UFRN

UFRN - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Assistente Administrativo

EDITAL Nº 022/2025-PROGESP

CÓD: OP-147FV-25
7908403570621

Legislação

1. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990: Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais 7
2. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999: Regula o processo administrativo no âmbito da administração Pública Federal 31
3. Estatuto da UFRN 37
4. Código de Conduta dos agentes públicos e estudantes da UFRN 45
5. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN 2020-2029 55

Língua Portuguesa

1. Organização do texto: Propósito comunicativo; Progressão temática; Paragrafação; informações implícitas 61
2. Tipos de texto (dialogal, descritivo, narrativo, injuntivo, explicativo e argumentativo) 62
3. Gêneros discursivos 67
4. Mecanismos coesivos; Fatores de coerência textua 70
5. Citação do discurso alheio 71
6. Relações semânticas entre palavras (sinonímia, antonímia, hiponímia e hiperonímia); Linguagem denotativa e linguagem conotativa 72
7. Conhecimento linguístico: Variação linguística 74
8. Classes de palavras: usos e adequações 76
9. Convenções da norma padrão (no âmbito da concordância, da regência, da ortografia e da acentuação gráfica) 83
10. Organização do período simples e do período composto 89
11. Pontuação 93

Conhecimentos Básicos em Administração

1. Funções do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle; Níveis de planejamento; habilidades humanas (conceitual, humana, operacional); Critérios de departamentalização 103
2. Técnicas de arquivo e controle de documentos: Classificação, codificação, catalogação e arquivamento de documentos; Código de classificação e Tabela de temporalidade e destinação de documentos relativos às atividades meio do Poder Executivo federal 110
3. Relações Humanas no Trabalho e Liderança: O papel do gestor; estilos de liderança, elementos da comunicação na organização; teorias motivacionais 113
4. Noções de Gestão de Processos e Projetos: Business Process Management (BPM); conceitos básicos de gestão de projetos; ciclo de vida de projetos; técnicas de gestão de projetos (gestão ágil e life cycle canvas – LCC) 116
5. Conhecimentos básicos em Administração de Patrimônio, Materiais e Logística: coleta de preços, gestão e controle de estoque, distribuição de material e inventário de bens patrimoniais; sistemas de informação para administração de patrimônio, materiais e logística 121
6. Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) 124

Noções de Direito Constitucional e Administrativo

1. Princípios da Administração Pública (conceitos e aplicações dos princípios previstos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988) 171
2. Improbidade administrativa (Lei Federal nº 8.429/92) 174

Qualidade no Serviço Público

1. Ferramentas da gestão da qualidade 211
2. Decreto Federal nº 9.094/2017 217
3. Lei nº 14.129/2021 221
4. Lei nº 12.527/2011 228

Administração Financeira e Orçamentaria

1. O processo orçamentário (plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias, lei orçamentária anual, lei de responsabilidade fiscal) 239
2. classificação das receitas e despesas públicas 255
3. matemática básica e cálculos financeiros básicos: porcentagem, juros simples, juros compostos, razão e proporção, fluxo de caixa (taxa interna de retorno, valor futuro e valor presente) 260
4. gestão de custos 264

Noções de Informática

1. Conhecimentos básicos de sistemas operacionais para computadores (Windows 11); Manipulação de arquivos e pastas; tipos de arquivos e suas extensões; Windows Explorer 273
2. Procedimentos de backup 277
3. Noções de Armazenamento de dados em nuvem 278
4. Google Documentos (conhecimentos básicos; edição e formatação de textos), Google Planilhas (Conhecimentos básicos; criação de planilhas e gráficos; uso de fórmulas e funções; configurar página; impressão; formatação; obtenção de dados externos) 278
5. Navegadores web (Microsoft Edge versão 133 e versões superiores; Mozilla Firefox versão 135 e versões superiores; Google Chrome versão 133 e versões superiores; mecanismos de busca avançada no Google) 279
6. Hardware: noções básicas sobre componentes físicos de computadores 286
7. Redes de computadores: noções básicas sobre funcionamento e dispositivos de rede 286
8. Conceito de vírus, Worms, malware e pragas virtuais 293

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990: REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DA UNIÃO, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS, E SUAS ALTERAÇÕES

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.

TÍTULO II
DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I
DO PROVIMENTO

SEÇÃO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

I - a nacionalidade brasileira;

II - o gozo dos direitos políticos;

III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;

IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;

V - a idade mínima de dezoito anos;

VI - aptidão física e mental.

§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

§ 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

§ 3º As universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com as normas e os procedimentos desta Lei.

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.

Art.7º A investidura em cargo público ocorrerá com a posse.

Art.8º São formas de provimento de cargo público:

I - nomeação;

II - promoção;

III - (Revogado);

IV - (Revogado);

V - readaptação;

VI - reversão;

VII - aproveitamento;

VIII - reintegração;

IX - recondução.

SEÇÃO II
DA NOMEAÇÃO

Art. 9º A nomeação far-se-á:

I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade.

Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos.

SEÇÃO III
DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§ 1º O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação.

§ 2º Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

SEÇÃO IV
DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§ 1º A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento.

§ 2º Em se tratando de servidor, que esteja na data de publicação do ato de provimento, em licença prevista nos incisos I, III e V do art. 81, ou afastado nas hipóteses dos incisos I, IV, VI, VIII, alíneas “a”, “b”, “d”, “e” e “f”, IX e X do art. 102, o prazo será contado do término do impedimento.

§ 3º A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§ 4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação.

§ 5º No ato da posse, o servidor apresentará declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio e declaração quanto ao exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública.

§ 6º Será tornado sem efeito o ato de provimento se a posse não ocorrer no prazo previsto no § 1º deste artigo.

Art. 14. A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.

Parágrafo único. Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo.

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.

§ 1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse.

§ 2º O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18.

§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício.

§ 4º O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá exceder a trinta dias da publicação.

Art. 16. O início, a suspensão, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.

Parágrafo único. Ao entrar em exercício, o servidor apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.

Art. 17. A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor.

Art. 18. O servidor que deva ter exercício em outro município em razão de ter sido removido, redistribuído, requisitado, cedido ou posto em exercício provisório terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, contados da publicação do ato, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede.

§ 1º Na hipótese de o servidor encontrar-se em licença ou afastado legalmente, o prazo a que se refere este artigo será contado a partir do término do impedimento.

§ 2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput.

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente.

§ 1º O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais.

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores: (Vide EMC nº 19).

I - assiduidade;

II - disciplina;

III - capacidade de iniciativa;

IV - produtividade;

V- responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo.

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.

§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, § 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento.

SEÇÃO V
DA ESTABILIDADE

Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar ~~**2 (dois) anos**~~ de efetivo exercício. **(prazo 3 anos - vide EMC nº 19).**

Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

SEÇÃO VI
DA TRANSFERÊNCIA

Art. 23. (Revogado).

SEÇÃO VII
DA READAPTAÇÃO

Art. 24. Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

§ 1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.

§ 2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.

SEÇÃO VIII
DA REVERSÃO

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado:

I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou

II - no interesse da administração, desde que:

a) tenha solicitado a reversão;

b) a aposentadoria tenha sido voluntária;

c) estável quando na atividade;

d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação;

e) haja cargo vago.

§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação.

§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria.

§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga.

§ 4º O servidor que retornar à atividade por interesse da administração perceberá, em substituição aos proventos da aposentadoria, a remuneração do cargo que voltar a exercer, inclusive com as vantagens de natureza pessoal que percebia anteriormente à aposentadoria.

§ 5º O servidor de que trata o inciso II somente terá os proventos calculados com base nas regras atuais se permanecer pelo menos cinco anos no cargo.

§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo.

Art. 26. (Revogado).

Art. 27. Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 (setenta) anos de idade.

SEÇÃO IX
DA REINTEGRAÇÃO

Art. 28. A reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

§ 1º Na hipótese de o cargo ter sido extinto, o servidor ficará em disponibilidade, observado o disposto nos arts. 30 e 31.

§ 2º Encontrando-se provido o cargo, o seu eventual ocupante será reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização ou aproveitado em outro cargo, ou, ainda, posto em disponibilidade.

SEÇÃO X
DA RECONDUÇÃO

Art. 29. Recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrerá de:

I - inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo;

II - reintegração do anterior ocupante.

Parágrafo único. Encontrando-se provido o cargo de origem, o servidor será aproveitado em outro, observado o disposto no art. 30.

SEÇÃO XI
DA DISPONIBILIDADE E DO APROVEITAMENTO

Art. 30. O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

Art. 31. O órgão Central do Sistema de Pessoal Civil determinará o imediato aproveitamento de servidor em disponibilidade em vaga que vier a ocorrer nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no § 3º do art. 37, o servidor posto em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, até o seu adequado aproveitamento em outro órgão ou entidade.

Art. 32. Será tornado sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o servidor não entrar em exercício no prazo legal, salvo doença comprovada por junta médica oficial.

CAPÍTULO II
DA VACÂNCIA

Art. 33. A **vacância** do cargo público decorrerá de:

I - exoneração;

II - demissão;

III - promoção;

IV - (Revogado);

V - (Revogado);

VI - readaptação;

VII - aposentadoria;

VIII - posse em outro cargo inacumulável;

IX - falecimento.

Art. 34. A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício.

Parágrafo único. A exoneração de ofício dar-se-á:

I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório;

II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

Art. 35. A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á:

I - a juízo da autoridade competente;

II - a pedido do próprio servidor.

Parágrafo único. (Revogado).

CAPÍTULO III
DA REMOÇÃO E DA REDISTRIBUIÇÃO

SEÇÃO I
DA REMOÇÃO

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção:

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido, a critério da Administração;

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:

a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;

b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;

c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados.

SEÇÃO II
DA REDISTRIBUIÇÃO

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos:

I - interesse da administração;

II - equivalência de vencimentos;

III - manutenção da essência das atribuições do cargo;

IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;

V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;

VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

§ 1º A redistribuição ocorrerá exofficio para ajustamento de lotação e da força de trabalho às necessidades dos serviços, inclusive nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou entidade.

§ 2º A redistribuição de cargos efetivos vagos se dará mediante ato conjunto entre o órgão central do SIPEC e os órgãos e entidades da Administração Pública Federal envolvidos.

§ 3º Nos casos de reorganização ou extinção de órgão ou entidade, extinto o cargo ou declarada sua desnecessidade no órgão ou entidade, o servidor estável que não for redistribuído será colocado em disponibilidade, até seu aproveitamento na forma dos arts. 30 e 31.

ORGANIZAÇÃO DO TEXTO: PROPÓSITO COMUNICATIVO; PROGRESSÃO TEMÁTICA; PARAGRAFAÇÃO; INFORMAÇÕES IMPLÍCITAS

Organização do Texto: Estruturas Essenciais para a Produção Textual

A organização de um texto é um dos aspectos mais importantes para garantir que a mensagem seja transmitida de forma clara, coerente e eficaz. Para que um texto seja bem compreendido pelo leitor, ele precisa seguir uma estrutura bem definida, respeitando critérios como propósito comunicativo, progressão temática, paragrafação e o uso de informações implícitas. Esses elementos garantem que o conteúdo seja organizado de maneira lógica e fluida, tornando a leitura mais agradável e compreensível.

Propósito Comunicativo: A Intenção por Trás do Texto

Todo texto possui um propósito comunicativo, ou seja, uma intenção principal que orienta sua estrutura e seu conteúdo. O propósito comunicativo varia de acordo com o gênero textual e o contexto em que o texto é produzido e lido.

Alguns exemplos de propósitos comunicativos incluem:

• Informar: transmitir dados e fatos de maneira objetiva, como em notícias e relatórios.

• Explicar: esclarecer um conceito ou fenômeno, como ocorre nos textos científicos e didáticos.

• Argumentar: persuadir o leitor a adotar um ponto de vista, como em artigos de opinião e dissertações argumentativas.

• Instruir: orientar sobre como realizar algo, como ocorre nos manuais e receitas.

• Entreter: provocar emoção ou diversão, como nos textos literários e narrativos.

A escolha do propósito comunicativo influencia diretamente a linguagem utilizada no texto. Um artigo acadêmico, por exemplo, adota uma linguagem formal e objetiva, enquanto um conto pode utilizar recursos subjetivos e estilísticos para envolver o leitor.

Progressão Temática: A Organização das Ideias no Texto

A progressão temática refere-se à forma como as informações são organizadas dentro do texto para garantir que a leitura seja fluida e coerente. Para que um texto seja compreendido com facilidade, ele deve apresentar uma estrutura lógica, onde cada nova informação se conecta com a anterior, criando um fluxo contínuo de ideias.

Existem diferentes tipos de progressão temática:

1. Progressão por Tópico – O texto apresenta um tema central e, ao longo do desenvolvimento, cada parágrafo aborda um novo aspecto desse tema. Essa é uma estrutura comum em textos expositivos e acadêmicos.

2. Progressão Linear – A informação introduzida em um parágrafo é retomada e desenvolvida no parágrafo seguinte, criando uma continuidade sequencial. Esse tipo de progressão é muito usado em narrativas e dissertações argumentativas.

3. Progressão por Tópico Derivado – Um tema central é apresentado e, a partir dele, surgem diferentes subtemas que são explorados separadamente ao longo do texto. Esse modelo é comum em textos jornalísticos e relatórios.

Uma boa progressão temática evita repetições desnecessárias e lacunas na argumentação, garantindo que o leitor compreenda a mensagem sem dificuldades.

Paragrafação: A Estruturação do Texto em Blocos de Sentido

A paragrafação é a divisão do texto em parágrafos, e sua função é organizar as ideias de forma clara e lógica. Cada parágrafo deve apresentar uma ideia central, que pode ser desenvolvida com explicações, exemplos e argumentos.

Os parágrafos podem ser classificados em diferentes tipos, dependendo da função que desempenham no texto:

• Parágrafo de introdução: apresenta o tema do texto e, em textos argumentativos, pode conter a tese a ser defendida.

• Parágrafos de desenvolvimento: aprofundam a ideia central, apresentando explicações, dados, exemplos ou argumentos.

• Parágrafo de conclusão: encerra o texto, retomando as ideias principais e reforçando a mensagem transmitida.

A divisão adequada dos parágrafos torna o texto mais organizado e evita que o leitor se perca durante a leitura. Um texto sem paragrafação adequada pode parecer confuso e cansativo.

Informações Implícitas: O Que Não Está Dito Diretamente no Texto

As informações implícitas são aquelas que não são expressas diretamente no texto, mas podem ser inferidas pelo leitor a partir do contexto, do conhecimento prévio e dos elementos linguísticos utilizados pelo autor.

O uso de informações implícitas pode tornar o texto mais sofisticado e estimulante, pois exige que o leitor participe ativamente da interpretação do conteúdo. Esse recurso é amplamente utilizado em textos literários, crônicas, charges, propagandas e discursos persuasivos.

Alguns exemplos de informações implícitas incluem:

• Ironia: quando o autor diz algo, mas pretende que o leitor compreenda o oposto.

• Pressuposição: informações que já são dadas como conhecidas pelo autor e que não precisam ser explicadas diretamente.

• Subentendidos: ideias que podem ser inferidas a partir do contexto, sem que estejam explicitamente declaradas.

Por exemplo, em uma manchete como: "Após nova política econômica, preços disparam nos supermercados", há uma informação implícita de que a política econômica pode ter causado o aumento dos preços, mesmo que isso não tenha sido dito diretamente.

A interpretação das informações implícitas exige um leitor atento e crítico, capaz de perceber os sentidos subjacentes do texto e de contextualizar a mensagem com base em seus conhecimentos prévios.

A organização do texto é um fator essencial para garantir que a mensagem seja compreendida de forma clara e objetiva. O propósito comunicativo define a intenção do texto, a progressão temática assegura que as ideias sejam desenvolvidas de forma lógica, a paragrafação estrutura o conteúdo em blocos coesos e as informações implícitas enriquecem a comunicação, estimulando a interpretação do leitor.

TIPOS DE TEXTO (DIALOGAL, DESCRITIVO, NARRATIVO, INJUNTIVO, EXPLICATIVO E ARGUMENTATIVO)

A comunicação escrita e oral assume diferentes formas dependendo do objetivo e do contexto em que ocorre. Para garantir a clareza da mensagem e a eficiência na transmissão das informações, os textos podem ser classificados em diferentes tipos textuais, cada um com características específicas. Esses tipos não se confundem com os gêneros textuais, que são formas mais amplas de organização da comunicação (como contos, notícias, artigos e crônicas), mas sim com estruturas textuais padronizadas, que seguem determinadas regras linguísticas e discursivas.

Os seis principais tipos textuais são: dialogal, descritivo, narrativo, injuntivo, explicativo e argumentativo. Cada um deles possui uma função distinta na construção do discurso e é utilizado em diferentes situações do cotidiano. Alguns textos combinam mais de um tipo textual, dependendo da intenção do autor. Um romance, por exemplo, pode conter trechos narrativos, descritivos e dialogais, enquanto um manual de instruções combina elementos explicativos e injuntivos.

A Diferença Entre Tipos Textuais e Gêneros Textuais

Embora os tipos textuais sejam categorias mais amplas baseadas em características linguísticas e estruturais, os gêneros textuais representam formas concretas de uso desses tipos na comunicação. Enquanto o tipo textual narrativo está presente em contos, romances e fábulas, o tipo textual argumentativo é característico de editoriais, dissertações e artigos de opinião.

A seguir, veremos as características e as aplicações de cada tipo de texto, compreendendo suas funções e como são utilizados na vida cotidiana e acadêmica. O reconhecimento desses tipos é essencial tanto para a produção textual quanto para a interpretação de diferentes materiais escritos e orais.

Texto Dialogal

O texto dialogal é caracterizado pela interação direta entre dois ou mais interlocutores, seja na oralidade ou na escrita. Ele ocorre quando há uma troca de falas, podendo se manifestar em diversos contextos comunicativos, como conversas informais, entrevistas, peças teatrais, roteiros cinematográficos e até em trechos de narrativas literárias. Seu principal objetivo é estabelecer um intercâmbio de informações, ideias ou sentimentos entre os participantes da comunicação.

Diferente dos textos predominantemente expositivos ou narrativos, o texto dialogal se constrói a partir da alternância de enunciadores, sendo marcado por turnos de fala e elementos discursivos que refletem a oralidade, como interrupções, perguntas, expressões de surpresa e variações no tom de voz. Embora o diálogo ocorra de forma mais natural na linguagem falada, ele também pode ser estruturado na escrita, especialmente em obras literárias e peças teatrais.

Características do Texto Dialogal

Os textos dialogais possuem algumas características específicas que os diferenciam de outros tipos textuais:

1. Presença de interlocutores – O diálogo é construído pela interação entre duas ou mais pessoas, que alternam suas falas ao longo do discurso.
2. Uso de marcas linguísticas da oralidade – Em situações informais, podem aparecer gírias, repetições, pausas e interjeições que simulam a espontaneidade da fala cotidiana.
3. Turnos de fala – Cada participante do diálogo tem sua vez de falar, criando uma estrutura interativa que pode ser organizada por meio de travessões, aspas ou marcas gráficas específicas.
4. Perguntas e respostas – O diálogo frequentemente contém perguntas, respostas, afirmações e negações, favorecendo a interação entre os interlocutores.
5. Uso de pronomes de tratamento – Dependendo do contexto e do grau de formalidade, pode haver o uso de pronomes como "você", "senhor(a)", "doutor", entre outros.

Exemplos de Texto Dialogal

O texto dialogal pode se manifestar de diversas formas no cotidiano e em produções escritas. A seguir, alguns exemplos típicos:

Conversas do dia a dia: — Oi, como você está? — Estou bem, e você? — Tudo certo! Vamos sair hoje?

Diálogos em narrativas literárias: — Você tem certeza de que esse é o caminho certo? — perguntou João, olhando ao redor. — Sim, claro! — respondeu Maria. — Eu já estive aqui antes.

Entrevistas: Entrevistador: Como foi o início da sua carreira? Entrevistado: Foi desafiador, mas aprendi muito nesse período.

Peças teatrais e roteiros cinematográficos: Personagem 1: Eu preciso te contar uma coisa muito importante. Personagem 2: O que foi? Está me deixando preocupado!

A Oralidade e a Escrita no Discurso Dialogal

Embora o diálogo seja mais comum na oralidade, ele também aparece na escrita, adaptando-se a diferentes gêneros textuais. Quando transposto para o texto escrito, o diálogo pode ser apresentado de diferentes formas:

1. Direto: O diálogo aparece fielmente reproduzido, com as falas dos interlocutores separadas por travessões ou aspas.
2. Indireto: As falas dos personagens são narradas pelo autor, sem a transcrição exata do diálogo. Exemplo: João perguntou a Maria se ela tinha certeza sobre o caminho, e ela respondeu que sim.

3. Indireto livre: Mistura elementos do discurso direto e indireto, permitindo que os pensamentos dos personagens apareçam no meio da narração, sem marcação explícita. Exemplo: João olhava ao redor. Mas será que esse era o caminho certo? Maria parecia confiante.

O texto dialogal é uma das formas mais dinâmicas de comunicação, permitindo a interação direta entre os participantes do discurso. Ele pode se manifestar de maneira espontânea na oralidade ou ser cuidadosamente estruturado na escrita, como em obras literárias e roteiros. Seu reconhecimento e compreensão são fundamentais para a interpretação de textos narrativos, entrevistas, peças teatrais e até mesmo interações digitais, como mensagens em redes sociais.

Texto Descritivo

O texto descritivo tem como principal objetivo apresentar detalhadamente as características de pessoas, objetos, ambientes, situações ou sentimentos. Ele busca criar uma imagem mental no leitor, permitindo que ele visualize e compreenda aquilo que está sendo descrito. Para isso, utiliza uma linguagem rica em detalhes, explorando sentidos como visão, tato, olfato, paladar e audição.

Esse tipo de texto pode aparecer de forma independente ou como parte de outros textos, como narrativas e reportagens. Ele pode ser objetivo, quando se limita a descrever características concretas e verificáveis (como em descrições técnicas e científicas), ou subjetivo, quando envolve impressões e emoções do autor (como em textos literários e poéticos).

Características do Texto Descritivo

O texto descritivo apresenta algumas marcas linguísticas e estruturais que o diferenciam de outros tipos textuais:

1. Uso de adjetivos e advérbios – São empregados para qualificar e detalhar os elementos descritos.

2. Emprego de verbos de estado e de ligação – Como "ser", "estar", "parecer" e "ficar", que ajudam a caracterizar os elementos descritos.

3. Foco na visualização e nos sentidos – As descrições utilizam recursos que estimulam os sentidos do leitor, tornando a cena mais vívida.

4. Predomínio do tempo presente ou pretérito imperfeito – Esses tempos verbais são comuns porque indicam permanência ou continuidade das características descritas.

5. Uso de comparações e metáforas – Quando a descrição é subjetiva, é comum o uso de figuras de linguagem para enfatizar características e criar imagens mais expressivas.

Exemplos de Texto Descritivo

A descrição pode estar presente em diferentes contextos e gêneros textuais, como romances, relatórios, anúncios publicitários e artigos científicos. A seguir, alguns exemplos de aplicação desse tipo textual:

Descrição objetiva:

O quarto media aproximadamente quatro metros por três. As paredes eram pintadas de branco, e uma única janela permitia a entrada da luz natural. Sobre a mesa, havia um computador e diversos livros empilhados.

Descrição subjetiva:

O quarto parecia um refúgio de tranquilidade. A luz suave atravessava a janela, iluminando os livros dispersos sobre a mesa, como se aguardassem ansiosamente para serem lidos.

Descrição em textos narrativos:

A velha cabana de madeira erguia-se solitária no alto da colina. As paredes, desgastadas pelo tempo, revelavam rachaduras profundas. O vento assobiava entre as frestas, trazendo consigo o cheiro úmido de terra molhada.

Descrição em anúncios publicitários:

Descubra o novo smartphone X! Com tela infinita, câmera de alta resolução e um design sofisticado, ele é a escolha perfeita para quem busca tecnologia e elegância em um só produto.

Tipos de Descrição

A descrição pode assumir diferentes formas, dependendo da intenção do autor e do contexto em que é utilizada:

• Descrição estática: Apresenta os elementos sem a necessidade de movimento ou mudança. É muito usada em descrições de paisagens e objetos.

O jardim era um mosaico de cores vibrantes, com flores amarelas e lilases que se destacavam no gramado verde intenso.

• Descrição dinâmica: Os elementos são descritos em movimento, criando uma sensação de ação.

As ondas quebravam contra as rochas, espirrando água salgada pelo ar enquanto os pescadores lançavam suas redes ao mar.

• Descrição objetiva: Baseia-se em características reais e verificáveis, sem a interferência de sentimentos ou opiniões do autor.

A Torre Eiffel tem 330 metros de altura e está localizada em Paris, na França. Foi inaugurada em 1889 e é feita de ferro forjado.

• Descrição subjetiva: Expressa a percepção do autor, carregada de emoção e subjetividade.

A Torre Eiffel ergue-se majestosamente contra o céu parisiense, como um símbolo eterno de romantismo e encanto.

Função e Aplicações do Texto Descritivo

O texto descritivo pode ter várias funções dentro da comunicação, sendo utilizado para diferentes finalidades:

• Na literatura: Criar atmosferas e aprofundar a caracterização de personagens e cenários.

• Na publicidade: Destacar qualidades de produtos e serviços.

• Na ciência e na tecnologia: Detalhar características de objetos, fenômenos ou processos de forma técnica e precisa.

• Na polícia e na perícia criminal: Relatar características de cenas e suspeitos.

O texto descritivo é essencial para enriquecer a comunicação, permitindo que o leitor visualize com precisão aquilo que está sendo apresentado. Seu uso se estende desde a literatura

até áreas técnicas, científicas e publicitárias. Saber reconhecer e produzir descrições bem estruturadas é uma habilidade importante para diversas situações comunicativas.

Texto Narrativo

O texto narrativo é um dos mais utilizados na comunicação humana e tem como principal característica relatar eventos em sequência, sejam eles reais ou fictícios. A narração pode ser encontrada em contos, romances, crônicas, fábulas, biografias, reportagens e até mesmo em relatos cotidianos. Seu objetivo é contar uma história, apresentando personagens, tempo, espaço e um enredo que se desenrola ao longo do texto.

A narrativa pode assumir diferentes formas e estilos, desde histórias curtas e diretas até enredos complexos e cheios de reviravoltas. Em qualquer caso, um bom texto narrativo envolve o leitor ao criar uma trama coerente e envolvente, despertando sua curiosidade e emoção.

Características do Texto Narrativo

Para que um texto seja considerado narrativo, ele deve apresentar alguns elementos fundamentais:

1. Presença de um narrador – A história é contada sob uma determinada perspectiva, podendo ser um narrador personagem (participante da história) ou um narrador observador (externo à trama).
2. Personagens – São os agentes da narrativa, podendo ser protagonistas (personagem principal), antagonistas (oponentes do protagonista) ou personagens secundários.
3. Tempo – Indica quando a história acontece. Pode ser cronológico, seguindo uma sequência linear de acontecimentos, ou psicológico, refletindo a percepção subjetiva dos personagens sobre o tempo.
4. Espaço – Refere-se ao ambiente onde a narrativa se desenrola, podendo ser um local físico (cidade, casa, floresta) ou psicológico (pensamentos e emoções dos personagens).
5. Enredo – É a sequência dos eventos que compõem a história, estruturada em introdução, desenvolvimento, clímax e desfecho.

Estrutura do Texto Narrativo

O texto narrativo segue uma estrutura básica que organiza os acontecimentos e orienta a leitura:

1. Introdução: Apresenta os personagens, o tempo e o espaço da narrativa, preparando o leitor para a história.
2. Desenvolvimento: É onde a ação acontece. Conflitos, desafios e acontecimentos importantes começam a se desenrolar.
3. Clímax: O ponto alto da história, onde ocorre o momento de maior tensão ou emoção.
4. Desfecho: Conclusão da narrativa, podendo trazer uma resolução para o conflito ou deixar um final em aberto.

Tipos de Narrador

A forma como a história é contada pode variar dependendo do tipo de narrador escolhido:

- Narrador em primeira pessoa: O narrador participa da história e conta os acontecimentos sob sua perspectiva. Exemplo: "Eu caminhava pela rua escura quando ouvi um barulho atrás de mim."
- Narrador em terceira pessoa onisciente: Ele sabe tudo sobre a história, incluindo os pensamentos e sentimentos dos personagens. Exemplo: "João hesitou antes de abrir a carta. Ele sabia que aquela mensagem mudaria sua vida para sempre."
- Narrador em terceira pessoa observador: Relata os fatos de maneira neutra, sem conhecer os pensamentos dos personagens. Exemplo: "Maria entrou na sala e olhou ao redor. Todos pareciam surpresos com sua chegada."

Exemplos de Texto Narrativo

A narração pode estar presente em diferentes tipos de textos, desde histórias fictícias até relatos do cotidiano. Veja alguns exemplos:

Conto literário:

O velho pescador lançou a rede ao mar mais uma vez. O sol já se punha, e ele sabia que aquela seria sua última tentativa do dia. Quando puxou a rede, sentiu um peso inesperado...

Notícia:

Na última quarta-feira, uma criança foi resgatada após ficar presa em um bueiro por duas horas. Os bombeiros agiram rapidamente e conseguiram salvá-la sem ferimentos.

Biografia:

Albert Einstein nasceu em 1879, na Alemanha. Desde criança, demonstrava grande interesse por matemática e física. Sua teoria da relatividade revolucionou a ciência no século XX.

Relato pessoal:

No meu primeiro dia de aula, eu estava nervoso. Entrei na sala devagar, procurando um lugar para me sentar. Quando a professora sorriu para mim, senti que tudo ficaria bem.

Função do Texto Narrativo e Sua Importância

A narração desempenha um papel fundamental na comunicação, pois permite que as experiências sejam transmitidas e compartilhadas de forma envolvente. Além de entreter, o texto narrativo pode:

- Transmitir valores e ensinamentos (como em fábulas e parábolas);
- Registrar fatos históricos (como em biografias e reportagens);
- Estimular a imaginação e a criatividade (como na literatura de ficção);
- Criar empatia e conexão emocional com o leitor.

O texto narrativo é um dos mais utilizados na comunicação humana, pois permite contar histórias e relatar acontecimentos de forma envolvente. Ele pode ser encontrado na literatura, no jornalismo, em relatos pessoais e até em filmes e peças teatrais. Conhecer sua estrutura e seus elementos ajuda tanto na produção de narrativas quanto na interpretação de textos.

CONHECIMENTOS BÁSICOS EM ADMINISTRAÇÃO

FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE; NÍVEIS DE PLANEJAMENTO; HABILIDADES HUMANAS (CONCEITUAL, HUMANA, OPERACIONAL); CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Funções de administração

– Planejamento, organização, direção e controle:

Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento.

O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

– Ele é o passo inicial.
– É uma maneira de ampliar as chances de sucesso.
– Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la.
– Lida com o futuro: porém, não se trata de adivinhar o futuro.
– Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro.
– Organização ser PROATIVA e não REATIVA.
– Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências.
– O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva).

Idalberto Chiavenato diz: "Planejamento é um **processo** de **estabelecer objetivos** e **definir a maneira** como alcança-los".

– Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO.

– Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim.

– Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.

Passos do Planejamento

– Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
– Determinar a situação atual: Situar a Organização.
– Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
– Analisar e escolher entre as alternativas.
– Implementar o plano e avaliar o resultado.

– Vantagens do Planejamento

– Dar um "norte": direcionamento.
– Ajudar a focar esforços.
– Definir parâmetro de controle.
– Ajuda na motivação.
– Auxilia no autoconhecimento da organização.

— Processo de planejamento

Planejamento estratégico ou institucional

Estratégia é o caminho escolhido para que a organização possa chegar no destino desejado pela visão estratégica. É o nível mais amplo de planejamento, focado a longo prazo. É desdobrado no Planejamento Tático, e o Planejamento Tático é desdobrado no Planejamento Operacional.

– Global – Objetivos gerais e genéricos – Diretrizes estratégicas – Longo prazo – Visão forte do ambiente externo.

Fases do Planejamento Estratégico:

– Definição do negócio, missão, visão e valores organizacionais;
– Diagnóstico estratégico (análise interna e externa);
– Formulação da estratégia;
– Implantação;
– Controle.

Planejamento tático ou intermediário

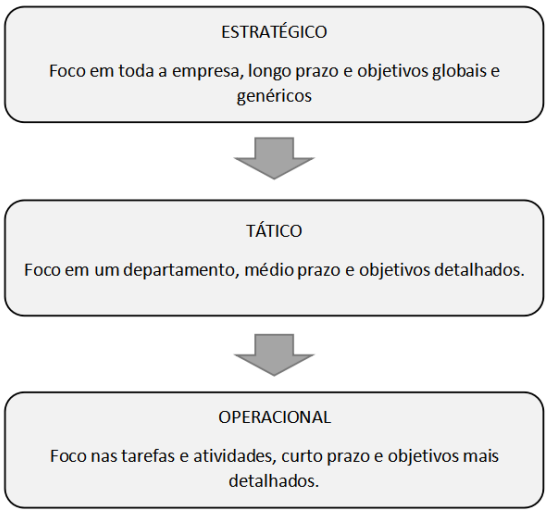
Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

– Observa as diretrizes do Planejamento Estratégico.
– Determina objetivos específicos de cada unidade ou departamento.
– Médio prazo.

Planejamento operacional ou chão de fábrica

Baixa complexidade, uma vez que falamos de somente uma única tarefa, focado no curto ou curtíssimo prazo. Planejamento mais diário, tarefa a tarefa de cada dia para o alcance dos objetivos. Desdobramento minucioso do Planejamento Estratégico.

– Observa o Planejamento Estratégico e Tático.
– Determina ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante.
– Seus objetivos são bem detalhados e específicos.



Negócio, Missão, Visão e Valores

Negócio, Visão, Missão e Valores fazem parte do Referencial estratégico: A definição da identidade a organização.

– Negócio: O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.

– Missão: Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.

– Visão: Qual objetivo e a visão de futuro. Define o "grande plano", onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.

– Valores: Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

Análise SWOT

Strenghs – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

É a principal ferramenta para perceber qual estratégia a organização deve ter.

É a análise que prescreve um comportamento a partir do cruzamento de 4 variáveis, sendo 2 do ambiente interno e 2 do ambiente externo. Tem por intenção perceber a posição da organização em relação às suas ameaças e oportunidades, perceber quais são as forças e as fraquezas organizacionais, para que a partir disso, a organização possa estabelecer posicionamento no mercado, sendo elas: Posição de Sobrevivência, de Manutenção, de Crescimento ou Desenvolvimento. Em que para cada uma das posições a organização terá uma estratégia definida.

– Ambiente Interno: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.

– Ambiente Externo: É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

Determinar essas 3 métricas plicando uma nota de 1-5, sendo 5 mais crítico, impactante e 1 menos crítico e com menos impacto. Somando essas notas. Levando em consideração o problema que obtiver maior total.

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
X	1	3	3	7
Y	3	2	1	6

Ferramenta 5W2H

Ferramenta que ajuda o gestor a construir um Plano de Ação. Facilitando a definição das tarefas e dos responsáveis por cada uma delas. Funciona para todos os tipos de negócio, visando atingir objetivos e metas.

5W: What? – O que será feito? - Why? Porque será feito? - Where? Onde será feito? - When? Quando será feito? – Who? Quem fará? 2H: How? Como será feito? – How much? Quanto irá custar para fazer?

Não é uma ferramenta para buscar causa de problemas, mas sim elaborar o Plano de Ação.

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Padronização de Rotinas	Otimizar tempo	Coordenação	Agosto 2021	João Silva	Contratação de Assessoria externa	2.500,00
Sistema de Segurança Portaria Central	Impedir entrada de pessoas não autorizadas	Setor Compras	20/08/21	Paulo Santos	Compra de equipamentos e instalação	4.000,00

Análise competitiva e estratégias genéricas

Gestão Estratégica: *"É um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos".*

Michael Porter, Economista e professor norte-americano, nascido em 1947, propõe o segundo grande essencial conceito para a compreensão da vantagem competitiva, o conceito das "estratégias competitivas genéricas".

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1 – Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tenciona as demais forças.

2 – Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3 – Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4 – Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negocial das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5 – Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negocial dos clientes, poder de negociar preços e condições.

Redes e alianças

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

Tipos: Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

Vantagens: Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

Administração por objetivos

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

Balanced scorecard

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard**.**

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

Processo decisório

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

Organização

Estrutura organizacional

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação. Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

Estrutura Formal (Estável): A estrutura formal é projetada, planejada e registrada. Ela tem uma hierarquia clara com funções claramente definidas. Essa estrutura foi desenvolvida para aumentar a produtividade, a coordenação e o controle dentro da empresa. Processos formais, como revisões organizacionais, mudanças de cargos ou redistribuição de recursos, geralmente são necessários para alterar a estrutura formal. Como resultado, a estrutura formal geralmente é mais estável e menos instável.

Estrutura Informal (Instável): Interações pessoais, comunicações não oficiais e relações sociais constituem a base da estrutura informal. À medida que as pessoas interagem e criam conexões dentro da organização, ela pode se desenvolver e evoluir de forma orgânica. A estrutura informal é mais adaptável e adaptável porque não é formalmente documentada. No entanto, a estrutura informal é menos estruturada e, portanto, mais vulnerável a mudanças rápidas. Isso pode ocorrer devido a mudanças nas relações pessoais, objetivos individuais ou cultura organizacional.

Tipos de departamentalização

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

– Departamentalização funcional ou por funções: É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

Vantagens: especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

Desvantagens: falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

– Por clientes ou clientela: Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

Vantagem: facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

Desvantagens: dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

– Por processos: Resume-se em agregar as atividades da organização nos processos mais importantes para a organização. Sendo assim, busca ganhar eficiência e agilidade na produção de produtos/serviços, evitando o desperdício de recursos na produção organizacional. É muito utilizada em linhas de produção.