



# NAV BRASIL

SERVIÇOS DE NAVEGAÇÃO AÉREA S.A

## ANALISTA DE GESTÃO

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Raciocínio Lógico Matemático (RLM)
- ▶ Informática
- ▶ Noções de Direito Constitucional
- ▶ Noções de Direito Administrativo
- ▶ Noções de Ética e Integridade
- ▶ Conhecimentos Específicos

INCLUI QUESTÕES GABARITADAS

EDITAL Nº 01/2026



### BÔNUS

ÁREA DO  
**CONCURSEIRO**

- **Português:** Ortografia, Fonologia, Acentuação Gráfica, Concordância, Regência, Crase e Pontuação.
- **Informática:** Computação na Nuvem, Armazenamento em Nuvem, Intranet, Internet, Conceitos, Protocolos e Segurança da informação.

**41**  
**ANOS**  
A SOLUÇÃO PARA O SEU CONCURSO



# AVISO IMPORTANTE:

**Este é um Material de Demonstração**

Este arquivo é apenas uma amostra do conteúdo completo da Apostila.

Aqui você encontrará algumas páginas selecionadas para que possa conhecer a qualidade, estrutura e metodologia do nosso material. No entanto, **esta não é a apostila completa.**

## POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

- × Conteúdo totalmente alinhado ao edital
- × Teoria clara, objetiva e sempre atualizada
- × Questões gabaritadas
- × Diferentes práticas que otimizam seus estudos

Ter o material certo em mãos transforma sua preparação e aproxima você da **APROVAÇÃO.**

Garanta agora o acesso completo e aumente suas chances de aprovação:  
<https://www.editorasolucao.com.br/>



# NAV BRASIL

NAV BRASIL SERVIÇOS DE NAVEGAÇÃO AÉREA  
S.A

Analista de Gestão

**EDITAL Nº 01/2026**

CÓD: SL-168AB-26  
7908433296478

## Língua Portuguesa

1. ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO: gênero do texto (literário e não literário, narrativo, descritivo e argumentativo); interpretação e organização interna; Semântica: sentido e emprego dos vocábulos; campos semânticos; emprego de tempos e modos dos verbos na Língua Portuguesa .....	9
2. MORFOLOGIA: reconhecimento, emprego e sentido das classes gramaticais; processos de formação palavras; mecanismos de flexão dos nomes e verbos.....	12
3. SINTAXE: frase, oração e período; termos da oração; processos de coordenação e subordinação.....	21
4. Concordância nominal e verbal .....	24
5. Transitividade e regência de nomes e verbos .....	26
6. Padrões gerais de colocação pronominal na Língua Portuguesa .....	29
7. Mecanismos de coesão textual.....	30
8. Ortografia.....	31
9. Acentuação gráfica.....	33
10. Emprego do sinal indicativo de crase.....	35
11. PONTUAÇÃO .....	36
12. ESTILÍSTICA: figuras de linguagem .....	38
13. REESCRITURA DE FRASES: substituição, deslocamento, paralelismo; variação linguística: norma padrão.....	42

## Raciocínio Lógico Matemático (RLM)

1. CONJUNTOS: Conceito de conjuntos; Operações com conjuntos; Representação por diagramas .....	49
2. CONJUNTOS NUMÉRICOS: Números inteiros; Números racionais; Números reais; Operações com números .....	52
3. RAZÕES, PROPORÇÕES E PORCENTAGENS: Porcentagem; Juros; Proporcionalidade direta; Proporcionalidade inversa ....	60
4. MEDIDAS: Medidas de comprimento; Medidas de área; Medidas de volume; Medidas de massa; Medidas de tempo ....	66
5. ESTRUTURAS LÓGICAS: Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; Dedução de novas informações a partir das relações fornecidas; Avaliação das condições utilizadas para estabelecer tais relações. Formação de conceitos; Discriminação de elementos. LÓGICA: Proposições; Conectivos lógicos; Equivalências lógicas; Quantificadores e predicados .....	69
6. FUNÇÕES INTELECTUAIS APLICADAS AO RACIOCÍNIO LÓGICO: Raciocínio verbal.....	82
7. Raciocínio matemático.....	86
8. Raciocínio sequencial; Orientação espacial; Orientação temporal.....	93
9. ANÁLISE DE DADOS: Compreensão de dados apresentados em gráficos; Compreensão de dados apresentados em tabelas .....	96
10. RACIOCÍNIO LÓGICO APLICADO: Problemas aritméticos; Problemas geométricos; Problemas matriciais.....	101
11. ANÁLISE COMBINATÓRIA E PROBABILIDADE: Problemas de contagem; Noções de probabilidade .....	104
12. GEOMETRIA BÁSICA: Ângulos; Triângulos; Polígonos; Distâncias; Proporcionalidade; Perímetro; Área .....	110
13. PLANO CARTESIANO: Sistema de coordenadas; Distância entre pontos .....	118
14. PROBLEMAS DE LÓGICA E RACIOCÍNIO.....	119

## Informática

1. ARQUITETURA BÁSICA DE COMPUTADORES: Conceitos de hardware; Componentes físicos e suas funções; Unidade Central de Processamento (CPU); Memória RAM; Memória cache; Tipos de armazenamento. DISPOSITIVOS DE ENTRADA, SAÍDA E ARMAZENAMENTO DE DADOS: Teclado; Mouse; Monitor; Impressoras; Scanner; Discos rígidos (HD); Unidades de estado sólido (SSD); Pendrives. CONECTORES E PORTAS DE COMUNICAÇÃO: Tipos de conectores; Portas de comunicação e suas funções.....	127
2. Armazenamento em nuvem .....	130
3. SISTEMAS OPERACIONAIS E SOFTWARE: Conceitos básicos de software; Conceitos de sistema operacional .....	131
4. Ambiente Windows 10 e Windows 11; Ambiente gráfico; Área de trabalho; Janelas; Ícones; Atalhos de teclado; Pastas; Tipos de arquivos; Criação de arquivos; Cópia de arquivos; Exclusão de arquivos; Restauração de arquivos.....	133
5. MICROSOFT 365: Conceitos e características gerais Conceitos básicos do Microsoft 365. Utilização em nuvem e colaboração em tempo real. Integração entre aplicativos do ecossistema Microsoft. Microsoft Word: Criação e edição de documentos. Formatação de textos. Inserção de tabelas e gráficos. Edição colaborativa na nuvem (Word 365/Online). Microsoft Excel: Criação e edição de planilhas. Fórmulas e funções básicas. Inserção de gráficos e tabelas. Colaboração simultânea na nuvem (Excel 365/Online). Microsoft PowerPoint: Criação e edição de apresentações. Inserção de elementos gráficos. Trabalho colaborativo em apresentações online .....	154
6. Microsoft OneDrive/SharePoint: Armazenamento e sincronização de arquivos na nuvem. Compartilhamento seguro de arquivos e pastas. Acesso e edição de documentos diretamente na nuvem.....	162
7. Microsoft Teams: Comunicação por chat, canais e reuniões. Compartilhamento e coedição de arquivos integrados ao OneDrive/SharePoint. Colaboração em documentos dentro do Teams .....	164
8. Microsoft Outlook: Envio e recebimento de mensagens. Organização de e-mails, pastas e regras. Calendário e agendamento. Boas práticas de uso corporativo e segurança.....	171
9. Microsoft Copilot: Uso básico da IA generativa no Microsoft 365. Auxílio em documentos, e-mails, planilhas e apresentações. Boas práticas e limitações do uso da IA corporativa.....	174
10. INTERNET Conceitos e características gerais; Navegação utilizando o Microsoft Edge: Interface e recursos básicos do Edge; Perfis corporativos e integração com Microsoft 365; Favoritos, coleções e leitura; Noções gerais sobre outros navegadores (Chrome e Firefox); Mecanismos de busca; Figuras e imagens: formatos e uso adequado; Downloads e uploads de arquivos.....	175
11. SEGURANÇA DIGITAL: Noções de antivírus; Autenticação; Autenticação multifator; Senhas seguras; Golpes virtuais; Phishing.....	184
12. NOÇÕES DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA): Conceito de Inteligência Artificial; Diferença entre inteligência artificial, automação e algoritmos; Exemplos de aplicações práticas da IA no cotidiano; Assistentes virtuais e sistemas de recomendação; Noções de aprendizado de máquina (machine learning); Uso de IA em ambientes corporativos; IA aplicada à análise de dados e apoio à tomada de decisão; Benefícios, limitações e riscos do uso da Inteligência Artificial; Ética, privacidade e uso responsável da Inteligência Artificial; Impactos da Inteligência Artificial no mundo do trabalho. Uso básico da IA generativa em ferramentas corporativa .....	190

## Noções de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Estrutura e princípios fundamentais da Constituição; Supremacia da Constituição e controle de constitucionalidade (noções gerais).....	201
2. Princípios Constitucionais da Administração Pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (art. 37, caput, CF/88); Aplicação dos princípios às empresas públicas.....	206
3. Administração Pública na Constituição: Administração Pública direta e indireta; Empresas públicas e sociedades de economia mista; Regime jurídico constitucional aplicável às empresas estatais.....	210
4. Competências Constitucionais: Competências da União.....	213
5. Atuação do Estado na ordem econômica; Serviços públicos e atividade econômica .....	216
6. Direitos e Garantias Fundamentais: Direitos e deveres individuais e coletivos; Direitos sociais .....	220
7. Aplicação dos direitos fundamentais no ambiente de trabalho .....	225

## Noções de Direito Administrativo

1. Administração Pública: Conceito de Administração Pública; Administração direta e indireta; Centralização, descentralização, desconcentração e delegação; Empresas Públicas: Conceito e características; Regime jurídico das empresas públicas .....	235
2. Atos Administrativos: Conceito e requisitos; Atributos dos atos administrativos; Classificação; Anulação e revogação ....	239
3. Poderes Administrativos: Poder vinculado e discricionário; Poder hierárquico; Poder disciplinar; Poder regulamentar; Poder de polícia .....	250
4. Licitações e Contratos Administrativos: Princípios das licitações .....	258
5. Contratos administrativos: conceito, execução e fiscalização; Contratações no âmbito das empresas estatais .....	261
6. Lei nº 13.303/2016 (Estatuto Jurídico das Empresas Estatais): Governança corporativa; Licitações e contratos; Responsabilidade e controle; Noções da Lei nº 13.303/2016; .....	277
7. NAV Brasil – Serviços de Navegação Aérea S.A.: Criação e finalidade (Lei nº 13.903/2019); Natureza jurídica; Competências institucionais; Atuação no Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro; Vinculação institucional e relação com o Comando da Aeronáutica .....	297
8. Responsabilidade da Administração Pública: Responsabilidade civil do Estado; Responsabilidade objetiva; Responsabilidade do agente público .....	300
9. Controle da Administração Pública: Controle interno e externo; Controle judicial; Tribunal de Contas (noções gerais) ....	306

## Noções de Ética e Integridade

1. Ética no Serviço Público: Conceito de ética e moral; Ética pública e ética profissional; Princípios éticos aplicáveis à Administração Pública .....	317
2. Código de Ética, Conduta e Integridade da NAV Brasil: Finalidade e diretrizes do Código; Valores institucionais; Deveres e vedações aos empregados; Conduta profissional no ambiente de trabalho .....	322
3. Proibição Administrativa: Conceito de proibição; Atos de improbidade administrativa; Consequências e sanções (noções gerais) .....	336
4. Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013): Conceito de atos lesivos; Responsabilização administrativa e civil; Programas de integridade e compliance .....	339
5. Conflito de Interesses: Conceito; Identificação e prevenção; Condutas vedadas .....	347
6. Transparência e Acesso à Informação: Princípios da transparência pública; Dever de prestação de contas; Noções da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) .....	351
7. Responsabilidade Ética e Profissional: Responsabilidade individual; Uso adequado de informações e recursos institucionais; Relacionamento interpessoal, respeito e profissionalismo .....	362

## Conhecimentos Específicos Analista de Gestão

1. GESTÃO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Fundamentos da Administração. Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle (PODC). .....	371
2. Evolução do pensamento administrativo: abordagens clássica, burocrática, humanista e contemporânea .....	380
3. Planejamento estratégico: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, táticos e operacionais. ....	388
4. Ferramentas de análise estratégica: análise SWOT (FOFA), análise de cenários, cadeia de valor, benchmarking. Balanced Scorecard (BSC): conceitos, mapas estratégicos, indicadores e metas .....	390
5. Gestão do desempenho organizacional: indicadores (KPIs), avaliação e monitoramento de resultados .....	393
6. Gestão da mudança organizacional .....	396

## ÍNDICE

7. GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: Comportamento organizacional: motivação, liderança, trabalho em equipe .....	398
8. Cultura e clima organizacional .....	401
9. Comunicação organizacional: processos, fluxos e comunicação interna estratégica.....	407
10. Gestão de pessoas no setor público: recrutamento e seleção, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho.....	411
11. Qualidade de vida no trabalho e engajamento organizacional.....	414
12. Gestão de conflitos e ética profissional no ambiente organizacional .....	417
13. GESTÃO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA: Fundamentos da gestão por processos. Mapeamento, modelagem e análise de processos (BPMN). Identificação de gargalos e otimização de processos. Melhoria contínua: ciclo PDCA. Ferramentas da qualidade: Lean, Seis Sigma (conceitos). Indicadores de desempenho de processos (KPIs). Redesenho e automação de processos (noções de RPA.....	419
14. LICITAÇÕES, CONTRATOS E GESTÃO DE SUPRIMENTOS: Licitações: princípios e fundamentos da Lei nº 14.133/2021. Modalidades, tipos e fases do processo licitatório. Planejamento das contratações públicas.....	423
15. Contratos administrativos: formalização, execução, fiscalização, alterações, sanções e rescisão. ....	437
16. Gestão de fornecedores e contratos de fornecimento. Registro de preços (noções) .....	438
17. Logística de suprimentos: planejamento de demanda, gestão de estoques (curva ABC), distribuição. Especificação técnica de bens e serviços. Particularidades da gestão de suprimentos em serviços contínuos e infraestrutura crítica ....	439
18. TEORIA ECONÔMICA APLICADA: Microeconomia: Teoria do consumidor e da firma. Estruturas de mercado (concorrência perfeita, monopólio, oligopólio). Análise de custos, oferta e demanda. Falhas de mercado e regulação econômica .....	441
19. Macroeconomia: Contabilidade nacional e principais agregados macroeconômicos (PIB, inflação, desemprego). Modelos de determinação da renda. Política monetária, fiscal e cambial. Inflação e teorias de crescimento .....	444
20. Crescimento e Desenvolvimento Econômico: Teorias do crescimento. Indicadores de desenvolvimento. Desigualdade e pobreza. O papel do Estado e das instituições. Desafios do desenvolvimento brasileiro.....	447
21. ORÇAMENTO PÚBLICO E ANÁLISE FINANCEIRA: Princípios orçamentários e ciclo orçamentário. Planejamento governamental: PPA, LDO e LOA. Execução orçamentária e financeira: receitas e despesas públicas, estágios da despesa. Classificações orçamentárias. Créditos adicionais e restos a pagar. Integração entre planejamento estratégico e orçamento. Noções de análise de demonstrações financeiras: liquidez, endividamento e desempenho. Noções de avaliação de projetos e investimentos no setor público (conceitos básicos).....	449
22. GOVERNANÇA, COMPLIANCE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS: Governança pública e corporativa: princípios, estruturas e mecanismos. ....	454
23. Governança em empresas estatais e serviços públicos essenciais. Programas de integridade e compliance: fundamentos e aplicação no setor público. ....	456
24. Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013).....	459
25. Controles internos: conceitos, objetivos e componentes (modelo COSO). Tipos de controles: preventivos, detectivos e corretivos .....	459
26. Gestão de riscos: conceitos e processos (ISO 31000). Identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos. Matriz de riscos e gestão de riscos operacionais, estratégicos e de compliance .....	462
27. Papel da auditoria interna (conceitos gerais).....	465
28. Transparência e prestação de contas: Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) .....	467
29. SUSTENTABILIDADE, ESG E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: Desenvolvimento sustentável. ESG (Environmental, Social and Governance): conceitos e aplicação no setor público. Responsabilidade socioambiental corporativa. Relacionamento com stakeholders. Políticas de sustentabilidade: gestão ambiental, eficiência energética e gestão de resíduos .....	467
30. MATEMÁTICA FINANCEIRA: Conceitos Fundamentais: Capital, juros, taxas (nominal, efetiva, real, equivalente), montante, fluxo de caixa. Juros Simples e Compostos: Cálculos e aplicações. Equivalência de capitais. Séries de Pagamentos: Séries uniformes (postecipadas, antecipadas, diferidas). Sistemas de amortização (SAC, PRICE). ....	471

# LÍNGUA PORTUGUESA

**ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO: GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO); INTERPRETAÇÃO E ORGANIZAÇÃO INTERNA; SEMÂNTICA: SENTIDO E EMPREGO DOS VOCÁBULOS; CAMPOS SEMÂNTICOS; EMPREGO DE TEMPOS E MODOS DOS VERBOS NA LÍNGUA PORTUGUESA**

## GÊNEROS TEXTUAIS E LITERÁRIOS: CARACTERÍSTICAS E FINALIDADES

A comunicação se dá por meio de diferentes formas textuais, cada uma com estrutura, função e propósito específicos. Os gêneros textuais e literários são categorias que organizam a produção discursiva de acordo com suas características e finalidades.

Enquanto os gêneros textuais se orientam por necessidades comunicativas práticas, os gêneros literários privilegiam aspectos estéticos e subjetivos. A compreensão dessas distinções é essencial para interpretar corretamente os textos e suas intenções.

### ► Gêneros textuais: conceito e tipologia

Os gêneros textuais são formas de organização da linguagem que surgem e se transformam de acordo com as necessidades comunicativas de uma sociedade. São dinâmicos e variados, podendo ser encontrados em diferentes suportes, como jornais, livros, redes sociais e documentos oficiais. Alguns exemplos de gêneros textuais incluem:

- **Narrativos:** Contam uma história, com personagens, enredo e contexto temporal, como contos, crônicas e reportagens.
- **Dissertativos-argumentativos:** Apresentam uma tese e argumentos para defendê-la, como artigos de opinião, editoriais e redações de vestibular.
- **Descritivos:** Têm como objetivo caracterizar pessoas, objetos ou ambientes, como diários e perfis biográficos.
- **Injuntivos e instrucionais:** Orientam ações, como manuais, receitas e bulas de remédio.
- **Expositivos:** Informam e explicam conceitos, como verbetes de dicionário e textos científicos.

Cada um desses gêneros cumpre uma função específica dentro da comunicação e segue convenções que ajudam a organizar as informações de maneira eficiente para o leitor.

### ► Gêneros literários: arte e estética na linguagem

Os gêneros literários são formas de expressão artística que utilizam a linguagem para transmitir emoções, ideias e reflexões sobre a realidade. Diferente dos gêneros textuais, que têm um

caráter mais prático, os gêneros literários exploram aspectos subjetivos e estilísticos da comunicação. Tradicionalmente, são divididos em três categorias:

- **Lírico:** Expressa sentimentos, emoções e estados subjetivos, geralmente em forma de poesia. Exemplos: soneto, haicai, ode.
- **Épico (ou narrativo):** Relata eventos e ações, muitas vezes protagonizados por heróis. Exemplos: epopeia, romance, conto, novela.
- **Dramático:** Representa conflitos e situações para serem encenados no teatro. Exemplos: tragédia, comédia, drama.

Esses gêneros são fundamentais na literatura, pois permitem a construção de diferentes visões de mundo, explorando a linguagem de forma criativa e simbólica.

### ► A importância da distinção entre gêneros

Embora os gêneros textuais e literários tenham características distintas, muitas vezes há interseções entre eles. Um texto jornalístico pode conter trechos descritivos, narrativos e dissertativos, assim como um romance pode incluir elementos de crítica social e reflexão filosófica. O leitor precisa estar atento às marcas textuais que indicam a intenção do autor e a função do texto, garantindo uma interpretação mais precisa e contextualizada.

O domínio dos gêneros textuais e literários facilita a leitura e a escrita, permitindo que o indivíduo compreenda melhor as mensagens que recebe e produza textos adequados a diferentes situações. Conhecer essas categorias amplia as habilidades interpretativas e comunicativas, essenciais para a vida acadêmica e profissional.

## ELEMENTOS DA LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS

A comunicação humana ocorre por meio de diferentes formas de linguagem, sendo a verbal e a não verbal as mais relevantes. A linguagem verbal envolve palavras escritas ou faladas, enquanto a não verbal utiliza imagens, gestos, símbolos e outros recursos visuais ou sonoros.

A interação entre esses elementos é fundamental para a construção de sentidos, pois complementam, reforçam ou até contradizem a mensagem transmitida.

### ► Linguagem verbal: características e usos

A linguagem verbal pode ser oral ou escrita, e sua principal característica é o uso de palavras organizadas em frases e discursos. Ela é predominante em textos como livros, jornais, discursos, conversas e mensagens eletrônicas. Seus principais aspectos são:

- **Conteúdo semântico:** O significado das palavras e das frases no contexto.

- **Estrutura sintática:** A organização das palavras segundo regras gramaticais.
- **Coesão e coerência:** A relação lógica entre as partes do texto para garantir clareza na comunicação.

A interpretação de um texto verbal depende do conhecimento linguístico do leitor, do contexto de produção e da intenção do emissor.

▶ **Linguagem não verbal: imagens, símbolos e gestos**

A linguagem não verbal transmite informações sem o uso de palavras. Pode estar presente isoladamente ou em associação com a linguagem verbal, como ocorre em propagandas, charges, quadrinhos e apresentações audiovisuais. Seus principais elementos incluem:

- **Imagens e ilustrações:** Fotografias, pinturas e desenhos podem expressar emoções, reforçar ideias e direcionar a atenção do receptor.
- **Gestos e expressões faciais:** No contexto da comunicação oral, os gestos e expressões ampliam o significado da fala e ajudam a transmitir intenções e emoções.
- **Cores e formas:** Em cartazes e sinais de trânsito, por exemplo, as cores têm significados específicos (vermelho para alerta, verde para permissão).
- **Símbolos e ícones:** Elementos como emojis, logotipos e sinais gráficos facilitam a compreensão de mensagens em diferentes culturas.

A interpretação da linguagem não verbal varia conforme o repertório cultural e as experiências do receptor, podendo levar a diferentes leituras de um mesmo símbolo ou imagem.

▶ **A interação entre linguagem verbal e não verbal**

Muitos textos utilizam simultaneamente linguagem verbal e não verbal, criando efeitos de sentido complexos. Essa interação é especialmente visível em:

- **Propagandas:** O texto escrito ou falado é reforçado por imagens impactantes para persuadir o público.
- **Histórias em quadrinhos:** O diálogo dos personagens (linguagem verbal) se une a expressões faciais e cenários (linguagem não verbal) para compor a narrativa.
- **Infográficos:** Combinam texto e imagens para transmitir informações de forma clara e objetiva.
- **Memes da internet:** Utilizam imagens e textos curtos para criar humor e ironia, muitas vezes dependendo do conhecimento prévio do leitor.

A análise cuidadosa da relação entre linguagem verbal e não verbal é essencial para interpretar corretamente as mensagens e evitar equívocos na compreensão.

▶ **A importância da leitura crítica**

A leitura crítica envolve a capacidade de identificar os elementos verbais e não verbais presentes em um texto e analisar como eles contribuem para a construção do significado. Muitas vezes, a combinação desses elementos pode levar a diferentes interpretações, dependendo do contexto e do repertório do leitor.

O domínio da leitura integrada de textos verbais e não verbais é essencial para compreender melhor a comunicação contemporânea, especialmente em mídias digitais, onde as mensagens são cada vez mais multimodais.

**INFERÊNCIA E CONTEXTO NA COMPREENSÃO TEXTUAL**

A compreensão de um texto vai além da simples leitura das palavras escritas. Muitas informações não estão explicitamente mencionadas, exigindo do leitor a capacidade de inferir significados a partir de pistas textuais e do conhecimento prévio sobre o assunto.

Além disso, o contexto em que o texto foi produzido e recebido desempenha um papel crucial na construção do sentido. A interpretação correta depende da habilidade de relacionar informações, identificar implícitos e considerar fatores históricos, sociais e culturais.

▶ **O que é inferência e como ela ocorre na leitura?**

Inferência é o processo cognitivo pelo qual o leitor deduz informações que não estão expressas diretamente no texto. Essa habilidade permite preencher lacunas na compreensão e captar significados subentendidos. Existem diferentes tipos de inferência:

- **Inferência lexical:** Compreensão do significado de uma palavra ou expressão a partir do contexto. Exemplo: Se um texto diz “Ela usou um abrigo impermeável para sair na chuva”, o leitor pode inferir que “impermeável” significa que não deixa passar água.
- **Inferência anafórica:** Identificação da relação entre palavras e expressões dentro do texto. Exemplo: “Ana comprou um livro. Ela começou a lê-lo imediatamente.” O pronome “ela” refere-se a Ana, e “o” refere-se ao livro.
- **Inferência lógica:** Dedução baseada na relação entre ideias. Exemplo: Se um texto diz “João não estudou para a prova e tirou nota baixa”, é possível inferir que a falta de estudo influenciou o resultado.
- **Inferência pragmática:** Consideração do contexto social e cultural para interpretar o significado de uma mensagem. Exemplo: Em um diálogo onde alguém diz “Está muito quente aqui” e outra pessoa abre a janela, entende-se que a primeira pessoa sugeriu que precisava de ventilação, mesmo sem pedir diretamente.

As inferências são fundamentais para compreender ironias, metáforas, alusões e outras construções de sentido que exigem uma leitura mais aprofundada.

▶ **O papel do contexto na interpretação textual**

O contexto é um conjunto de elementos que envolvem a produção e a recepção do texto, influenciando sua interpretação. Ele pode ser dividido em diferentes aspectos:

# RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO (RLM)

## CONJUNTOS: CONCEITO DE CONJUNTOS; OPERAÇÕES COM CONJUNTOS; REPRESENTAÇÃO POR DIAGRAMAS

### TEORIA DOS CONJUNTOS

Os conjuntos estão presentes em muitos aspectos da vida, seja no cotidiano, na cultura ou na ciência. Por exemplo, formamos conjuntos ao organizar uma lista de amigos para uma festa, ao agrupar os dias da semana ou ao fazer grupos de objetos. Os componentes de um conjunto são chamados de elementos, e para representar um conjunto, usamos geralmente uma letra maiúscula.

Na matemática, um conjunto é uma coleção bem definida de objetos ou elementos, que podem ser números, pessoas, letras, entre outros. A definição clara dos elementos que pertencem a um conjunto é fundamental para a compreensão e manipulação dos conjuntos.

#### ▪ Símbolos importantes

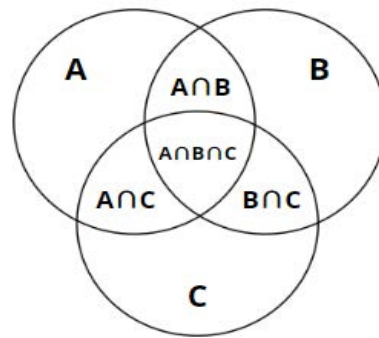
- $\in$ : pertence
- $\notin$ : não pertence
- $\subset$ : está contido
- $\not\subset$ : não está contido
- $\supset$ : contém
- $\not\supset$ : não contém
- $/$ : tal que
- $\implies$ : implica que
- $\iff$ : se, e somente se
- $\exists$ : existe
- $\nexists$ : não existe
- $\forall$ : para todo(ou qualquer que seja)
- $\emptyset$ : conjunto vazio
- $\mathbb{N}$ : conjunto dos números naturais
- $\mathbb{Z}$ : conjunto dos números inteiros
- $\mathbb{Q}$ : conjunto dos números racionais
- $\mathbb{I}$ : conjunto dos números irracionais
- $\mathbb{R}$ : conjunto dos números reais

#### ▶ Representações

Um conjunto pode ser definido:

- Enumerando todos os elementos do conjunto. Exemplo:  $S = \{1, 3, 5, 7, 9\}$

- Simbolicamente, usando uma expressão que descreva as propriedades dos elementos. Exemplo:  $B = \{x \in \mathbb{N} \mid x < 8\}$
- Enumerando esses elementos temos. Exemplo:  $B = \{0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7\}$
- Através do Diagrama de Venn que é uma representação gráfica que mostra as relações entre diferentes conjuntos, utilizando círculos ou outras formas geométricas para ilustrar as interseções e uniões entre os conjuntos. Exemplo:



#### ▶ Subconjuntos

Quando todos os elementos de um conjunto A pertencem também a outro conjunto B, dizemos que:

- A é subconjunto de B ou A é parte de B
- A está contido em B escrevemos:  $A \subset B$
- Se existir pelo menos um elemento de A que não pertence a B, escrevemos:  $A \not\subset B$

#### ▶ Igualdade de conjuntos

Para todos os conjuntos A, B e C, para todos os objetos  $x \in U$  (conjunto universo), temos que:

- $A = A$ .
- Se  $A = B$ , então  $B = A$ .
- Se  $A = B$  e  $B = C$ , então  $A = C$ .
- Se  $A = B$  e  $x \in A$ , então  $x \in B$ .

Para saber se dois conjuntos A e B são iguais, precisamos apenas comparar seus elementos. Não importa a ordem ou repetição dos elementos. Exemplo: se  $A = \{1, 2, 3\}$ ,  $B = \{2, 1, 3\}$ ,  $C = \{1, 2, 2, 3\}$ , então  $A = B = C$ .

#### ▶ Classificação

Chama-se cardinal de um conjunto, e representa-se por #, o número de elementos que ele possui. Exemplo: se  $A = \{45, 65, 85, 95\}$ , então  $\#A = 4$ .

**Tipos de Conjuntos**

- **Equipotente:** Dois conjuntos com a mesma cardinalidade.
- **Infinito:** quando não é possível enumerar todos os seus elementos
- **Finito:** quando é possível enumerar todos os seus elementos
- **Singular:** quando é formado por um único elemento
- **Vazio:** quando não tem elementos, representados por  $S = \emptyset$  ou  $S = \{ \}$ .

► **Pertinência**

Um conceito básico da teoria dos conjuntos é a relação de pertinência, representada pelo símbolo  $\in$ . As letras minúsculas designam os elementos de um conjunto e as letras maiúsculas, os conjuntos. Exemplo: o conjunto das vogais (V) é  $V = \{a, e, i, o, u\}$

- **A relação de pertinência é expressa por:**  $a \in V$ . Isso significa que o elemento a pertence ao conjunto V.
- **A relação de não-pertinência é expressa por:**  $b \notin V$ . Isso significa que o elemento b não pertence ao conjunto V.

► **Inclusão**

A relação de inclusão descreve como um conjunto pode ser um subconjunto de outro conjunto. Essa relação possui três propriedades principais:

- **Propriedade reflexiva:**  $A \subset A$ , isto é, um conjunto sempre é subconjunto dele mesmo.
- **Propriedade antissimétrica:** se  $A \subset B$  e  $B \subset A$ , então  $A = B$ .
- **Propriedade transitiva:** se  $A \subset B$  e  $B \subset C$ , então,  $A \subset C$ .

► **Operações entre conjuntos**

**União**

A união de dois conjuntos A e B é o conjunto formado pelos elementos que pertencem a pelo menos um dos conjuntos.

$A \cup B = \{x | x \in A \text{ ou } x \in B\}$ .

Exemplo:  $A = \{1,2,3,4\}$  e  $B = \{5,6\}$ , então  $A \cup B = \{1,2,3,4,5,6\}$

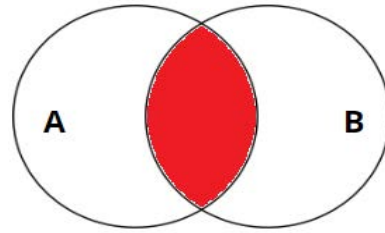
Fórmulas:

- $n(A \cup B) = n(A) + n(B) - n(A \cap B)$
- $n(A \cup B \cup C) = n(A) + n(B) + n(C) + n(A \cap B \cap C) - n(A \cap B) - n(A \cap C) - n(B \cap C)$

**Interseção**

A interseção dos conjuntos A e B é o conjunto formado pelos elementos que pertencem simultaneamente a A e B.

$A \cap B = \{x | x \in A \text{ e } x \in B\}$



Exemplo:  $A = \{a,b,c,d,e\}$  e  $B = \{d,e,f,g\}$ , então  $A \cap B = \{d, e\}$

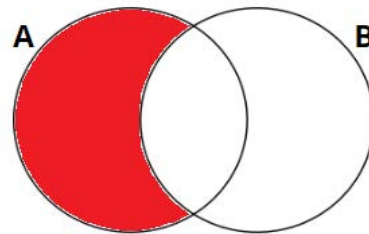
Fórmulas:

- $n(A \cap B) = n(A) + n(B) - n(A \cup B)$
- $n(A \cap B \cap C) = n(A) + n(B) + n(C) - n(A \cup B) - n(A \cup C) - n(B \cup C) + n(A \cup B \cup C)$

**Diferença**

A diferença entre dois conjuntos A e B é o conjunto dos elementos que pertencem a A mas não pertencem a B.

$A \setminus B$  ou  $A - B = \{x | x \in A \text{ e } x \notin B\}$ .



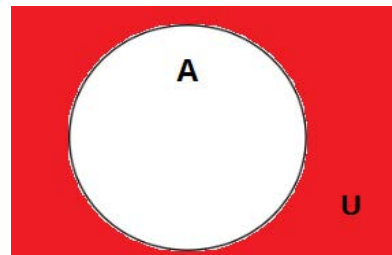
Exemplo:  $A = \{0, 1, 2, 3, 4, 5\}$  e  $B = \{5, 6, 7\}$ , então  $A - B = \{0, 1, 2, 3, 4\}$ .

Fórmula:  $n(A - B) = n(A) - n(A \cap B)$

**Complementar**

O complementar de um conjunto A, representado por  $A^c$  ou  $A^c$ , é o conjunto dos elementos do conjunto universo que não pertencem a A.

$A^c = \{x \in U | x \notin A\}$



Exemplo:  $U = \{0,1,2,3,4,5,6,7\}$  e  $A = \{0,1,2,3,4\}$ , então  $A^c = \{5,6,7\}$

Fórmula:  $n(A^c) = n(U) - n(A)$

# INFORMÁTICA

**ARQUITETURA BÁSICA DE COMPUTADORES: CONCEITOS DE HARDWARE; COMPONENTES FÍSICOS E SUAS FUNÇÕES; UNIDADE CENTRAL DE PROCESSAMENTO (CPU); MEMÓRIA RAM; MEMÓRIA CACHE; TIPOS DE ARMAZENAMENTO. DISPOSITIVOS DE ENTRADA, SAÍDA E ARMAZENAMENTO DE DADOS: TECLADO; MOUSE; MONITOR; IMPRESSORAS; SCANNER; DISCOS RÍGIDOS (HD); UNIDADES DE ESTADO SÓLIDO (SSD); PENDRIVES. CONECTORES E PORTAS DE COMUNICAÇÃO: TIPOS DE CONECTORES; PORTAS DE COMUNICAÇÃO E SUAS FUNÇÕES**

## Hardware

O hardware são as partes físicas de um computador. Isso inclui a Unidade Central de Processamento (CPU), unidades de armazenamento, placas mãe, placas de vídeo, memória, etc.. Outras partes extras chamados componentes ou dispositivos periféricos incluem o mouse, impressoras, modems, scanners, câmeras, etc.

Para que todos esses componentes sejam usados apropriadamente dentro de um computador, é necessário que a funcionalidade de cada um dos componentes seja traduzida para algo prático. Surge então a função do sistema operacional, que faz o intermédio desses componentes até sua função final, como, por exemplo, processar os cálculos na CPU que resultam em uma imagem no monitor, processar os sons de um arquivo MP3 e mandar para a placa de som do seu computador, etc. Dentro do sistema operacional você ainda terá os programas, que dão funcionalidades diferentes ao computador.

## Gabinete

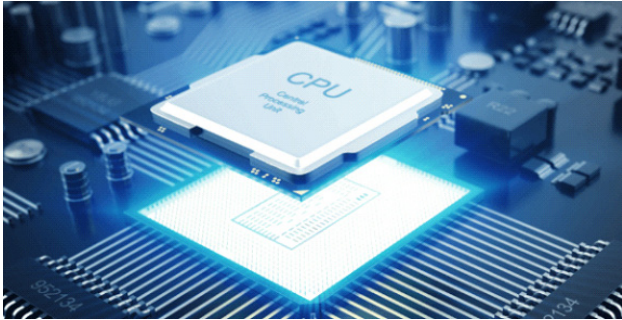
Também conhecido como torre ou caixa, é a estrutura que abriga os componentes principais de um computador, como a placa-mãe, processador, memória RAM, e outros dispositivos internos. Serve para proteger e organizar esses componentes, além de facilitar a ventilação.



*Gabinete*

**Processador ou CPU (Unidade de Processamento Central)**

É o cérebro de um computador. É a base sobre a qual é construída a estrutura de um computador. Uma CPU funciona, basicamente, como uma calculadora. Os programas enviam cálculos para o CPU, que tem um sistema próprio de “fila” para fazer os cálculos mais importantes primeiro, e separar também os cálculos entre os núcleos de um computador. O resultado desses cálculos é traduzido em uma ação concreta, como por exemplo, aplicar uma edição em uma imagem, escrever um texto e as letras aparecerem no monitor do PC, etc. A velocidade de um processador está relacionada à velocidade com que a CPU é capaz de fazer os cálculos.



CPU

**Cooler**

Quando cada parte de um computador realiza uma tarefa, elas usam eletricidade. Essa eletricidade usada tem como uma consequência a geração de calor, que deve ser dissipado para que o computador continue funcionando sem problemas e sem engasgos no desempenho. Os coolers e ventoinhas são responsáveis por promover uma circulação de ar dentro da case do CPU. Essa circulação de ar provoca uma troca de temperatura entre o processador e o ar que ali está passando. Essa troca de temperatura provoca o resfriamento dos componentes do computador, mantendo seu funcionamento intacto e prolongando a vida útil das peças.



Cooler

**Placa-mãe**

Se o CPU é o cérebro de um computador, a placa-mãe é o esqueleto. A placa mãe é responsável por organizar a distribuição dos cálculos para o CPU, conectando todos os outros componentes externos e internos ao processador. Ela também é responsável por enviar os resultados dos cálculos para seus devidos destinos. Uma placa mãe pode ser on-board, ou seja, com componentes como placas de som e placas de vídeo fazendo parte da própria placa mãe, ou off-board, com todos os componentes sendo conectados a ela.



Placa-mãe

**Fonte**

A fonte de alimentação é o componente que fornece energia elétrica para o computador. Ela converte a corrente alternada (AC) da tomada em corrente contínua (DC) que pode ser usada pelos componentes internos do computador.



Fonte

# NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

## CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988: ESTRUTURA E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO; SUPREMACIA DA CONSTITUIÇÃO E CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE (NOÇÕES GERAIS)

### ► Conceito de Constituição

A Constituição é a norma suprema que rege a organização de um Estado Nacional.

Por não haver na doutrina um consenso sobre o conceito de Constituição, faz-se importante o estudo das diversas concepções que o englobam. Então vejamos:

#### Constituição Sociológica:

Idealizada por Ferdinand Lassalle, em 1862, é aquela que deve traduzir a soma dos fatores reais de poder que rege determinada nação, sob pena de se tornar mera folha de papel escrita, que não corresponde à Constituição real.

#### Constituição Política:

Desenvolvida por Carl Schmitt, em 1928, é aquela que decorre de uma decisão política fundamental e se traduz na estrutura do Estado e dos Poderes e na presença de um rol de direitos fundamentais. As normas que não traduzirem a decisão política fundamental não serão Constituição propriamente dita, mas meras leis constitucionais.

#### Constituição Jurídica:

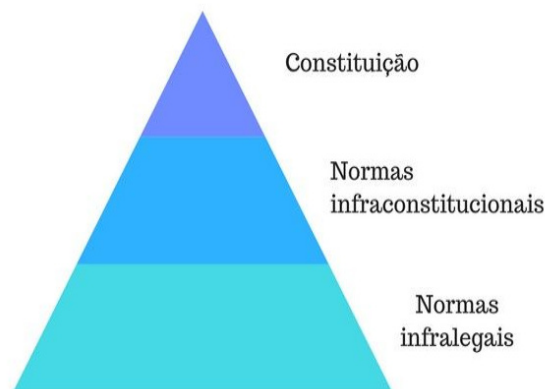
Fundada nas lições de Hans Kelsen, em 1934, é aquela que se constitui em norma hipotética fundamental pura, que traz fundamento transcendental para sua própria existência (sentido lógico-jurídico), e que, por se constituir no conjunto de normas com mais alto grau de validade, deve servir de pressuposto para a criação das demais normas que compõem o ordenamento jurídico (sentido jurídico-positivo).

Na concepção jurídico-positiva de Hans Kelsen, a Constituição ocupa o ápice da pirâmide normativa, servindo como paradigma máximo de validade para todas as demais normas do ordenamento jurídico.

Ou seja, as leis e os atos infralegais são hierarquicamente inferiores à Constituição e, por isso, somente serão válidos se não contrariarem as suas normas.

Abaixo, segue a imagem ilustrativa da Pirâmide Normativa:

#### Pirâmide Normativa:



Como Normas Infraconstitucionais entendem-se as Leis Complementares e Ordinárias;

Como Normas Infralegais entendem-se os Decretos, Portarias, Instruções Normativas, Resoluções, etc.

#### Constitucionalismo:

Canotilho define o constitucionalismo como uma teoria (ou ideologia) que ergue o princípio do governo limitado indispensável à garantia dos direitos em dimensão estruturante da organização político-social de uma comunidade.

Neste sentido, o constitucionalismo moderno representará uma técnica específica de limitação do poder com fins garantísticos.

O conceito de constitucionalismo transporta, assim, um claro juízo de valor. É, no fundo, uma teoria normativa da política, tal como a teoria da democracia ou a teoria do liberalismo.

Partindo, então, da ideia de que o Estado deva possuir uma Constituição, avança-se no sentido de que os textos constitucionais contêm regras de limitação ao poder autoritário e de prevalência dos direitos fundamentais, afastando-se a visão autoritária do antigo regime.

#### ► Poder Constituinte Originário, Derivado e Decorrente - Reforma (Emendas e Revisão) e Mutação da Constituição

Canotilho afirma que o poder constituinte tem suas raízes em uma força geral da Nação. Assim, tal força geral da Nação atribui ao povo o poder de dirigir a organização do Estado, o que se convencionou chamar de poder constituinte.

Munido do poder constituinte, o povo atribui parcela deste a órgãos estatais especializados, que passam a ser denominados de Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Portanto, o poder constituinte é de titularidade do povo, mas é o Estado, por meio de seus órgãos especializados, que o exerce.

**Poder Constituinte Originário:**

É aquele que cria a Constituição de um novo Estado, organizando e estabelecendo os poderes destinados a reger os interesses de uma sociedade. Não deriva de nenhum outro poder, não sofre qualquer limitação na órbita jurídica e não se subordina a nenhuma condição, por tudo isso é considerado um poder de fato ou poder político.

**Poder Constituinte Derivado:**

Também é chamado de Poder instituído, de segundo grau ou constituído, porque deriva do Poder Constituinte originário, encontrando na própria Constituição as limitações para o seu exercício, por isso, possui natureza jurídica de um poder jurídico.

**Poder Constituinte Derivado Decorrente:**

É a capacidade dos Estados, Distrito Federal e unidades da Federação elaborarem as suas próprias Constituições (Lei Orgânica), no intuito de se auto-organizarem. O exercente deste Poder são as Assembleias Legislativas dos Estados e a Câmara Legislativa do Distrito Federal.

**Poder Constituinte Derivado Reformador:**

Pode editar emendas à Constituição. O exercente deste Poder é o Congresso Nacional.

**Mutação da Constituição:**

A interpretação constitucional deverá levar em consideração todo o sistema. Em caso de antinomia de normas, buscar-se-á a solução do aparente conflito através de uma interpretação sistemática, orientada pelos princípios constitucionais.

Assim, faz-se importante diferenciarmos reforma e mutação constitucional. Vejamos:

- **Reforma Constitucional** seria a modificação do texto constitucional, através dos mecanismos definidos pelo poder constituinte originário (emendas), alterando, suprimindo ou acrescentando artigos ao texto original.

- **Mutações Constitucionais** não seria alterações físicas, palpáveis, materialmente perceptíveis, mas sim alterações no significado e sentido interpretativo de um texto constitucional. A transformação não está no texto em si, mas na interpretação daquela regra enunciada. O texto permanece inalterado.

As mutações constitucionais, portanto, exteriorizam o caráter dinâmico e de prospecção das normas jurídicas, através de processos informais. Informais no sentido de não serem previstos dentre aquelas mudanças formalmente estabelecidas no texto constitucional.

**Métodos de Interpretação Constitucional:**

A hermenêutica constitucional tem por objeto o estudo e a sistematização dos processos aplicáveis para determinar o sentido e o alcance das normas constitucionais. É a ciência que fornece a técnica e os princípios segundo os quais o operador do Direito poderá apreender o sentido social e jurídico da norma

constitucional em exame, ao passo que a interpretação consiste em desvendar o real significado da norma. É, enfim, a ciência da interpretação das normas constitucionais.

A interpretação das normas constitucionais é realizada a partir da aplicação de um conjunto de métodos hermenêuticos desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência. Vejamos cada um deles:

**Método Hermenêutico Clássico:**

Também chamado de método jurídico, desenvolvido por Ernest Forsthoff, considera a Constituição como uma lei em sentido amplo, logo, a arte de interpretá-la deverá ser realizada tal qual a de uma lei, utilizando-se os métodos de interpretação clássicos, como, por exemplo, o literal, o lógico-sistemático, o histórico e o teleológico.

- **Literal ou gramatical:** examina-se separadamente o sentido de cada vocábulo da norma jurídica. É tida como a mais singela forma de interpretação, por isso, nem sempre é o mais indicado;

- **Lógico-sistemático:** conduz ao exame do sentido e do alcance da norma de forma contextualizada ao sistema jurídico que integra. Parte do pressuposto de que a norma é parcela integrante de um todo, formando um sistema jurídico articulado;

- **Histórico:** busca-se no momento da produção normativa o verdadeiro sentido da lei a ser interpretada;

- **Teleológico:** examina o fim social que a norma jurídica pretendeu atingir. Possui como pressuposto a intenção do legislador ao criar a norma.

**Método Tópico-Problemático:**

Este método valoriza o problema, o caso concreto. Foi idealizado por Theodor Viehweg. Ele interpreta a Constituição tentando adaptar o problema concreto (o fato social) a uma norma constitucional. Busca-se, assim, solucionar o problema “encaixando” em uma norma prevista no texto constitucional.

**Método Hermenêutico-Concretizador:**

Seu principal mentor foi Konrad Hesse. Concretizar é aplicar a norma abstrata ao caso concreto.

Este método reconhece a relevância da pré-compreensão do intérprete acerca dos elementos envolvidos no texto constitucional a ser desvendado.

A reformulação desta pré-compreensão e a subsequente releitura do texto normativo, com o posterior contraponto do novo conteúdo obtido com a realidade social (movimento de ir e vir) deve-se repetir continuamente até que se chegue à solução ótima do problema. Esse movimento é denominado círculo hermenêutico ou espiral hermenêutica.

**Método Científico-Espiritual:**

Desenvolvido por Rudolf Smend. Baseia-se no pressuposto de que o intérprete deve buscar o espírito da Constituição, ou seja, os valores subjacentes ao texto constitucional.

É um método marcadamente sociológico que analisa as normas constitucionais a partir da ordem de valores imanentes do texto constitucional, a fim de alcançar a integração da Constituição com a realidade social.

# NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA; CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, DESCONCENTRAÇÃO E DELEGAÇÃO; EMPRESAS PÚBLICAS: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS; REGIME JURÍDICO DAS EMPRESAS PÚBLICAS**

## ► Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

## ► Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta

federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

## ► Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estruturação interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

- **Órgão:** é criado por meio de lei.
- **Organização Interna:** pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.
- **Órgãos De Controle:** Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

**Pessoas administrativas:**

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder político e encontram-se vinculadas à entidade política que as criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

**Pessoas políticas:**

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna, elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

**Autarquias:**

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada,

em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

► **Empresas Públicas**

**Sociedades de Economia Mista:**

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto a empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

▪ **OBS. importante:** todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

**Art. 173** *Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.*

§ 1º *A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:*

*I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;*

# NOÇÕES DE ÉTICA E INTEGRIDADE

**ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO: CONCEITO DE ÉTICA E MORAL; ÉTICA PÚBLICA E ÉTICA PROFISSIONAL; PRINCÍPIOS ÉTICOS APLICÁVEIS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## DIMENSÕES DA QUALIDADE NOS DEVERES DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Os direitos e deveres dos servidores públicos estão descritos na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Entre os deveres (art. 116), há dois que se encaixam no paradigma do atendimento e do relacionamento que tem como foco principal o usuário.

São eles:

- “atender com presteza ao público em geral, prestando as informações requeridas” e
- “tratar com urbanidade as pessoas”.

Presteza e urbanidade nem sempre são fáceis de avaliar, uma vez que não têm o mesmo sentido para todas as pessoas, como demonstram as situações descritas a seguir.

- Serviços realizados em dois dias úteis, por exemplo, podem não corresponder às reais necessidades dos usuários quanto ao prazo.
- Um atendimento cortês não significa oferecer ao usuário aquilo que não se pode cumprir. Para minimizar as diferentes interpretações para esses procedimentos, uma das opções é a utilização do bom senso:
- Quanto à presteza, o estabelecimento de prazos para a entrega dos serviços tanto para os usuários internos quanto para os externos pode ajudar a resolver algumas questões.
- Quanto à urbanidade, é conveniente que a organização inclua tal valor entre aqueles que devem ser potencializados nos setores em que os profissionais que ali atuam ainda não se conscientizaram sobre a importância desse dever.

Não é à toa que as organizações estão exigindo habilidades intelectuais e comportamentais dos seus profissionais, além de apurada determinação estratégica. Entre outros requisitos, essas habilidades incluem:

- atualização constante;
- soluções inovadoras em resposta à velocidade das mudanças;
- decisões criativas, diferenciadas e rápidas;
- flexibilidade para mudar hábitos de trabalho;

- liderança e aptidão para manter relações pessoais e profissionais;
- habilidade para lidar com os usuários internos e externos.

Encerramos esse tópico com o trecho de um texto de Andrés Sanz Mulas:

“Para desenhar uma ética das Administrações seria necessário realizar as seguintes tarefas, entre outras:

- Definir claramente qual é o fim específico pelo qual se cobra a legitimidade social;
- Determinar os meios adequados para alcançar esse fim e quais valores é preciso incorporar para alcançá-lo;
- Descobrir que hábitos a organização deve adquirir em seu conjunto e os membros que a compõem para incorporar esses valores e gerar, assim, um caráter que permita tomar decisões acertadamente em relação à meta eleita;
- Ter em conta os valores da moral cívica da sociedade em que se está imerso;
- Conhecer quais são os direitos que a sociedade reconhece às pessoas.”

Quando falamos sobre ética pública, logo pensamos em corrupção, extorsão, ineficiência, etc, mas na realidade o que devemos ter como ponto de referência em relação ao serviço público, ou na vida pública em geral, é que seja fixado um padrão a partir do qual possamos, em seguida julgar a atuação dos servidores públicos ou daqueles que estiverem envolvidos na vida pública, entretanto não basta que haja padrão, tão somente, é necessário que esse padrão seja ético, acima de tudo .

O fundamento que precisa ser compreendido é que os padrões éticos dos servidores públicos advêm de sua própria natureza, ou seja, de caráter público, e sua relação com o público. A questão da ética pública está diretamente relacionada aos princípios fundamentais, sendo estes comparados ao que chamamos no Direito, de “Norma Fundamental”, uma norma hipotética com premissas ideológicas e que deve reger tudo mais o que estiver relacionado ao comportamento do ser humano em seu meio social, aliás, podemos invocar a Constituição Federal. Esta ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, “bem viver”.

Outro ponto bastante controverso é a questão da impessoalidade. Ao contrário do que muitos pensam, o funcionalismo público e seus servidores devem primar pela questão da “impessoalidade”, deixando claro que o termo é sinônimo de “igualdade”, esta sim é a questão chave e que eleva o serviço público a níveis tão ineficazes, não se preza pela igualdade. No ordenamento jurídico está claro e expresso, “todos são iguais perante a lei”.

E também a ideia de impessoalidade, supõe uma distinção entre aquilo que é público e aquilo que é privada (no sentido do interesse pessoal), que gera portanto o grande conflito entre os

interesses privados acima dos interesses públicos. Podemos verificar abertamente nos meios de comunicação, seja pelo rádio, televisão, jornais e revistas, que este é um dos principais problemas que cercam o setor público, afetando assim, a ética que deveria estar acima de seus interesses.

Não podemos falar de ética, impessoalidade (sinônimo de igualdade), sem falar de moralidade. Esta também é um dos principais valores que define a conduta ética, não só dos servidores públicos, mas de qualquer indivíduo. Invocando novamente o ordenamento jurídico podemos identificar que a falta de respeito ao padrão moral, implica, portanto, numa violação dos direitos do cidadão, comprometendo inclusive, a existência dos valores dos bons costumes em uma sociedade.

A falta de ética na Administração Pública encontra terreno fértil para se reproduzir, pois o comportamento de autoridades públicas está longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido a falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Poder Público.

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido à falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos “é como uma lei”, isto é, ela existe, mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa. Porém Milton Santos questiona se “há cidadão neste país”? Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdam de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabe se são ou não cidadãos.

A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol “cultural” de aproveitamento em benefício próprio.

Todas as diretivas de leis específicas sobre a ética no setor público partem da Constituição Federal (CF), que estabelece alguns princípios fundamentais para a ética no setor público. Em outras palavras, é o texto constitucional do artigo 37, especialmente o caput, que permite a compreensão de boa parte do conteúdo das leis específicas, porque possui um caráter amplo ao preconizar os princípios fundamentais da administração pública. Estabelece a Constituição Federal:

**Art. 37.** *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]*

**São princípios da administração pública, nesta ordem:**

- Legalidade
- Impessoalidade
- Moralidade
- Publicidade
- Eficiência

► **Ética e Moral**

Entre os elementos que compõem a Ética, destacam-se a Moral e o Direito. Assim, a Moral não é a Ética, mas apenas parte dela. Neste sentido, moral vem do grego *Mos* ou *Morus*, referindo-se exclusivamente ao regramento que determina a ação do indivíduo.

Assim, Moral e Ética não são sinônimos, não apenas pela Moral ser apenas uma parte da Ética, mas principalmente porque enquanto a Moral é entendida como a prática, como a realização efetiva e cotidiana dos valores; a Ética é entendida como uma “filosofia moral”, ou seja, como a reflexão sobre a moral. Moral é ação, Ética é reflexão.

Em resumo:

- **Ética - mais ampla - filosofia moral - reflexão;**
- **Moral - parte da Ética - realização efetiva e cotidiana dos valores - ação.**

No início do pensamento filosófico não prevalecia real distinção entre Direito e Moral, as discussões sobre o agir ético envolviam essencialmente as noções de virtude e de justiça, constituindo esta uma das dimensões da virtude. Por exemplo, na Grécia antiga, berço do pensamento filosófico, embora com variações de abordagem, o conceito de ética aparece sempre ligado ao de virtude.

O descumprimento das diretivas morais gera sanção, e caso ele se encontre transposto para uma norma jurídica, gera coação (espécie de sanção aplicada pelo Estado). Assim, violar uma lei ética não significa excluir a sua validade. Por exemplo, matar alguém não torna a matar uma ação correta, apenas gera a punição daquele que cometeu a violação. Neste sentido, explica Reale<sup>1</sup>: “No plano das normas éticas, a contradição dos fatos não anula a validade dos preceitos: ao contrário, exatamente porque a normatividade não se compreende sem fins de validade objetiva e estes têm sua fonte na liberdade espiritual, os insucessos e as violações das normas conduzem à responsabilidade e à sanção, ou seja, à concreta afirmação da ordenação normativa”.

Como se percebe, Ética e Moral são conceitos interligados, mas a primeira é mais abrangente que a segunda, porque pode abarcar outros elementos, como o Direito e os costumes. Todas as regras éticas são passíveis de alguma sanção, sendo que as incorporadas pelo Direito aceitam a coação, que é a sanção

1 [ REALE, Miguel. *Filosofia do direito*. 19ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.]

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

**GESTÃO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE (PODC).**

## FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma ciência social aplicada que busca otimizar o uso dos recursos disponíveis para alcançar objetivos previamente definidos. Sua importância é inegável tanto no setor público quanto no privado, pois todas as organizações, independentemente do tamanho ou finalidade, dependem de uma gestão eficiente para prosperar. Neste texto, abordaremos os conceitos básicos de administração e as características fundamentais das organizações, explorando desde as definições essenciais até as teorias que embasam a prática administrativa.

A administração surgiu como uma resposta às necessidades de organizar e coordenar as atividades humanas em escala crescente. No início do século XX, o rápido crescimento industrial e a complexidade das operações empresariais exigiram um estudo mais aprofundado e sistemático das técnicas de gestão. Desde então, a administração evoluiu, incorporando novos conhecimentos e adaptando-se às mudanças do ambiente econômico e social.

Entender os conceitos básicos de administração é crucial para qualquer profissional, independentemente de sua área de atuação. A capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar é essencial para o sucesso em qualquer empreendimento. Além disso, conhecer os diferentes tipos de organizações e suas peculiaridades ajuda a aplicar as melhores práticas de gestão de acordo com o contexto específico de cada entidade.

O estudo das teorias administrativas oferece uma visão abrangente e multifacetada da gestão. Cada teoria traz contribuições valiosas, ajudando a entender como as organizações funcionam e como podem ser gerenciadas de forma mais eficaz. Desde a abordagem clássica, focada na eficiência e na divisão do trabalho, até a teoria dos sistemas, que enfatiza a interdependência e a interação com o ambiente externo, as teorias administrativas fornecem um arcabouço teórico robusto para a prática gerencial.

### ► Definição de Administração

A administração é uma disciplina que se ocupa do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar metas estabelecidas de

maneira eficiente e eficaz. Em um contexto amplo, pode ser vista como a coordenação de atividades para atingir objetivos comuns dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, lucrativa ou não lucrativa.

### Aspectos Fundamentais da Administração

Para compreender plenamente a administração, é essencial considerar alguns de seus aspectos fundamentais:

- **Processo Administrativo:** A administração é um processo contínuo e dinâmico que envolve diversas atividades inter-relacionadas. Este processo é composto por quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Cada uma dessas funções desempenha um papel crucial no funcionamento das organizações.
- **Recursos Organizacionais:** Os recursos que a administração gerencia podem ser divididos em quatro categorias principais:
  - **Humanos:** Envolvem o gerenciamento de pessoas, incluindo contratação, treinamento, desenvolvimento e motivação dos colaboradores.
  - **Financeiros:** Envolvem a administração de recursos monetários, incluindo orçamento, contabilidade e controle financeiro.
  - **Materiais:** Envolvem o gerenciamento de bens tangíveis, como equipamentos, instalações e matérias-primas.
  - **Informacionais:** Envolvem a gestão da informação, incluindo a coleta, processamento e disseminação de dados relevantes para a tomada de decisão.
- **Eficiência e Eficácia:** Dois conceitos centrais na administração são eficiência e eficácia:
  - **Eficiência:** Refere-se à capacidade de realizar tarefas de maneira correta, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, ou seja, fazer mais com menos.
  - **Eficácia:** Refere-se à capacidade de atingir os objetivos e metas estabelecidos, ou seja, fazer as coisas certas.

### Abordagens da Administração

A administração pode ser abordada de várias maneiras, refletindo diferentes perspectivas e contextos:

- **Administração Científica:** Enfatiza a padronização e a otimização dos processos de trabalho para aumentar a produtividade. Frederick Taylor é um dos principais expoentes dessa abordagem, que se concentra na análise científica dos métodos de trabalho.

- **Administração Clássica:** Foca na estrutura organizacional e nas funções administrativas. Henri Fayol, um dos fundadores dessa abordagem, propôs 14 princípios de administração, como divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, entre outros.
- **Administração Comportamental:** Concentra-se nos aspectos humanos da administração, destacando a importância da motivação, liderança e comportamento organizacional. Elton Mayo e a Experiência de Hawthorne são referências importantes nessa abordagem.
- **Administração Contingencial:** Argumenta que não existe uma única melhor maneira de administrar. As práticas de gestão devem ser adaptadas às circunstâncias específicas de cada organização e ao seu ambiente externo.
- **Administração por Objetivos (APO):** Desenvolvida por Peter Drucker, essa abordagem enfatiza a definição clara de objetivos e a participação dos colaboradores na sua formulação, visando alinhar os objetivos individuais com os organizacionais.

**Importância da Administração**

A administração é vital para o sucesso de qualquer organização. Uma administração eficaz contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, maximiza a utilização dos recursos disponíveis e responde adequadamente às mudanças no ambiente externo. Além disso, promove um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo, essencial para a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Em suma, a administração é um campo multifacetado e dinâmico, essencial para o funcionamento eficiente e eficaz das organizações. Compreender seus conceitos básicos é fundamental para qualquer profissional que aspire a contribuir de forma significativa para o sucesso organizacional.

**FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO**

► **Planejamento, organização, direção e controle**



**Planejamento:**

Planejamento é um processo estruturado com o propósito de alcançar uma condição futura desejada. Inicialmente, a organização realiza uma análise da sua situação atual, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fragilidades elementais centrais nesse processo. O planejamento não deve ser compreendido como uma ação isolada, mas como uma sequência lógica de etapas interligadas que resultarão na construção de um plano.

Entre suas principais características, destacam-se:

- Representa o ponto de partida;
- Serve para aumentar as chances de sucesso;
- Busca reduzir as incertezas, mesmo sem eliminá-las totalmente;
- Trata do futuro, mas sem a pretensão de prevê-lo com exatidão;
- Reconhece a influência do presente sobre o futuro, e como as ações atuais o moldam;
- Estimula uma postura PROATIVA, evitando reações tardias ou passivas;
- Leva a organização a reconhecer tanto suas limitações quanto suas capacidades;
- O processo de planejamento é mais relevante do que o plano em si.

Segundo Idalberto Chiavenato, “Planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los”.

- **Processo:** é a sequência de passos que conduzem a um resultado, sendo este resultado o plano;
- **Estabelecer objetivos:** refere-se à definição de metas a serem atingidas;
- **Definir a maneira:** diz respeito à escolha dos meios e caminhos para alcançar esses objetivos.

**Etapas do Planejamento:**

- **Definir os objetivos:** Determinar o que se deseja e aonde se pretende chegar;
- **Analisar a situação atual:** Compreender a realidade da organização;
- **Projetar cenários futuros possíveis:** Antecipar tendências e acontecimentos;
- **Avaliar e selecionar alternativas:** Escolher os caminhos mais adequados;
- **Executar o plano e verificar os resultados:** Colocar as ações em prática e mensurar seus efeitos.

**Benefícios do Planejamento:**

- Fornece um direcionamento claro (“norte”);
- Facilita a concentração de esforços;
- Define parâmetros para controle e avaliação;
- Contribui com a motivação da equipe;
- Favorece o autoconhecimento da organização.

► **Processo de Planejamento**

**Planejamento Estratégico (ou Institucional):**

A estratégia representa o caminho escolhido para se atingir os objetivos traçados pela visão organizacional. O planejamento estratégico é o nível mais abrangente, voltado para o longo prazo, e serve de base para os níveis subsequentes o tático e o operacional.



# GOSTOU DESSE MATERIAL?

**Então não pare por aqui:** a versão **COMPLETA** vai te deixar ainda mais perto da sua aprovação e da tão sonhada estabilidade. Aproveite o **DESCONTO EXCLUSIVO** que liberamos para Você!

**EU QUERO DESCONTO!**