



IFRN

**IFRN - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO
NORTE**

**Professor - Fundamentos Da Administração,
Gestão De Negócios, Logística, Marketing,
Cooperativismo, Terceiro Setor E
Empreendedorismo**

EDITAL Nº 1/2025 - RE/IFRN

**CÓD: OP-107AB-25
7908403573288**

Legislação do Serviço Público Federal

1. Lei nº. 8.112/1990: Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais	7
2. Lei nº 12.772/2012: Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.....	32
3. Lei nº 8.027/1990: Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.....	41
4. Decreto nº. 1.171/1994 (Código de Ética dos Servidores Públicos): Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.....	42

Educação Profissional e Tecnológica

1. Educação profissional e tecnológica no Brasil: organização e bases conceituais.....	49
2. Projeto Político-Pedagógico do IFRN.....	51
3. Identidade e concepções institucionais	51
4. Princípios e diretrizes orientadores da prática pedagógica	53
5. Concepções, princípios e fundamentos do currículo integrado na educação profissional e tecnológica.....	56

Conhecimentos Específicos

Professor - Fundamentos Da Administração, Gestão De Negócios, Logística, Marketing, Cooperativismo, Terceiro Setor E Empreendedorismo

1. Fundamentos de administração	61
2. Gestão organizacional	64
3. Processos gerenciais	66
4. Estratégia empresarial	68
5. Empreendedorismo	72
6. Marketing ; Pesquisa de marketing.....	78
7. Administração da produção	82
8. Logística	86
9. Cooperativismo	86
10. Política nacional do cooperativismo e o regime jurídico das cooperativas	87
11. Terceiro setor	89
12. Sustentabilidade e economia circular	93

LEGISLAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

LEI Nº. 8.112/1990: DISPÕE SOBRE O 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

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

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

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. (Incluído pela Lei nº 9.515, de 20.11.97)

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 pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- 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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (Regulamento)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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

§ 4º Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 1º É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 3º À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2º É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§ 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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

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 seguintes fatores: (vide EMC nº 19) (Vide Decreto nº 12.374, de 2025)

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. (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

§ 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. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 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. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Execução suspensa pela RSF nº 46, de 1997)

§ 1º (Execução suspensa pela RSF nº 46, de 1997)

§ 2º (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

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. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VIII DA REVERSÃO (REGULAMENTO DEC. Nº 3.644, DE 30.11.2000)

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado: (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

II - no interesse da administração, desde que: (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

a) tenha solicitado a reversão; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

b) a aposentadoria tenha sido voluntária; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

c) estável quando na atividade; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

e) haja cargo vago. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 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. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 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. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 26. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Parágrafo único. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

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

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNÓLOGA

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL: ORGANIZAÇÃO E BASES CONCEITUAIS

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é um eixo estruturante do sistema educacional brasileiro que tem como principal finalidade articular a formação integral do estudante com o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais para o mundo do trabalho. Conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), especialmente em seus artigos 39 a 42, a EPT é oferecida nos diversos níveis e modalidades de ensino e tem por objetivo capacitar o cidadão para a inserção e atuação qualificada em atividades produtivas, além de favorecer o desenvolvimento de atitudes autônomas, éticas e críticas em relação ao processo produtivo e à sociedade como um todo.

A EPT não deve ser entendida como uma via inferior ou meramente instrumental do processo educativo. Trata-se de um componente essencial da formação humana integral, voltado para a valorização do trabalho como princípio educativo e da ciência como instrumento de transformação social. A educação profissional deve ir além da mera capacitação técnica; ela deve possibilitar ao estudante compreender os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos, tornando-o capaz de aprender continuamente, adaptar-se às mudanças no mundo do trabalho e participar de forma crítica e criativa da vida social. Por isso, a EPT se articula com a formação geral e contribui para o exercício da cidadania ativa, ética e emancipada.

Os fundamentos conceituais da EPT incluem a integração entre educação, trabalho, ciência e tecnologia. Isso significa que a prática pedagógica deve incorporar metodologias que aproximem o conteúdo escolar das realidades técnicas e profissionais, sem abandonar o compromisso com a formação crítica e o desenvolvimento do pensamento reflexivo. Essa integração não implica uma subordinação da escola ao mercado, mas sim uma relação dialógica em que a formação técnica esteja a serviço do desenvolvimento humano, da equidade social e da soberania nacional. Nesse sentido, a EPT assume uma função estratégica para o desenvolvimento socioeconômico regional e nacional, pois qualifica profissionais em áreas prioritárias, responde a demandas sociais específicas e contribui para a inovação tecnológica e a competitividade da economia brasileira.

Outro aspecto fundamental da EPT é sua vocação para a democratização do acesso à educação. Ao criar oportunidades de qualificação profissional em diferentes níveis e formatos, a educação profissional amplia as possibilidades de inserção no mundo do trabalho e promove a mobilidade social, especialmente para os segmentos historicamente excluídos do sistema educacional e do mercado de trabalho formal. Assim, ao mesmo tempo em que atende às exigências da produção, a EPT colabora com a

redução das desigualdades sociais, fortalece o direito à educação de qualidade e promove a inclusão social com perspectiva crítica e emancipadora.

Dessa forma, a Educação Profissional e Tecnológica deve ser compreendida como uma política educacional com dupla função: formativa e social. Ela forma trabalhadores mais conscientes, cidadãos mais atuantes e pessoas mais preparadas para construir sua trajetória de vida com dignidade, participação e conhecimento. Sua base conceitual está ancorada em princípios de inclusão, equidade, qualidade e relevância social, e seu papel vai muito além da formação técnica: trata-se de um instrumento de transformação social e de construção de um projeto de país mais justo e desenvolvido.

MARCOS LEGAIS E DIRETRIZES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)

A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil é amparada por um conjunto sólido de marcos legais e diretrizes normativas que garantem sua organização, integração com os demais níveis de ensino e alinhamento às necessidades do desenvolvimento nacional. A principal referência legal da EPT é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelece, a partir do artigo 39, que a educação profissional deve articular-se com o ensino regular e estar organizada por eixos tecnológicos, com base em fundamentos científicos e tecnológicos. A LDB reconhece que a EPT pode ser oferecida nos níveis fundamental, médio e superior, de forma articulada ou independente, como formação inicial e continuada ou como formação técnica e tecnológica.

Entre os dispositivos mais relevantes da LDB está o artigo 36-B, introduzido pela Lei nº 13.415/2017 (Reforma do Ensino Médio), que reforça a importância da EPT como um dos itinerários formativos possíveis para os estudantes do ensino médio. Esse dispositivo prevê que os sistemas de ensino devem assegurar a oferta da formação técnica e profissional como parte do currículo, respeitando os interesses dos estudantes, as demandas do mundo do trabalho e os arranjos locais de oferta. A EPT, assim, não é apenas uma etapa isolada, mas um componente curricular estratégico para integrar a formação geral com o preparo para a vida profissional e cidadã.

Outro marco importante é o Decreto nº 5.154/2004, que regulamenta os artigos 36 e 39 da LDB e estabelece as formas de organização da EPT. O decreto define que a formação técnica de nível médio pode ser ofertada de forma integrada (junto ao ensino médio, na mesma matrícula), concomitante (em instituição distinta ou em turno diferente, mas simultânea ao ensino médio) ou subsequente (após a conclusão do ensino médio). Além disso, o decreto institui a organização por eixos tecnológicos, agrupando os cursos de acordo com áreas do conhecimento e setores da economia, como ambiente, saúde, gestão, infraestrutura, produção cultural, entre outros. Essa organização por eixos permite maior flexibilidade e contextualização da oferta formativa.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, aprovadas pela Resolução CNE/CEB nº 6/2012, complementam esse arcabouço normativo ao orientar a construção dos currículos e das práticas pedagógicas. Essas diretrizes reforçam o princípio da formação humana integral, a centralidade do trabalho como princípio educativo e a articulação entre teoria e prática, conhecimentos gerais e específicos, competências técnicas e habilidades socioemocionais. Também estabelecem parâmetros para carga horária, avaliação, certificação e integração com o setor produtivo, além de incentivarem projetos pedagógicos participativos, interdisciplinares e voltados para o território onde a escola está inserida.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), aprovada em 2017, também exerce influência sobre a EPT, especialmente no ensino médio, ao estabelecer os direitos e objetivos de aprendizagem comuns a todos os estudantes brasileiros. A BNCC delimita a parte obrigatória da formação geral básica e abre espaço para a construção dos itinerários formativos, nos quais se insere a formação técnica e profissional. Essa articulação exige que a EPT dialogue com as competências gerais previstas na BNCC e incorpore práticas que promovam o protagonismo juvenil, a flexibilidade curricular e a preparação para a vida, o trabalho e a continuidade dos estudos.

Dessa forma, os marcos legais da EPT no Brasil compõem um conjunto articulado que busca garantir qualidade, relevância, flexibilidade e equidade na oferta da educação profissional. A legislação assegura o direito ao acesso, a permanência e o êxito do estudante, reconhecendo que a formação profissional, além de capacitar para o exercício de um ofício, deve ampliar horizontes culturais, fortalecer o pensamento crítico e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e desenvolvida.

ESTRUTURA E MODALIDADES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA (EPT)

A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil é organizada de forma a atender diferentes perfis de estudantes e necessidades sociais e econômicas. Sua estrutura é flexível e abrangente, permitindo que a formação profissional ocorra em diversos momentos da vida escolar ou da trajetória profissional do indivíduo. Essa diversidade de modalidades busca promover a inclusão, a formação ao longo da vida e a articulação entre saberes acadêmicos e práticos, respeitando os princípios da equidade, da contextualização territorial e da empregabilidade.

A EPT pode ser oferecida em três níveis principais: a formação inicial e continuada (FIC), os cursos técnicos de nível médio e os cursos tecnológicos de nível superior. A formação inicial e continuada, também conhecida como educação profissional básica ou qualificação profissional, destina-se a jovens e adultos com ou sem escolaridade formal, visando ao desenvolvimento de competências específicas para o mundo do trabalho. Os cursos FIC são de curta duração e voltados à inserção rápida no mercado, podendo ser ofertados de forma autônoma ou integrada a programas sociais como o Pronatec, Mulheres Mil ou Educação de Jovens e Adultos (EJA). Já os cursos técnicos de nível médio são mais estruturados, com carga horária mínima definida, e formam profissionais habilitados tecnicamente, com conhecimentos que os tornam aptos a atuar em diferentes setores produtivos.

Esses cursos técnicos podem ser organizados em três modalidades distintas: integrada, concomitante ou subsequente. Na forma integrada, o estudante cursa o ensino médio e a formação técnica na mesma instituição e com matrícula única, formando um currículo coerente e articulado. Na modalidade concomitante, o aluno realiza os dois cursos de forma simultânea, mas em instituições diferentes ou em turnos distintos. Já na modalidade subsequente, o curso técnico é feito por quem já concluiu o ensino médio, funcionando como uma formação complementar ou como caminho de requalificação profissional. Essa organização permite que a EPT se adapte às diferentes realidades dos estudantes, ampliando o acesso e valorizando trajetórias diversas.

Além do nível médio, a EPT se estende ao ensino superior por meio dos cursos superiores de tecnologia, que formam tecnólogos — profissionais de nível superior com formação focada em áreas específicas e voltada à prática. Esses cursos têm menor duração do que as graduações tradicionais (geralmente de dois a três anos) e são estruturados em eixos tecnológicos, os mesmos que organizam os cursos técnicos, garantindo coerência entre os níveis de ensino e permitindo percursos formativos contínuos, com possibilidades reais de progressão acadêmica e profissional. Os tecnólogos podem atuar em áreas como gestão, informática, logística, meio ambiente, saúde, entre outras, sendo valorizados especialmente em setores dinâmicos e tecnológicos do mercado de trabalho.

A oferta da EPT no Brasil envolve uma diversidade de instituições públicas e privadas. Destacam-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que oferecem cursos em todos os níveis da EPT, articulando ensino, pesquisa e extensão, com forte presença regional e compromisso com o desenvolvimento social e produtivo local. Também têm papel fundamental as escolas técnicas estaduais, os centros de educação profissional e o chamado Sistema S, composto por entidades como SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e SEBRAE, que oferecem formação profissional alinhada às necessidades de setores econômicos específicos. Essas instituições contribuem para a consolidação de uma rede nacional de educação profissional, marcada pela diversidade de experiências, enfoques e públicos atendidos.

Outro aspecto relevante da estrutura da EPT é a certificação por competências, que permite o reconhecimento formal de saberes adquiridos na experiência profissional, independentemente da escolaridade formal. Essa prática está prevista no Decreto nº 5.154/2004 e reforça a ideia de aprendizagem ao longo da vida, valorizando trajetórias não lineares, saberes populares e experiências concretas no mundo do trabalho. Também se destaca a proposta dos itinerários formativos do novo ensino médio, nos quais a formação técnica e profissional se apresenta como uma das alternativas que os estudantes podem seguir, respeitando suas vocações, interesses e projetos de vida.

Portanto, a estrutura e as modalidades da EPT foram desenhadas para garantir acesso, permanência, continuidade de estudos e inserção qualificada no mercado de trabalho, respeitando a diversidade dos sujeitos e a complexidade do mundo contemporâneo. Ao oferecer múltiplas formas de organização e articulação, a EPT amplia as possibilidades de formação e promove uma visão mais dinâmica, flexível e democrática da educação.

Desafios, Perspectivas e Função Social da EPT

A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil desempenha um papel estratégico na construção de uma sociedade mais justa, produtiva e democrática. No entanto, embora possua um arcabouço legal robusto e uma estrutura flexível, a EPT ainda enfrenta desafios significativos para consolidar-se como um verdadeiro instrumento de inclusão social, desenvolvimento regional e fortalecimento da cidadania. Entre os principais entraves estão a desigualdade no acesso, a falta de articulação com o setor produtivo em determinadas regiões, a limitação de recursos e a necessidade de valorização institucional e curricular dessa modalidade de ensino dentro do sistema educacional brasileiro.

A democratização do acesso à EPT ainda é um dos principais obstáculos a serem superados. Apesar dos avanços nos últimos anos, grande parte da população brasileira, especialmente os jovens das periferias urbanas, das zonas rurais e das comunidades tradicionais, ainda enfrenta barreiras econômicas, geográficas e culturais para acessar uma formação profissional de qualidade. O investimento em infraestrutura, ampliação da rede pública de educação profissional, criação de programas de permanência e ações afirmativas são medidas urgentes para garantir que a EPT atinja sua função social de reduzir desigualdades e promover oportunidades reais de mobilidade social e profissional.

Outro desafio central está na articulação entre EPT e setor produtivo. Embora a formação profissional deva considerar as demandas do mercado de trabalho, ela não pode se limitar à formação para ocupações de curto prazo. A educação profissional deve formar sujeitos capazes de compreender os fundamentos técnicos e científicos do seu trabalho, adaptar-se às transformações tecnológicas e contribuir ativamente para a inovação e o desenvolvimento local. Para isso, é fundamental o diálogo entre escolas, empresas, sindicatos, universidades e gestores públicos, criando redes de cooperação que permitam alinhar os currículos à realidade produtiva sem abrir mão do compromisso com a formação cidadã e crítica.

A EPT também deve ser pensada dentro de uma perspectiva de educação ao longo da vida, reconhecendo que a aprendizagem não se encerra em um ciclo escolar ou em uma certificação. Os avanços tecnológicos e as constantes mudanças nas formas de trabalho exigem que o trabalhador atualize seus conhecimentos, desenvolva novas habilidades e ressignifique sua trajetória profissional continuamente. A valorização da formação continuada, a ampliação de ofertas para adultos e idosos e a criação de mecanismos de certificação de saberes adquiridos fora da escola são passos importantes para consolidar essa perspectiva de aprendizagem permanente.

Por fim, é essencial reafirmar a função social da Educação Profissional e Tecnológica. Mais do que preparar para o trabalho, a EPT tem o potencial de empoderar indivíduos, fortalecer comunidades e promover o desenvolvimento regional sustentável. Ela contribui para a elevação da escolaridade, o combate ao desemprego estrutural, o fortalecimento da economia solidária e o estímulo à inovação tecnológica em contextos locais. Nos territórios mais vulneráveis, uma escola técnica bem estruturada pode se tornar um polo irradiador de conhecimento, cidadania, empreendedorismo e transformação social.

Dessa forma, a EPT precisa ser compreendida como um direito social e um vetor estratégico de políticas públicas de desenvolvimento humano e econômico. Enfrentar seus desafios e

expandir suas potencialidades significa investir em um projeto de país mais justo, produtivo e democrático, no qual todos tenham a oportunidade de aprender, trabalhar e crescer com dignidade.

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DO IFRN

Prezado (a),

A fim de atender na íntegra o conteúdo do edital, este tópico será disponibilizado na Área do Aluno em nosso site. Essa área é reservada para a inclusão de materiais que complementam a apostila, sejam esses, legislações, documentos oficiais ou textos relacionados a este material, e que, devido a seu formato ou tamanho, não cabem na estrutura de nossas apostilas.

Por isso, para atender você da melhor forma, os materiais são organizados de acordo com o título do tópico a que se referem e podem ser acessados seguindo os passos indicados na página 2 deste material, ou por meio de seu login e senha na Área do Aluno.

Visto a importância das leis indicadas, lá você acompanha melhor quaisquer atualizações que surgirem depois da publicação da apostila.

Se preferir, indicamos também acesso direto ao arquivo pelo link a seguir: https://portal.ifrn.edu.br/documents/2439/PPP_-_01_de_agosto_2013_DB.pdf

Bons estudos!

IDENTIDADE E CONCEPÇÕES INSTITUCIONAIS

A identidade institucional é o conjunto de características que definem quem é uma instituição, como ela se apresenta à sociedade e quais princípios orientam sua atuação. Trata-se de uma construção simbólica, histórica e estratégica que envolve aspectos como a missão, a visão, os valores, os objetivos, a cultura organizacional e as práticas cotidianas. Mais do que uma definição abstrata, a identidade institucional é expressa nas ações, nas decisões, nas políticas internas e na forma como a instituição se relaciona com sua comunidade. É por meio dela que se consolida uma imagem pública coerente, um posicionamento ético e pedagógico e um direcionamento claro para os processos de gestão e formação.

A missão institucional é o propósito que fundamenta a existência da instituição: para que ela foi criada, a quem serve, qual é sua razão de ser. Já a visão aponta para o futuro, indicando onde a instituição deseja chegar, qual o seu ideal de transformação ou projeção no tempo. Os valores institucionais são os princípios éticos e pedagógicos que orientam comportamentos, decisões e relações internas e externas. Esses três elementos — missão, visão e valores — não devem ser meros enunciados decorativos; eles precisam ser vivenciados, comunicados com clareza e alinhados à prática institucional em todos os níveis.

A identidade institucional também é moldada pela história da instituição, pela trajetória de sua fundação, pelos contextos sociais em que está inserida e pelas experiências acumuladas ao longo do tempo. O território em que atua, o perfil do público atendido, as políticas públicas às quais responde e os profissionais que a compõem contribuem para que essa identidade seja

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Professor - Fundamentos Da Administração, Gestão De Negócios, Logística, Marketing, Cooperativismo, Terceiro Setor E Empreendedorismo

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A Administração pode ser compreendida como o processo de tomar decisões e coordenar recursos — humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e informacionais — para alcançar os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. Ela está presente em todos os setores da sociedade, desde pequenas empresas até grandes corporações, passando por órgãos públicos, instituições de ensino, hospitais, organizações do terceiro setor e até mesmo no ambiente familiar. Sempre que há mais de uma pessoa reunida em torno de um objetivo comum, há necessidade de algum grau de administração para planejar, organizar, direcionar e controlar as ações de forma ordenada e produtiva. A Administração, portanto, é uma prática universal que lida com a organização racional do trabalho para atingir resultados.

A importância da Administração se revela na sua capacidade de gerar ordem, previsibilidade e produtividade em contextos cada vez mais complexos e desafiadores. Em um cenário marcado por mudanças tecnológicas, econômicas e sociais constantes, a Administração oferece ferramentas para lidar com a escassez de recursos, a concorrência acirrada, a busca por inovação e a necessidade de atender a demandas diversas. No setor público, a Administração também é essencial para garantir o uso adequado dos recursos públicos, a prestação eficiente de serviços à população e a implementação de políticas públicas alinhadas ao interesse coletivo. Tanto em empresas privadas quanto em instituições públicas, o papel da Administração é decisivo para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

A evolução do pensamento administrativo ao longo do tempo também demonstra o amadurecimento dessa área do conhecimento. Desde os primeiros registros de organização do trabalho na Antiguidade — como nos templos egípcios e na administração do Império Romano — até as contribuições modernas de pensadores como Taylor, Fayol, Weber, Drucker, Mintzberg e tantos outros, a Administração passou de uma prática intuitiva para uma ciência aplicada, baseada em métodos, teorias e modelos de gestão. Cada escola do pensamento administrativo trouxe novas visões sobre como gerir pessoas, processos, estratégias e estruturas organizacionais, e essas visões se complementam e se atualizam conforme a realidade social e tecnológica se transforma.

Assim, ao iniciar o estudo dos fundamentos de Administração, o estudante entra em contato com os princípios que sustentam toda a lógica de funcionamento das organizações modernas. Compreender esses fundamentos é essencial não apenas para quem deseja atuar como gestor, mas para qualquer profissional que trabalhe em equipe, participe de projetos, tome decisões ou se relacione com processos organizacionais. A Administração, nesse sentido, é uma competência transversal e estratégica, que se aplica em múltiplos contextos e oferece bases sólidas para o desempenho consciente e qualificado nas mais diversas funções.

OBJETIVOS E FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração existe para que as organizações atinjam seus objetivos com o melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis. Esses objetivos podem variar conforme o tipo, porte e natureza da organização, mas, de forma geral, todas buscam resultados — sejam eles lucros, atendimento à população, impacto social, produção de bens ou prestação de serviços. Nesse contexto, administrar significa garantir que esses objetivos sejam alcançados com eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência está relacionada ao uso racional dos recursos, fazendo o máximo com o mínimo possível. A eficácia, por sua vez, está ligada à obtenção dos resultados pretendidos, independentemente do custo. Já a efetividade combina ambas as dimensões, ou seja, trata-se de alcançar os resultados certos com os meios mais adequados, considerando o impacto real da ação administrativa.

Para alcançar esses objetivos, a Administração se apoia nas chamadas funções administrativas, que compõem o chamado processo administrativo. São elas: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento consiste em definir metas e caminhos para alcançá-las, estabelecendo antecipadamente o que fazer, como fazer, quando e com quais recursos. É a base de toda a ação gerencial, pois oferece diretrizes claras e reduz a incerteza. A organização diz respeito à estruturação dos recursos e das atividades, distribuindo responsabilidades, estabelecendo hierarquias, delegando tarefas e coordenando setores. É o momento em que as ideias do planejamento ganham forma prática por meio da montagem de estruturas operacionais e humanas.

A direção, ou liderança, é a função que mobiliza as pessoas em torno dos objetivos definidos. Envolve motivar, comunicar, orientar, influenciar e supervisionar os colaboradores, garantindo que o comportamento individual e coletivo esteja alinhado à estratégia organizacional. Aqui, o papel do líder é decisivo, pois ele atua diretamente na manutenção do engajamento e na construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Por fim, o controle é a função que acompanha os resultados, compara o que foi feito com o que foi planejado e corrige desvios. É por meio do controle que se avalia o desempenho organizacional e se ajustam estratégias, recursos e processos para garantir o alinhamento aos objetivos traçados.

Essas funções não são etapas isoladas ou fixas, mas sim processos contínuos e interdependentes que ocorrem de forma dinâmica dentro das organizações. Planejar exige considerar a capacidade de execução e controle; dirigir exige estar atento às metas planejadas e à organização existente; controlar só faz sentido se houver um planejamento anterior e diretrizes claras. O bom administrador é aquele que compreende essa interdependência e aplica essas funções de maneira integrada, adaptando-as à realidade de cada situação, seja no setor público, seja no privado.

Portanto, entender os objetivos e as funções da Administração é fundamental para todo profissional que deseja atuar com responsabilidade, estratégia e competência. São esses fun-

damentos que sustentam a lógica do trabalho gerencial e que orientam as práticas de gestão em qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou área de atuação.

NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO

A estrutura organizacional de qualquer instituição, seja pública ou privada, é composta por diferentes camadas de atuação gerencial. Cada uma dessas camadas, ou níveis de administração, possui características, responsabilidades e tipos de decisão distintos. Entender esses níveis da administração é fundamental para compreender como as organizações operam de forma articulada, garantindo que as decisões tomadas no topo cheguem à base da forma adequada, e que as informações da operação fluam de volta para a alta gestão de forma útil e estratégica. Tradicionalmente, a administração é dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O nível estratégico corresponde à alta administração da organização. É composto por diretores, presidentes, superintendentes, secretários ou outras figuras que ocupam cargos de liderança no topo da hierarquia. Sua principal função é tomar decisões de longo prazo, definir os rumos da organização, sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Essas decisões envolvem o ambiente externo, como o mercado, as políticas públicas, a legislação e as tendências econômicas. Além disso, o nível estratégico tem como responsabilidade monitorar o desempenho geral da organização, tomar decisões que afetem sua estrutura e buscar a sustentabilidade institucional. É nesse nível que se formula a estratégia organizacional e se define como a organização pretende se posicionar diante dos desafios do ambiente.

Já o nível tático está situado entre o nível estratégico e o operacional. É ocupado por gerentes, coordenadores, chefes de setores e outros cargos intermediários. Sua função principal é traduzir as decisões estratégicas em planos e metas mais específicas, que possam ser implementadas pelos setores e equipes. O nível tático atua com um horizonte de médio prazo, concentrando-se na coordenação de áreas funcionais como finanças, recursos humanos, produção, logística e atendimento. É neste nível que as políticas institucionais se desdobram em planos departamentais e procedimentos operacionais. Os administradores táticos devem garantir que os recursos sejam utilizados de forma adequada, que as atividades estejam dentro do cronograma e que as equipes tenham clareza sobre suas funções.

O nível operacional, por sua vez, é onde o trabalho acontece diretamente. Envolve supervisores, líderes de equipe, técnicos e operacionais que executam as tarefas diárias da organização. A gestão neste nível é focada no curto prazo e nas rotinas, lidando com instruções, normas, prazos e controle de qualidade. As decisões são mais imediatas e orientadas à execução, garantindo que as metas definidas nos níveis superiores sejam alcançadas com eficiência. Ainda que muitas vezes esse nível seja subestimado, é nele que o serviço ao cidadão acontece, que o produto é entregue, que o atendimento é realizado — ou seja, é o ponto de contato mais direto entre a organização e seu público-alvo.

Cada um desses níveis é fundamental para o funcionamento harmônico da organização. As decisões estratégicas precisam ser traduzidas em ações táticas, e essas, por sua vez, precisam ser efetivamente executadas na operação. Quando há alinhamento e comunicação entre esses três níveis, a organização tende a funcionar com clareza, agilidade e coesão. Quando há ruídos ou rupturas nesse fluxo, os resultados sofrem e a eficiência orga-

nizacional é comprometida. Assim, conhecer e compreender os níveis da administração é indispensável para quem deseja atuar em funções de gestão, pois permite reconhecer o papel de cada instância e como elas se inter-relacionam na prática administrativa.

ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Para garantir que uma organização funcione de maneira coordenada e eficaz, a Administração se divide em áreas funcionais, que representam os principais campos de atuação dentro da estrutura organizacional. Cada área funcional é responsável por um conjunto específico de atividades que, quando integradas, contribuem para o alcance dos objetivos globais da organização. As principais áreas funcionais da Administração são: Recursos Humanos, Financeira, Produção, Marketing e Logística. Conhecer essas áreas é fundamental para compreender o funcionamento das instituições, bem como o papel do administrador em cada uma delas.

A área de Recursos Humanos (RH) é responsável pela gestão do capital humano da organização. Suas atribuições envolvem recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, desenvolvimento de talentos, gestão de clima organizacional e relações trabalhistas. O objetivo do RH é atrair, manter, desenvolver e motivar os colaboradores, alinhando seus interesses e competências aos objetivos institucionais. A área também cuida das questões legais e administrativas ligadas à contratação, aos direitos dos trabalhadores e às políticas de remuneração e benefícios. Uma gestão de pessoas eficiente é essencial para promover o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos.

A Administração Financeira cuida do planejamento, controle e utilização dos recursos financeiros da organização. Envolve atividades como elaboração de orçamentos, análise de custos, fluxo de caixa, investimentos, captação de recursos e prestação de contas. O objetivo é assegurar que os recursos sejam usados com responsabilidade e que a organização mantenha sua sustentabilidade econômica. Essa área também é fundamental para o cumprimento de obrigações legais e para a tomada de decisões estratégicas, já que fornece dados e projeções que orientam os gestores sobre os riscos e as oportunidades financeiras.

A área de Produção ou Operações está relacionada à transformação de insumos em produtos ou serviços. Essa área cuida do processo produtivo, desde o planejamento da capacidade, o controle de estoques e o uso de máquinas e equipamentos, até a garantia da qualidade do produto final. O administrador da produção busca maximizar a produtividade, reduzir desperdícios, manter a regularidade da produção e assegurar a entrega dos produtos ou serviços dentro do prazo e do padrão esperado. Em organizações de serviços, essa função pode incluir também o gerenciamento de filas, atendimento ao cliente, agendamentos e cumprimento de metas de desempenho.

A Administração de Marketing é a área responsável por compreender o mercado, atrair clientes e satisfazer suas necessidades de maneira lucrativa. Envolve atividades como pesquisa de mercado, análise de concorrência, desenvolvimento de produtos, definição de preços, estratégias de comunicação e promoção, além da distribuição dos produtos e serviços. O marketing não se limita à publicidade: trata-se de uma função estratégica que conecta a organização ao ambiente externo e contribui di-

retamente para a geração de valor. No setor público, essa área também se relaciona com a imagem institucional, a comunicação com o cidadão e a transparência das ações governamentais.

Por fim, a área de Logística cuida da movimentação e armazenagem de materiais e produtos. Abrange o transporte, o controle de estoques, a gestão da cadeia de suprimentos, a distribuição física e o gerenciamento de armazéns. O objetivo da logística é garantir que os recursos certos estejam no lugar certo, no momento certo e com o custo mais adequado possível. A logística tem impacto direto na eficiência operacional e na qualidade percebida pelo usuário final, sendo uma área de importância crescente em ambientes altamente competitivos e digitalizados.

Todas essas áreas funcionais estão interligadas. O sucesso de uma organização depende da comunicação, da integração e do alinhamento entre elas. Um bom administrador, independentemente de sua área específica, deve compreender como essas funções se relacionam e como suas decisões impactam o desempenho geral da instituição. A visão sistêmica é, portanto, uma das competências mais valiosas para quem atua ou deseja atuar na área administrativa.

HABILIDADES E PAPÉIS DO ADMINISTRADOR

O administrador é o profissional responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e processos de uma organização com o objetivo de alcançar resultados. Para desempenhar esse papel de forma eficiente, ele precisa desenvolver e aplicar um conjunto específico de habilidades e competências que o capacitem a lidar com os desafios e as demandas de diferentes contextos organizacionais. Essas habilidades não são apenas técnicas, mas também interpessoais e conceituais, e se manifestam de forma diferente de acordo com o nível hierárquico e a área de atuação do gestor. Compreender essas habilidades e os papéis que o administrador assume dentro da organização é essencial para uma atuação estratégica, responsável e eficaz.

As habilidades do administrador foram inicialmente classificadas por Robert Katz em três grandes grupos: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. As habilidades técnicas dizem respeito ao conhecimento específico sobre métodos, ferramentas e processos da área em que o gestor atua. Um administrador da área financeira, por exemplo, deve entender de orçamento, análise de custos e fluxo de caixa. As habilidades humanas, por sua vez, referem-se à capacidade de se comunicar, liderar, motivar e trabalhar com outras pessoas. São essenciais para administrar equipes, resolver conflitos e promover a cooperação. Já as habilidades conceituais envolvem a visão sistêmica, o pensamento estratégico e a capacidade de entender a organização como um todo, percebendo como cada parte se relaciona com o ambiente e com os objetivos maiores.

Além das habilidades, o administrador também desempenha diversos papéis organizacionais, especialmente aqueles descritos por Henry Mintzberg. Esses papéis são divididos em três categorias: interpessoais, informacionais e decisórios. Os papéis interpessoais envolvem a representação formal da organização (papel de figura simbólica), a liderança de pessoas e a manutenção de contatos (papel de ligação). Nos papéis informacionais, o administrador coleta, processa e distribui informações relevantes para a tomada de decisão, atuando como monitor, disseminador e porta-voz. Já nos papéis decisórios, ele é responsável por tomar decisões, alocar recursos, resolver problemas e negociar

em nome da organização. Esses papéis não são mutuamente exclusivos: um bom administrador transita por todos eles, muitas vezes simultaneamente.

É importante destacar que, em cada nível da organização, as habilidades e os papéis se manifestam de forma distinta. No nível operacional, por exemplo, predominam as habilidades técnicas e os papéis ligados à supervisão direta de tarefas. No nível tático, há maior equilíbrio entre as três habilidades, e os papéis de coordenação e disseminação de informações se intensificam. Já no nível estratégico, as habilidades conceituais se tornam fundamentais, e os papéis decisórios ganham maior peso, uma vez que envolvem decisões de longo prazo com impacto sobre toda a organização.

No setor público, os administradores enfrentam desafios específicos, como a limitação orçamentária, a burocracia institucional e a necessidade de transparência e controle social. Por isso, além das habilidades clássicas, é exigido do gestor público um compromisso ético com o bem comum, a observância de normas legais e a sensibilidade para lidar com diferentes interesses sociais e políticos. No setor privado, o foco na competitividade, nos resultados e na inovação demanda flexibilidade, capacidade analítica e domínio de ferramentas de gestão.

Dessa forma, o administrador não é apenas alguém que ocupa um cargo de chefia, mas um agente de transformação dentro da organização. Suas decisões influenciam pessoas, processos, resultados e, muitas vezes, a própria missão institucional. Desenvolver as habilidades e compreender os papéis que esse profissional desempenha é essencial para uma atuação sólida e relevante em qualquer tipo de organização.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nenhuma organização funciona de maneira isolada. Toda instituição, seja pública ou privada, está inserida em um ambiente organizacional que a influencia direta ou indiretamente. Esse ambiente é composto por fatores internos e externos que condicionam o comportamento da organização, suas estratégias e seu desempenho. Compreender o ambiente organizacional é essencial para que o administrador possa tomar decisões coerentes com a realidade em que atua, antecipar riscos, aproveitar oportunidades e adaptar-se às constantes mudanças do mundo contemporâneo. A análise do ambiente permite identificar limitações e possibilidades, criando um cenário mais claro para a atuação gerencial.

O ambiente interno é composto por elementos que estão sob o controle da organização e que fazem parte da sua estrutura interna. Inclui os recursos humanos, os processos produtivos, a cultura organizacional, a estrutura hierárquica, o clima interno, os equipamentos, as tecnologias utilizadas, os sistemas de informação e os recursos financeiros disponíveis. O ambiente interno é onde se concentram os pontos fortes e fracos da organização. Cabe ao administrador, por meio da análise interna, identificar esses fatores e atuar para manter os pontos positivos e corrigir ou minimizar as fragilidades, promovendo melhorias contínuas.

Já o ambiente externo é formado por todos os fatores que estão fora da organização, mas que influenciam sua atuação. Ele é dividido em dois níveis: o ambiente geral (ou macroambiente) e o ambiente de tarefa (ou microambiente). O ambiente geral inclui aspectos como o contexto econômico, político, legal, social, cultural, tecnológico e ambiental. São fatores amplos e que impactam todas as organizações, como inflação, taxas de juros,