



IFRO

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA**

Técnico-Administrativo em
Educação- Assistente de Alunos

**EDITAL Nº 21/2024/REIT - CEA/IFRO,
DE 11 DE ABRIL DE 2024**

CÓD: SL-143AB-24
7908433253037

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	9
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	12
3. Domínio da ortografia oficial	19
4. Emprego da acentuação gráfica	20
5. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e outros elementos de sequenciação textual	21
6. Emprego/correlação de tempos e modos verbais	23
7. Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração	25
8. Emprego dos sinais de pontuação	27
9. Concordância verbal e nominal	29
10. Emprego do sinal indicativo de crase	31
11. Colocação dos pronomes átonos	31
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto	32
13. Análise do Discurso: pressupostos, subentendidos e implícitos	33

Informática

1. Sistema Operacional Windows 10	41
2. Conhecimento sobre o Pacote Microsoft Office 2016 (Word, Excel, PowerPoint); Office 365 Online	63
3. Ferramentas do GSuíte (Gmail, Drive, Documentos, Planilhas, Apresentações, Formulários, Classroom, Meet, Agenda)	93
4. Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle	99
5. Internet; Redes de Computadores e a Internet; Conexões de Redes Wireless	100
6. Antivírus	109
7. Hardware - Componentes de microcomputadores; Nomenclatura e função dos hardwares do computador	111

Legislação

1. Constituição da República Federativa do Brasil 1988: Título III - Capítulo VII (Da Administração Pública)	119
2. Título VIII - Capítulos III (Da Educação, da Cultura e do Desporto); IV (Da Ciência, Tecnologia e Inovação); V (Da Comunicação Social); VI (Do Meio Ambiente); VII (Da Família, da Criança, do Adolescente, do Jovem e do Idoso) e VIII (Dos Índios)	124
3. Lei nº 8.069/1990 e suas alterações: Estatuto da Criança e do Adolescente: Título I - Das Disposições Preliminares; Título II - Capítulo IV (Do Direito à Educação, à Cultura, ao Esporte e ao Lazer); Capítulo V (Do Direito à Profissionalização e à Proteção no Trabalho)	133
4. Lei nº 12.852/2013 e suas alterações: Estatuto da Juventude: Título I - Dos Direitos e das Políticas Públicas de Juventude ...	134
5. Lei nº 8.112/1990 e suas alterações: Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais: Do Provimento, Vacância, Remoção, Redistribuição e Substituição: Título II - Capítulos I (Do Provimento), II (Da Vacância), III (Da Remoção e da Redistribuição); Dos Direitos e Vantagens: Título III - Capítulos I (Do Vencimento e da Remuneração), II (Das Vantagens, Das Indenizações, Das Diárias, Das Gratificações e Adicionais, Da Gratificação Natalina), III (Das Férias); Do Regime Disciplinar: Título IV - Capítulos I (Dos Deveres), II (Das Proibições), III (Da Acumulação), IV (Das Responsabilidades), V (Das Penalidades)	139
6. Lei nº 8.429/1992 e suas alterações: Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa	150

ÍNDICE

7. Decreto nº 1.171/1994 e suas alterações: Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal	159
8. Lei nº 9.784/1999 e suas alterações: Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.....	161
9. Lei nº 9.394/1996 e suas alterações: Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB: Título I (Da Educação); Título II (Dos Princípios e Fins da Educação Nacional); Título III (Do Direito à Educação e do Dever de Educar); Título IV (Da Organização da Educação Nacional); Título V (Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino); Título VI (Dos Profissionais da Educação)	167
10. Lei nº 11.892/2008 e suas alterações: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências	181
11. Lei nº 11.091/2005 e suas alterações: Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação	187
12. Lei nº 13.146/2015 e suas alterações: Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência): Título I - Capítulos I (Disposições Gerais) e II (Da Igualdade e da Não Discriminação); Título II - Capítulos I (Do Direito à Vida), IV (Do Direito à Educação), IX (Do Direito à Cultura , ao Esporte , ao Turismo e ao Lazer)	192
13. Lei nº 12.764/2012 e suas alterações: Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista	196
14. Lei nº 13.185/2015 e suas alterações: Institui o Programa de Combate à Intimidação Sistemática (Bullying)	197
15. Lei nº 14.811/2024: Institui medidas de proteção à criança e ao adolescente contra a violência nos estabelecimentos educacionais ou similares.....	198

Conhecimentos Específicos Técnico-Administrativo em Educação - Assistente de Alunos

1. Adolescência: Caracterização da Adolescência. Aspectos físicos e psicossociais	203
2. Acessibilidade ao ambiente escolar	207
3. Noções das características de desenvolvimento psicossocial do adolescente.....	212
4. Qualidade de Vida do Adolescente: Saúde, esporte e lazer	235
5. Sexualidade: conceitos básicos; educação sexual na escola; prevenção de problemas	243
6. Drogadição: conceitos legais; drogas lícitas e ilícitas; percepção sobre o usuário; conhecimento básico sobre diagnóstico e prevenção ao uso de droga.....	255
7. Deficiências, Síndromes e Transtornos	258
8. Violência contra crianças e adolescentes	258
9. Disciplina escolar: agressividade, limites e violência; autonomia e obediência	260
10. Trabalho em equipe: níveis de interação	266
11. Noções sobre educação de jovens e adultos	268
12. Noções de relações humanas e relações públicas	276
13. comportamento grupal e liderança e equipe multiprofissional.....	276
14. Diversidade cultural, gênero, preconceito, uso de drogas, violência e mídia nas relações escolares.....	280
15. Bullying e Cyberbullying	288
16. Atendimento ao público: comunicabilidade, apresentação, atenção, presteza e cortesia no atendimento, eficiência, discrição e conduta	293
17. Noções de Administração: conceito, objetivo, princípios básicos e funções. Fundamentos da Administração: processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle).....	295
18. desempenho organizacional (produtividade, eficiência, eficácia e efetividade);avaliação do desempenho organizacional....	298
19. cultura organizacional (conceitos, mudança, autoridade, poder e influência)	299
20. comunicação organizacional.....	302

ÍNDICE

21. organização, sistemas e métodos	303
22. stakeholders da organização.....	308
23. responsabilidade social e ambiental.....	311
24. conceito básicos de sustentabilidade organizacional	317
25. ética na administração	319

e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização”.

Na definição de Aguinis é possível aprofundar-se ainda mais na importância da gestão de desempenho. Onde sua necessidade é gerada a partir dos objetivos estratégicos da Organização. Todas elas possuem metas, objetivos, propósitos, e para alcançá-los é necessário o devido alinhamento do que as pessoas precisam fazer e quais comportamentos elas devem ter, individualmente e como grupo. A gestão de desempenho é uma forma de medir e desenvolver esses pontos.

Podemos entender essa gestão como um ciclo, dividido em 3 (três) etapas:

1. Mensuração: que consiste em Avaliação de desempenho, nessa fase identifica-se os gaps e pontos de melhora, que são mapeados.

2. Resolução dos problemas encontrados: Nessa fase, é importante entender que o problema pode ser desde algo processual até comportamental.

3. Desenvolvimento das pessoas, times e da Organização: Refere-se a um ciclo que, via de regra, se repete nas organizações.

Para que serve a gestão de desempenho

Antigamente, seu único objetivo de desempenho na maior parte das Organizações, era o lucro adquirido aos proprietários. Porém, com o passar do tempo, verificou-se que isso não era mais o suficiente para garantir que a Organização esteja preparada para gerar lucro continuamente no futuro. Visando isso, surge o Balance Scorecard, BSC, que possui 4 (quatro) pilares de dimensões de desempenho:

1 – Financeira, visando o crescimento, lucratividade, saúde e geração de caixa;

2 – Clientes, com market-share, satisfação, branding e as percepções do cliente sobre a Organização;

3 – Processos Internos, capacidade de inovação da empresa, aspectos operacionais e serviços;

4 – Aprendizado e Crescimento, satisfação dos colaboradores, capacitação e treinamento de equipes e capacidade dos indivíduos.

Cada item desses 4 (quatro) pilares são de extrema importância para ditar o sucesso de uma Organização. Eles também estão conectados entre si. E assim, a gestão de desempenho alinha-se diretamente com o pilar de Aprendizado e Crescimento. Neste cenário por fim, não é somente o lucro que importa, a gestão em si mostra-se essencial para que a Organização esteja preparada, gerando desenvolvimento contínuo saudável.

Contexto da gestão de desempenho

Uma boa gestão de desempenho é essencial para as Organizações que buscam o melhor desenvolvimento de seus colaboradores, alcançando, assim maiores resultados. O alinhamento com os direcionadores estratégicos das companhias, pode trazer consequências muito positivas. As Organizações que priorizam esse tema e são referência nisso, tendem a se destacar ainda mais a longo prazo.

Ferramentas de gerenciamento do desempenho organizacional: Performance Prism – Modelo Baseado em Stakeholders

A Performance Prism é responsável por avaliar o desempenho das organizações que visam atingir objetivos e metas. O método que essa ferramenta traz é totalmente incomum, se tornando dife-

renciada de outras ferramentas do gerenciamento tradicional, onde as organizações estão condicionadas somente em medir a produtividade dos colaboradores, os gastos mensais e as tarefas desenvolvidas.

No geral, essa ferramenta objetiva inovar e acaba sendo fundamental para Organizações que buscam, projetam, operam e constroem medidas para auxiliarem em seu próprio desempenho. Apresenta assim, critérios excelentes para realização de avaliação de desempenho da organização.

Como sugere-se: um prisma é um sólido geométrico que possui uma face superior e uma inferior que são paralelas e congruentes, podendo ser nomeada de base. Nesse contexto, essa ferramenta não é unidimensional. É necessário considerar todas as suas partes e perspectivas, para entender e compreender a sua verdadeira função,

A Performance Prism foi desenvolvida em Cranfield School of Management, onde o principal pesquisador desse modelo de medição foi o professor Andy Neely.

Considerado um Sistema de Avaliação da Gestão da Organização de segunda geração, ela atua de 2 formas recíprocas:

1. Necessidades dos Stakeholders (investidores, clientes, intermediários),

2. O que a Organização quer e necessita deles.

Consiste na Apresentação dos critérios de Avaliação de Desempenho divididos em 5 (cinco) faces de um prisma. Para tanto, é necessário descobrir quem são os Stakeholders (investidores, clientes, intermediários) da Organização e o que eles necessitam.

Define-se então as 5 (cinco) faces de um prisma:

1. Satisfação dos Stakeholders (investidores, clientes, intermediários),

2. Quais as estratégias que a Organização necessita para satisfazer os Stakeholders.

3. Definir os processos corretos para atingir os objetivos supracitados.

4. Capacidades da Organização nos processos, estratégias para satisfação dos Stakeholders.

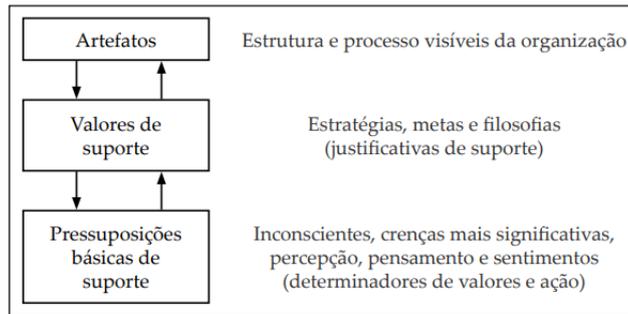
5. Contribuição dos Stakeholders para atingir as metas anteriormente alinhadas.

CULTURA ORGANIZACIONAL (CONCEITOS, MUDANÇA, AUTORIDADE, PODER E INFLUÊNCIA)

– Cultura organizacional

Durante muito tempo o foco das organizações estava voltado na satisfação do consumidor final, também chamado de cliente externo, vários movimentos marcaram a busca constante das empresas em antecipar e superar as expectativas de seus clientes. Com o passar do tempo gestores e executivos perceberam que a cultura que envolve a organização impacta diretamente na produtividade, qualidade do produto ou serviço prestado, e sobretudo, no grau de inovação da companhia, passaram então, a perceber o funcionário não mais como uma mão de obra, mas como parceiro e colaborador.

Níveis de Cultura



<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>

– **Artificialidades observáveis:** constituem-se da disposição física, vestimenta, maneira como as pessoas se tratam, odor e “clima” do lugar, intensidade emocional e outros fenômenos (inclusive registros, produtos, filosofias e anuários da empresa). São palpáveis e mais difíceis de se decifrar com precisão.

Sabemos como reagir a elas, mas isso não é necessariamente um indicador confiável de como reagem os membros da organização. Vemos e sentimos que uma empresa é mais formal e burocrática do que a outra, mas isso não diz nada sobre o porquê de ser assim.

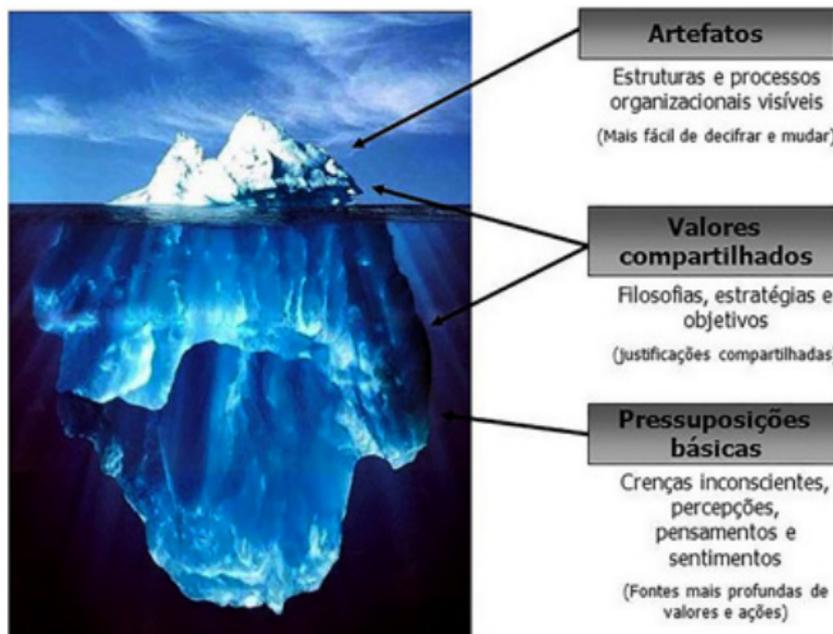
Na investigação sobre cultura, questiona-se o uso de instrumentos aferidores, pois eles prejulgam as dimensões que se está considerando. Não há meio de saber se as dimensões que se está considerando são relevantes ou salientes naquela cultura, até que se tenha examinado níveis mais profundos de cultura.

– **Valores:** este nível pode ser pesquisado através de entrevistas, questionários ou instrumentos de avaliação. Estudam-se os valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas e documentadas de uma cultura.

São realizadas entrevistas, em que o entrevistado pode responder livremente, por serem mais úteis para se chegar ao nível de como as pessoas se sentem e pensam. Porém, os questionários e instrumentos aferidores são geralmente considerados como menos úteis, porque prejudicam as dimensões a serem estudadas.

– **Concepções básicas:** reconhecem-se as concepções adotadas, apenas através de observações mais intensas, de indagações mais focalizadas e de envolvimento de membros motivados do grupo. Essas concepções determinam o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente; se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Iceberg da Cultura Organizacional



<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>

Todos agora podiam falar com qualquer pessoa em qualquer parte do mundo usando um telefone. Hoje, os celulares e smartphones substituíram as formas tradicionais de comunicação. Com o advento da internet, todos possuem seus celulares pessoais e agora quando alguém pretende ligar para uma pessoa, espera-se que a mesma pessoa atenda a ligação.

Hoje o mundo depende de modos virtuais de comunicação. Estas são basicamente plataformas de comunicação modernas. As plataformas de comunicação modernas tornaram muito fácil para as pessoas manterem contato com seus entes queridos sem estarem fisicamente presentes. Dada a atual pandemia global, os modos virtuais de comunicação tiveram um aumento na demanda porque as pessoas ainda podiam estar presentes para seus amigos e familiares, além de manter o distanciamento social.

Algumas das principais formas modernas de comunicação são as seguintes:

Bate-papo ou chats ao vivo

Hoje, os chats ao vivo são usados por muitas pessoas para administrar seus sites. Eles são bastante úteis na administração de empresas. Eles permitem que as pessoas façam perguntas e obtenham respostas sem sair do site. Mas a pessoa tem que se certificar de que sempre há alguém online para lidar com os chats ao vivo e responder às perguntas dos clientes.

Mídia social

A mídia social literalmente mudou a face da comunicação moderna. Não há limite e pode-se optar por se comunicar publicamente ou se comunicar em particular com as pessoas. A chegada de vários sites de mídia social desempenhou um papel enorme na vida das pessoas, pois agora elas podem facilmente manter contato com sua família e amigos.

Aplicativos de mensagens instantâneas

Aplicativos de mensagens instantâneas como o WhatsApp são usados para bate-papos informais rápidos e conversas em grupo.

Bate-papo por vídeo

Os bate-papos por vídeo são a versão evoluída da chamada de voz, na qual tanto o remetente quanto o destinatário podem se ver e decodificar a linguagem corporal um do outro, além de ouvir suas vozes e conhecer suas emoções. Eles são usados com menos frequência do que as chamadas de voz, mas vale a pena considerá-los. Vários aplicativos também permitem que os usuários participem de vídeo chamadas em grupo.

Chamada de voz

Uma das formas mais personalizadas de comunicação moderna é a chamada de voz. As chamadas de voz podem ser feitas com e sem internet. Ele permite instantaneamente que o remetente e o destinatário ouçam um ao outro e suas emoções e é uma das formas de comunicação modernas mais usadas atualmente.

E-mail

Hoje, o e-mail é uma das formas de comunicação mais subestimadas, mas ainda é usada por todos em todo o mundo. O e-mail pode ser usado para muitos tipos diferentes de finalidades, como marketing, criação de reconhecimento de marca, divulgação de notícias, envio de mensagens para as massas, etc. Pode ser formal e informal e amplamente utilizado por empresas.

Mensagens de texto SMS

As mensagens de texto existem desde que os telefones celulares foram inventados. Textos SMS são curtos, nítidos e são usados principalmente para comunicação informal, pois ajudam a comunicar pequenos bits de informação do remetente ao destinatário.

O receptor, ao receber a mensagem, tem a liberdade de dar feedback ou responder à mensagem quando quiser. Com o advento da internet e dos aplicativos de mensagens instantâneas gratuitos e que exigem apenas o uso da internet, a popularização das mensagens de texto SMS vem se esvaindo.

Blogs

Blogs são sites que são usados para publicar uma mensagem ou um pensamento ou ideia elaborada usando um tom de conversa para os leitores. Uma informação publicada em um blog pode ser acessada por qualquer pessoa. Da mesma forma, eles também podem fornecer feedback. Geralmente é usado pelo remetente para enviar mensagens para as massas.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

— Sistemas: Sistemas administrativos e Funções Administrativas

Abordagem Sistêmica – Início

A partir do ano de 1950, muitas das teorias começaram a aparecer paralelamente, entre elas a abordagem sistêmica. Ludwig Von Bertalanffy, biólogo alemão, coordenava um estudo interdisciplinar afim de transcender problemas existentes em cada ciência e proporcionar princípios gerais. Princípios esses que darão a visão de uma organização como organismo, ensinando quatro princípios importantes que devem ser pensados dentro das organizações:

- Nasce a Teoria Geral dos Sistemas;
- Visão Totalizante;
- Visão Expansionista: Sistêmica;
- Visão Integrada.

— Classificação de Sistemas

Abordagem Sistêmica – Características

– **Expansionismo:** tem uma ideia totalmente contrária ao Reduccionismo, significa dizer que o desempenho de um sistema menor, depende de como ele interage com o todo maior que o envolve e do qual faz parte.

– **Pensamento Sintético:** é o fenômeno visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior. Juntando as coisas e não as separando. Há uma coordenação com as demais variáveis, onde as trocas das partes de um todo estão completamente ajustadas. Verificando-se assim, o comportamento de cada parte, no todo.

– **Teleologia:** a lógica sistêmica procura entender a inter-relação entre as diversas variáveis de um campo de forças que atuam entre si. O todo é diferente de cada uma das suas partes. Exemplo: o indivíduo é o que é pelo meio onde nasceu, pela educação que

Departamentalização por projetos

Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

Vantagem: grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

Desvantagem: as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

Departamentalização matricial

Também é chamada de organização em grade, e é uma mistura da departamentalização funcional (mais verticalizada), com uma outra mais horizontalizada, que geralmente é a por projetos.

Nesse contexto, há sempre autoridade dupla ou dual, por responder ao comando da linha funcional e ao gerente da horizontal. Assim, há a matricial forte, a fraca e a equilibrada ou balanceada:

- Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;
- Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;
- Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

Porém, não há consenso na literatura se a departamentalização matricial de fato é um critério de departamentalização, ou um tipo de estrutura organizacional.

Desvantagens: filiais, ou projetos, possuem grande autonomia para realizar seu trabalho, dificultando o processo administrativo geral da empresa. Além disso, a dupla subordinação a que os empregados são submetidos pode gerar ambiguidade de decisões e dificuldade de coordenação.

Organização formal e informal

Trata-se de uma organização onde duas ou mais pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum com um relacionamento legal e oficial. A organização é liderada pela alta administração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

Tipos de estruturas de organização formal:

- Organização de Linha;
- Organização de linha e equipe;
- Organização funcional;
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial.

Organização informal

Refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais. Portanto, eles são mutuamente exclusivos.

– **Cultura organizacional:** A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização.

– **Direção:** Direção essencialmente como uma função humana, apêndice de psicologia organizacional. Recrutar e ajustar os esforços para que os indivíduos consigam alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação).

– **Motivação:** “Pode ser entendido como o conjunto de razões, causa e motivos que são responsáveis pela direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados.” É o que desperta no ser a vontade de alcançar os objetivos pretendidos. Algo acontece no indivíduo e ele reage. Estímulos: quanto mais atingível parecer o resultado maior a motivação e vice-versa.

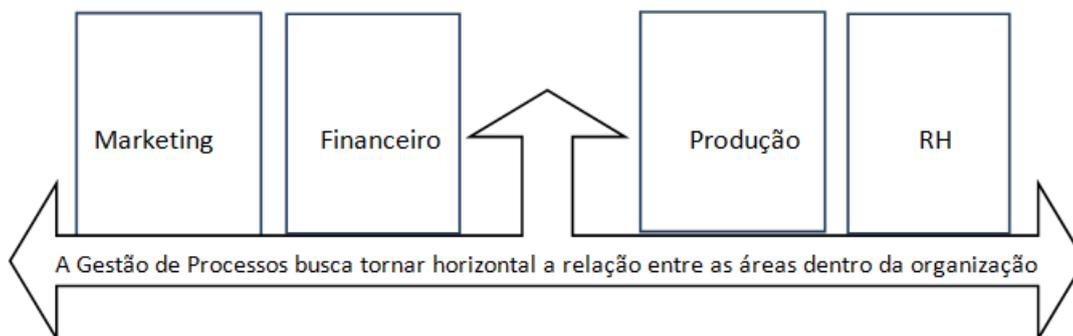
A (Razão, Causas, Motivos) pode ser: Intrínseca (Interna): do próprio ser ou, Extrínseca (Externa): algo que vem do meio.

Porém a motivação é sempre um processo do indivíduo, sempre uma resposta interna aos estímulos.

Representação gráfica de processos:

A representação gráfica de um processo é tradicionalmente realizada através de um fluxograma. Os fluxogramas são de grande importância como instrumento para melhor compreensão e avaliação de como os processos são realizados, bem como uma representação esquemática de um processo ou algoritmo.

Gerenciamento de Processo ou Gestão de Processos é o entendimento de como funciona a organização. A série de atividades estruturadas para a produção do produto/serviço. Anteriormente à compreensão desses processos, setorizava-se os trabalhos com base na departamentalização, onde os procedimentos existentes dentro de cada setor da organização eram separados por departamentos e cada área pensava separadamente, sem sinergia umas com as outras. Focada em ciclos verticais separados.



STAKEHOLDERS DA ORGANIZAÇÃO

Stakeholder significa público estratégico. Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

O conjunto dos interessados (*stakeholders*) de uma organização engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influir no sucesso da organização. Assim considera-se interessado desde o patrocinador, os fornecedores, os membros da equipe, os membros da diretoria da empresa e o público externo (usuários e vizinhos) que seja afetado pela organização. Cada uma tem seu grupo de stakeholders próprio. A questão crítica é identificar todos os que podem influir.

Freeman (1984)⁸⁷, no desenvolvimento de sua obra intitulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, que marca oficialmente o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, define que *stakeholders* com interesses ou direitos similares formam um grupo. O fenômeno que Freeman (1984) procurou explicar foi a relação da empresa com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro deste ambiente.

O autor apresentou o seu modelo como um mapa, onde a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos stakeholders que se ligam à empresa.

87 Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mário Raposo, Maria José Carvalho de Souza Domingues. *UM NOVO MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS. V Encontro de Estudos em Estratégias, Anpad, Porto Alegre, 2011.*

Uma outra classificação dos *stakeholders*, segundo Donaldson e Lorsch (1983 apud HITT, 2003) é a seguinte:

- **stakeholders no mercado de capitais** - acionistas e principais fontes de capital;
- **stakeholders no mercado do produto** - clientes primários, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos;
- **stakeholders no setor organizacional** - empregados, gerentes e não gerentes.

Desta forma, pode-se configurar a empresa como uma rede de relações nos seus ambientes interno e externo. Portanto, com o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, começou-se a dar atenção aos interesses destes distintos grupos de indivíduos, e não apenas aos acionistas ou proprietários das empresas (ARGANDOÑA, 1998, GIBSON, 2000). Após o surgimento da teoria e com o passar dos anos, os **stakeholders moveram-se lentamente da periferia das atividades organizacionais para uma posição mais central na organização.**

Andriof et al. (2002) explica que o conceito de *stakeholder*, o seu envolvimento e relacionamento com a organização, são na atualidade uma característica das empresas mais modernas. Nas últimas duas décadas, percebeu-se um aumento do número de publicações de investigações relacionadas com a estratégia e que tratam dos fundamentos dos *stakeholders* na tomada de decisão nas organizações (ASHER, MAHONEY E MAHONEY, 2005).

Diversos estudos apontam o uso da Teoria dos *Stakeholders* na análise do ambiente organizacional contemporâneo.

Essa ênfase é por haver cada vez mais pressões nas organizações atuais para responder aos interesses dos distintos grupos de *stakeholders*.

Como os *stakeholders* estão em constante relação com a empresa, eles podem fornecê-las com contribuições ou recursos importantes, cada um representando interesses a serem satisfeitos. Neste sentido, analisar quem são, quais são os seus interesses e como atuam é fundamental para as organizações contemporâneas.

Em especial, **identificar os stakeholders mais importantes para a sobrevivência organizacional e satisfazer-lhes os seus desejos** (Hill e Jones, 1998).

O comportamento estratégico de uma organização está sujeito a diversos grupos situados no seu meio envolvente, e as estratégias da organização devem satisfazer as necessidades desses grupos conforme a sua importância.

Esta importância é definida pelos três fatores citados, que variam conforme a situação:

-**Poder:** habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado; o poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações);

-**Legitimidade:** percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído; pode ser individual, organizacional ou social;

-**Urgência:** necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*; deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o *stakeholder* em questão); este fator confere dinâmica ao modelo.

Os mesmos autores afirmaram que os três fatores mencionados, quando combinados, geram sete tipos de *stakeholders*, além de identificar os não *stakeholders*, como vemos na figura abaixo e explicados a seguir.

Figura – Tipologia de classificação de stakeholders

