classificado em três tipos fundamentais: ambiente estável (pequena variação, que quando ocorre é previsível e controlável), ambiente em transformação (tendências de mudanças são visíveis e constantes) e ambiente turbulento (mudanças são velozes, oportunistas e, frequentemente, surpreendentes e inesperadas).

#### ► Atenção:

**Estrutura organizacional** é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Toda empresa possui dois tipos fundamentais de estrutura: formal e informal. A estrutura formal é planejada e mais estável, na qual o fluxo de autoridade é descendente e sujeito ao controle da direção. A comunicação é vertical, na qual os funcionários respondem diretamente aos respectivos chefes. As estruturas formais são, em outras palavras, a idealização da organização. A estrutura informal, por outro lado, diz respeito aos comportamentos pessoais e sociais que não são documentados e reconhecidos oficialmente entre os membros organizacionais, aparecendo inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Existem seis tipos básicos de estrutura organizacional:

- (1) **Linear:** possui uma unidade de comando e se trata de uma das formas mais comuns e mais antigas de estrutura organizacional. Possui formato piramidal, centralização de autoridade, linhas rígidas de comunicação e especialização vertical.

Vantagens	Desvantagens
Delimitação de responsabilidades	Rigidez e inflexibilidade
Facilidade de implementação	Chefes tendem a ser generalistas
Estabilidade	Dificuldade de comunicação

- (2) **Funcional:** agrupa especialistas sob uma chefia comum. Possui especialização, linhas retas de comunicação e descentralização da autoridade.

Vantagens	Desvantagens
Máximo de especialização	Dilui e perde autoridade de comando
Melhora supervisão	Concorrência entre especialistas
Separa planejamento e execução	Confusão quanto aos objetivos

- (3) **Linha-staff:** combina a estrutura linear e a funcional, predominando a primeira com linhas formais e diretas de comunicação. Há nela a separação entre órgãos operacionais e de apoio, mantendo a hierarquia sem perder a especialização.



Vantagens	Desvantagens
Assegura assessoria e autoridade	Conflitos entre linha e staff
Atividade conjunta e coordenada	Dificuldade de manutenção do equilíbrio entre linha e staff

- (4) **Comissão ou colegiada:** se trata de uma organização de caráter temporário ou relativamente permanente composto por uma equipe que toma decisões sempre em conjunto. É bastante utilizado no setor público.

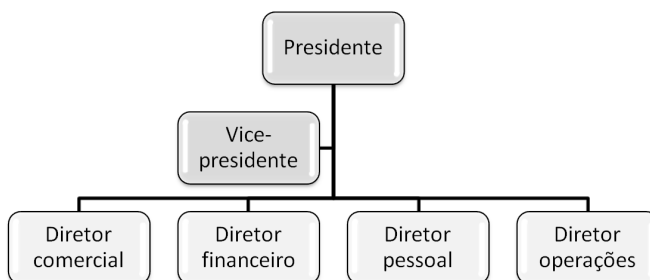
Vantagens	Desvantagens
Coordenação grupal	Consenso pode causar atraso
Transmissão de informações	Estrutura cara
Evita delegação a uma só pessoa	Exige coordenador eficiente

- (5) **Matricial:** reúne duas ou mais formas de estrutura e mantém as unidades funcionais criando relações horizontais entre elas. Frequentemente está relacionada a empresas que trabalham através de projetos e lida com recursos multi-disciplinares.

Vantagens	Desvantagens
Mantém a especialização	A dupla subordinação pode trazer confusões aos processos da empresa

Para uma melhor interpretação da estrutura formal da organização é normalmente elaborada a sua representação gráfica, o organograma, o qual permite visualizar rápida e facilmente os diversos órgãos componentes da estrutura, sua hierarquia, as comunicações formais e a interdependência entre as partes. Implícitas no conceito de organograma estão a divisão do trabalho, a departamentalização, a hierarquia e a coordenação dentro da organização.

Abaixo é possível visualizar um exemplo de organograma de uma empresa com estrutura organizacional do tipo linear:



Estruturas Organizacionais correspondem à visão da organização como um todo e sua relação com os vários departamentos. A departamentalização é o processo pelo qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização. Diz respeito à forma como se divide as tarefas em departamentos, definindo as responsabilidades dentro da organização. Existem seis modelos básicos de departamentalização:

#### (1) Departamentalização funcional

Agrupamento de tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas, guiadas por especialistas em determinada função. É ideal para ambientes estáveis. Tem como vantagens agrupar especialistas sob uma chefia comum, utilização máxima das habilidades funcionais das pessoas, simplificando o treinamento, permitindo a economia de escala pela utilização integrada de pessoas, máquinas e produção em massa.

#### (2) Departamentalização por produtos ou serviços

Divide a empresa em unidades de produção, envolvendo diferenciação e agrupamento das atividades. Dessa forma, o departamento é avaliado pelo sucesso do produto e/ou serviço, facilitando a inovação, bem como a coordenação e cooperação interdepartamental pela busca do produto. São estruturas flexíveis e adaptáveis a mudanças do ambiente organizacional.

### (3) Departamentalização geográfica

Ênfase na cobertura geográfica e orientação para o mercado. O desempenho organizacional pode acompanhar variações regionais e locais sem grandes problemas, facilitando ações mais rápidas, bem como fatores de influência e problemas para tomada de decisões.

### (4) Departamentalização por clientes

Tem foco no mercado e são agrupadas de acordo com o tipo de cliente (sexo, idade, nível socioeconômico etc.). É importante quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico e quando os diferentes grupos de clientes apresentam grandes discrepâncias entre si.

### (5) Departamentalização por processo

Segue o processo produtivo da organização, na qual cada departamento é responsável por uma etapa do ciclo de produção, tendo o foco voltado para a tecnologia empregada. Essa estrutura procura tirar máximo proveito das vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento utilizado ou da tecnologia empregada no processo produtivo.

### (6) Departamentalização por projetos

É orientada por resultados (outputs) relativos a um ou vários projetos da empresa. Pelo fato de projetos terem data marcada de início e de término, são estruturas extremamente flexíveis, pois são alteradas a cada novo projeto. Concentra diferentes recursos em determinada atividade complexa, com prazos, início e limites de tempo para finalizar, sendo voltada para os resultados, criando motivação nos colaboradores envolvidos.

## 2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Em outras palavras, o comportamento organizacional estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. Dessa forma, o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem de forma mais eficaz. De uma forma simplificada, podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.

### 2.1. MOTIVAÇÃO

A motivação é um aspecto fundamental do ser humano. Dessa forma, pode-se dizer que há uma finalidade em todo e qualquer comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado para algum objetivo. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Atrelado ao comportamento humano sempre existe um impulso, um desejo, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. As pessoas podem ser motivadas por fatores exógenos ou endógenos. A motivação exógena é determinada por fatores ou estímulos que advêm de forças externas, pode ser um aumento salarial, um clima agradável no ambiente de trabalho, um benefício etc. A motivação endógena é a motivação que parte do próprio indivíduo, pode ser o nascimento de um filho ou um relacionamento amoroso bem-sucedido.

Um **sistema de recompensas** é um conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio. Ele funciona como um fator importante para motivar os funcionários (motivação exógena) e deve ser proporcional aos resultados verificados na avaliação do desempenho dos funcionários. O reconhecimento pode ser tangível ou intangível, como por exemplo, um elogio, uma citação em uma reunião de trabalho, ou um aumento de salário, enquanto a recompensa diz respeito aos incentivos tangíveis, como por exemplo, uma bonificação em dinheiro. É possível dizer, portanto, que os processos de recompensar pessoas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir pessoas dentro da organização e funcionam como um fator de grande relevância na motivação exógena dos colaboradores em uma empresa. Existem quatro principais teorias motivacionais na gestão de pessoas em organizações.

#### 2.1.1. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A **teoria dos dois fatores**, proposta por Frederick Herzberg, aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. O objetivo era entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. Nesta teoria, Herzberg afirma que existem dois fatores que afetavam o indivíduo: (1) "Fatores motivadores" (que levam a satisfação): a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. (2) "Fatores higiênicos" (que levam a insatisfação): a insatisfação no cargo é função do ambiente, do salário, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades).