

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFBA

Técnico Administrativo em Educação
Assistente em Administração

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO.....	9
■ TIPOLOGIA E GÊNEROS TEXTUAIS.....	11
■ FIGURAS DE LINGUAGEM.....	20
■ SIGNIFICAÇÃO DE PALAVRAS E EXPRESSÕES: FUNÇÃO TEXTUAL DOS VOCÁBULOS.....	23
■ RELAÇÕES DE SINONÍMIA E DE ANTONÍMIA.....	23
■ ORTOGRAFIA.....	25
■ ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	25
■ USO DA CRASE.....	27
■ MORFOLOGIA.....	28
Colocação Pronominal.....	39
Locuções Verbais.....	40
■ ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO E FUNÇÕES DA LINGUAGEM.....	48
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO E COERÊNCIA TEXTUAL.....	49
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO.....	53
■ SINTAXE.....	55
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	64
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	65
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO E SUA FUNÇÃO NO TEXTO.....	71
■ VARIAÇÃO LINGUÍSTICA.....	74
LEGISLAÇÃO.....	89
■ REGIME JURÍDICO ÚNICO (LEI Nº 8.112, DE 1990).....	89
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	89
PROVIMENTO.....	90
VACÂNCIA.....	92
REMOÇÃO E REDISTRIBUIÇÃO.....	92

SUBSTITUIÇÃO	92
DOS DIREITOS E VANTAGENS	93
DO REGIME DISCIPLINAR	94
DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR.....	95
DA SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR	98
■ LEI DA IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA (LEI Nº 8.429, DE 1992) E ALTERAÇÕES	98
■ CÓDIGO DE ÉTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS (DECRETO Nº 1.171, DE 1994).....	115
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO (LEI Nº 9.784, DE 1999).....	131
■ PCCTAE (LEI Nº 11.091, DE 2005)	139
■ DECRETO Nº 9.991, DE 2019.....	146
■ NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL	150
DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	150
DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	153
DOS DIREITOS SOCIAIS	168
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	176
DA ORDEM SOCIAL.....	190
■ LEI Nº 12.527, DE 2011 (ACESSO À INFORMAÇÃO).....	206
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	227
■ CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO	227
■ NOÇÕES DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: ÁREAS FUNCIONAIS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	227
PLANEJAMENTO	227
ORGANIZAÇÃO	234
DIREÇÃO.....	234
CONTROLE	235
■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	236
■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	246
ESTRUTURA DA ÁREA E TIPOS DE MATERIAIS	246
NOÇÕES DE GESTÃO DE ESTOQUE: RECEBIMENTO, ARMAZENAGEM, DISTRIBUIÇÃO E INVENTÁRIOS	247

■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DO PROCESSO DE COMPRAS NO SERVIÇO PÚBLICO	249
■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO POR PROCESSOS	254
■ PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA	265
■ CONCEITOS BÁSICOS APLICADOS À GESTÃO PÚBLICA	267
GOVERNANÇA E GOVERNABILIDADE	267
ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA	268
■ PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONCEITOS BÁSICOS DE FINANÇAS PÚBLICAS	268
■ TIPOS E REDAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS	272
■ CONHECIMENTOS BÁSICOS DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO	285
CONCEITO, IMPORTÂNCIA E FINALIDADE	285
CARACTERÍSTICAS	288
FASES DO PROCESSO DE DOCUMENTAÇÃO	290
NATUREZA	292
RECEBIMENTO E ENCAMINHAMENTO	293
SISTEMAS	293
MÉTODOS DE ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS OFICIAIS NAS ORGANIZAÇÕES	294
■ ATENDIMENTO AO PÚBLICO	295
REGRAS BÁSICAS , ABORDAGENS E RECEPÇÃO	295
FORMAS DE COMUNICAÇÃO	295
CONHECIMENTO DA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO, ORIENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS	296
■ NOÇÕES DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NAS ORGANIZAÇÕES	296

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

CONCEITOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO

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

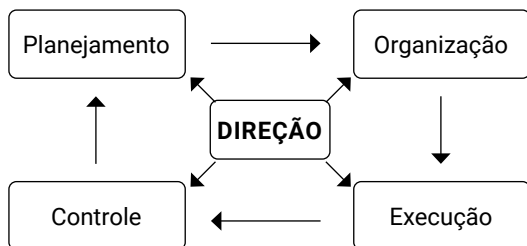
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem nos atentarmos (refletirmos), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**, assim, podemos sintetizar a definição.

Administração é o processo de **planejar, organizar, dirigir, executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



NOÇÕES DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: ÁREAS FUNCIONAIS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As funções universais do administrador hoje são conhecidas como **PODC** — **planejar, organizar, dirigir** e **controlar**. Antigamente, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A função de **prever** está associada à visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias; ao exercer a função de **organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa. Já a função de **comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades, por sua vez, significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia. Por último, a função de **controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

As funções administrativas, também chamadas de processo administrativo, são inter-relacionadas e cada uma delas é apresentada com mais detalhes a seguir.

PLANEJAMENTO

Ouvimos e dizemos a palavra “planejamento” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, tomamos decisões sobre essa esquematização sem nos atentarmos ou refletirmos sobre o seu real significado para a ciência da administração.

Afinal, qual é o conceito de “planejamento”? Segundo Maximiano (2011, p. 325),

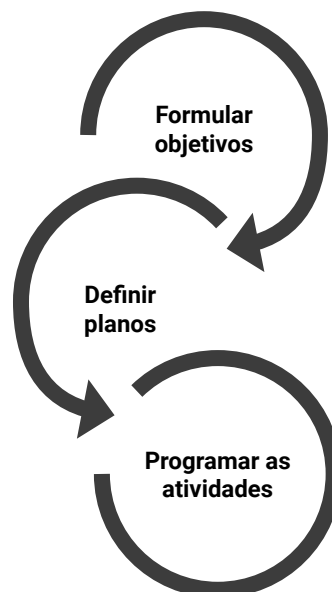
Planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou as ações que ainda serão colocadas em prática.

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

Exemplificando: é quando você toma a decisão de iniciar uma empresa e elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e quais serviços serão disponibilizados; elabora os planos de operacionalização, define o mercado a ser atendido e as metas a serem alcançadas.

PLANEJAMENTO



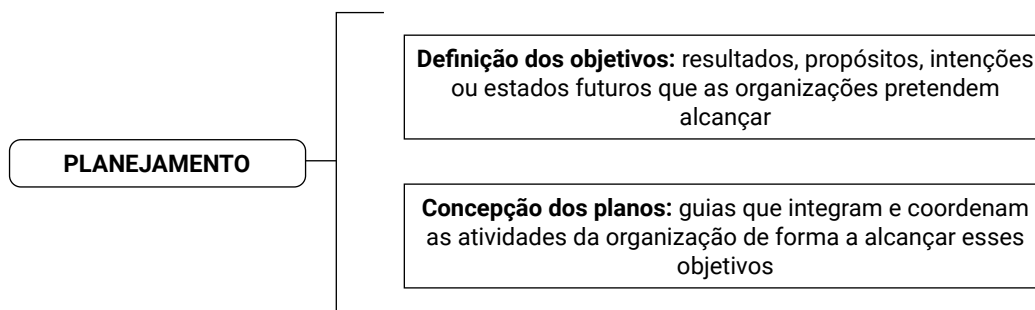
É importante destacar que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam tanto com a elaboração do planejamento que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

O planejamento é essencial para que seja possível lidar com adversidades. As organizações devem planejar-se a curto, médio e longo prazo e, por meio dessa organização, podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral (2013) destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- a primeira consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- a segunda diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos.

O fluxograma a seguir demonstra tais atribuições:



Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Atenção!

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais em que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros.

As vantagens do planejamento são:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que conseqüentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores comportam-se de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores dedicam-se a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos é importante para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação deles com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais sejam consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, a expansão de tempo e a amplitude de cada tipo de planejamento são apresentados no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

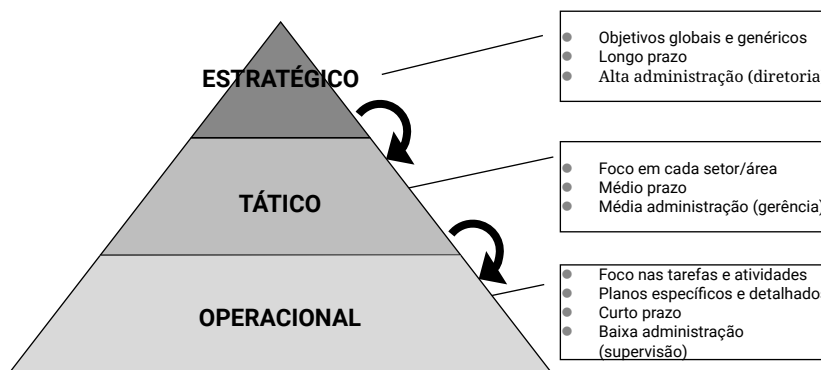
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

Princípios do Planejamento

Alguns princípios são essenciais na formulação do planejamento, pois funcionam como um “norte” a seguir e, assim, facilitam a sua elaboração. Os princípios gerais que devem ser respeitados são os seguintes:

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o processo de planejamento visa hierarquizar os objetivos estabelecidos com o intuito de alcançá-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** o processo de planejamento deve anteceder as outras funções administrativas (organização, direção e controle);
- **Princípio da maior penetração:** o planejamento deve provocar uma série de modificações que dizem respeito às mais diversas características e atividades da empresa;
- **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar os pontos fracos e, conseqüentemente, agregar valor ao seu produto.

O planejamento, dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, pode ser classificado em três níveis principais: estratégico, tático e operacional.



Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de definir objetivos para toda a organização e formas de realizá-los.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é sempre da alta administração (cúpula da organização). Em empresas de grande porte, principalmente nas multinacionais, existem unidades administrativas especialmente dedicadas a essa tarefa; são os chamados departamentos de novos negócios.

As organizações buscam alinhamento organizacional através de uma conjunção de crenças, ideias, valores e princípios que lhe dão consistência e identidade própria. Desse modo, após a análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e dos pontos fracos e fortes (ambiente interno), é de suma importância que a alta direção defina uma missão para cumprir, uma visão do futuro que a norteie e valores que pretende consagrar — sempre com foco no longo prazo.

Conceitos como missão e visão precisam ser bem definidos e estabelecidos, permitindo, assim, tornar o negócio mais racional, uma vez que todas as decisões e ações serão regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento positivado na Constituição Federal, de 1988, que funciona como um verdadeiro planejamento estratégico é o famoso Plano Plurianual (PPA).

Dessa forma, o PPA pode ser considerado o planejamento estratégico do Governo Federal, o qual define diretrizes, objetivos e metas com o objetivo de viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas no longo prazo.

Planejamento Tático

Também conhecido como plano funcional, tem como objetivo a elaboração de planos que possibilitam a realização do que foi planejado em nível estratégico. Portanto, deve seguir o que foi estipulado no planejamento estratégico e “traduzir” em ações o que cada unidade (setor/departamento) deve fazer para alcançar os seus objetivos.

Neste sentido, percebemos que o planejamento tático abrange as áreas de atividades especializadas na organização, tais como: financeira, vendas, logística, recursos humanos. Assim, o foco do planejamento tático é o médio plano.

O instrumento de planejamento tático na Administração Pública é a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a qual funciona como um “elo” entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional. Dessa maneira, a LDO seleciona e prioriza os programas que devem ser colocados em prática na execução e assim orienta a direção e o sentido dos gastos públicos.

Planejamento Operacional

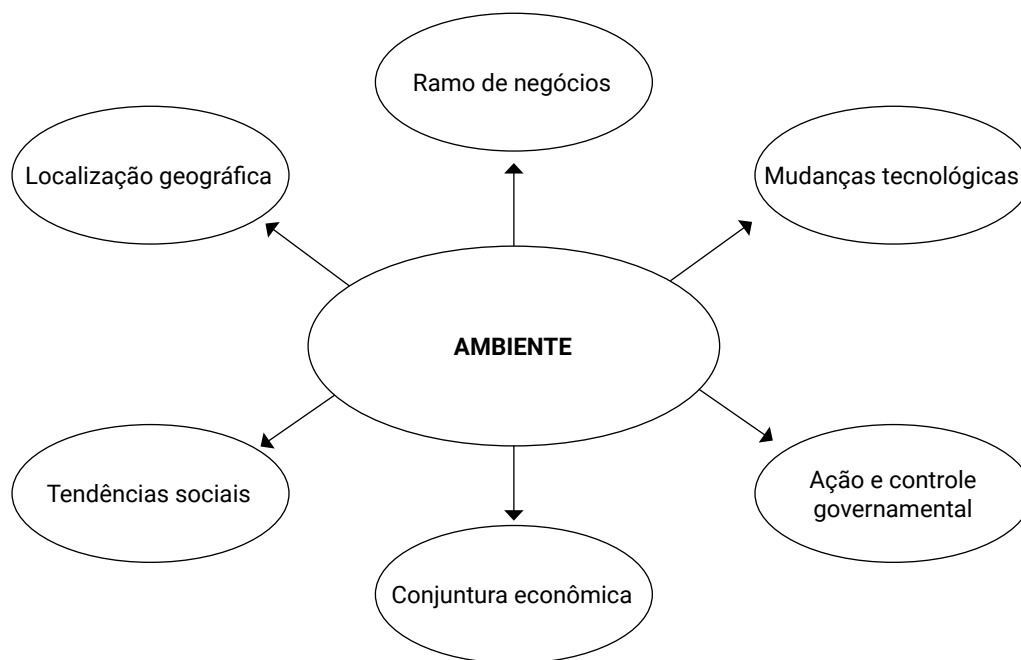
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no curto prazo e é constantemente revisto.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento que permite a operacionalização do planejamento operacional é a famosa Lei Orçamentária Anual (LOA), também conhecida como a lei dos meios, pois é um “meio” de alocar recursos orçamentários e financeiros para colocar em prática os planos determinados nos outros instrumentos do planejamento. Isto é, é o instrumento que torna realidade as políticas públicas.

Análise do Ambiente

A análise do ambiente consiste no mapeamento das ameaças e oportunidades presentes no mercado, sendo assim, de total importância na elaboração do planejamento estratégico.

Atualmente, devido à grande complexidade e competitividade do mercado, a análise do ambiente tornou-se peça fundamental no sucesso da organização. Em regra, as organizações dividem o ambiente em componentes para facilitar o estudo. Assim, a literatura especializada demonstra os principais componentes que devem ser analisados. São eles:



Vamos agora aprofundar-nos nos conceitos essenciais do processo da formulação da estratégia de toda organização!

Apresentamos no fluxograma a seguir um mapeamento do processo de formulação estratégica, o qual representa todo o ciclo da escolha da melhor estratégia. E para que isso se concretize, é de suma importância a organização ter claro o porquê de sua existência e quais são as suas pretensões.