



VIÇOSA – MG

**CÂMARA MUNICIPAL DE VIÇOSA - MINAS
GERAIS - MG**

Agente Legislativo

EDITAL Nº 001/2025

**CÓD: OP-024AB-25
7908403572182**

Língua Portuguesa

1. Semântica e Estilística: denotação e conotação; sinonímia; antonímia; homonímia; polissemia; Sentido próprio e sentido figurado.....	9
2. Funções de linguagem	11
3. Texto e discurso: intertextualidade, paródia.....	13
4. Leitura e interpretação de textos: informações implícitas e explícitas; Significação contextual de palavras e expressões; Ponto de vista do autor; Linguagem verbal e não verbal; Texto e Textualidade: coesão, coerência e outros fatores de textualidade	14
5. Tipologia textual e gêneros discursivos de circulação social: estrutura composicional; objetivos discursivos do texto; contexto de circulação; aspectos linguísticos	21
6. Variação linguística: heterogeneidade linguística: aspectos culturais, históricos, sociais e regionais no uso da Língua Portuguesa; Registros formal e informal da escrita padrão.....	29
7. Fonética e fonologia: tonicidade, ortografia e acentuação gráfica	31
8. Crase	33
9. Sinais de pontuação como fatores de coesão.....	34
10. Morfologia: classificação e flexão das palavras, emprego de nomes, pronomes, conjunções, advérbios, preposições; Conjunções, interjeições, modos e tempos verbais; Análise morfológica	35
11. Sintaxe: frase, oração, período; Termos da oração; Coordenação e subordinação; Análise sintática.....	41
12. Concordância e regência verbal e nominal, colocação pronominal aplicadas ao texto.....	45
13. Conhecimento gramatical de acordo com o padrão culto da língua	50
14. Ortografia oficial – Novo Acordo Ortográfico	51

Noções de Administração Pública

1. Histórico, conceitos e diferenças em relação à administração privada	61
2. Modelos de Administração Pública.....	63
3. Princípios da Administração Pública	65
4. Estrutura da Administração Pública (direta e indireta)	66
5. Orçamento público e gestão de recursos públicos	70

Noções de Administração Geral

1. As funções administrativas - planejamento, organização, direção e controle	79
---	----

Noções de Gestão de Pessoas

1. Definições, funções e subsistemas.....	89
2. Relações de trabalho e equipe.....	91
3. Aspectos de atendimento ao público e ética no serviço público	96

Noções de arquivística

1. Conceitos básicos; Noções de administração de arquivos e serviços de arquivo; Terminologia arquivística; Noções de gestão documental (classificação, avaliação e destinação de documentos) 103

Noções de Direito Administrativo

1. Atos administrativos 109
2. Processos administrativos..... 123
3. Licitações 127
4. Contratos 141
5. Servidores públicos (direitos e deveres) 156

Matemática e Raciocínio Lógico

1. Teoria de Conjuntos: Relações de pertinência, de inclusão e igualdade e operações entre Conjuntos (união, interseção, diferença e complementar)..... 163
2. Conjuntos Numéricos: Propriedades e operações referentes aos Conjuntos Numéricos (Naturais, Inteiros, Racionais, Irracionais e Reais) 165
3. Relações e Funções Reais: Análise de gráficos; resolução de Equações Polinomiais do 1º e 2º grau, Função Afim e Função Quadrática 177
4. Análise Combinatória e Probabilidade: Princípio Fundamental da Contagem, Fatorial, Agrupamentos Simples: (Permutações, Arranjos e Combinações), Permutações com elementos repetidos. Conceito de Probabilidade, Probabilidade da União de Eventos, Probabilidade Condicional, Probabilidade de Eventos Independentes e Probabilidade Binomial 183
5. Medidas e Grandezas: Problemas envolvendo medidas de Comprimento, Área, Volume, Massa, Capacidade e Tempo..... 189
6. Problemas envolvendo Grandezas Diretamente e Inversamente proporcionais 191
7. Regra de Três Simples e Composta 193
8. Porcentagem, Aumentos e Descontos sucessivos e Variação Percentual 194
9. Matemática Financeira: Regimes de Capitalização Simples e Composto..... 196
10. Introdução à Lógica Matemática: Proposições (conectivos e operações lógicas), Estruturas Lógicas. Lógica Sentencial (ou Proposicional), Proposições Simples e Compostas, Tabelas-verdade e Equivalências. Tautologias, Contradições e Contingências 198
11. Lógica de Argumentação, analogias, inferências, deduções e conclusões..... 202
12. Estatística Descritiva: Leitura, representação e interpretação de gráficos. Medidas de tendência central: Média, moda e mediana 206

Noções de Informática

1. Conhecimentos básicos de sistemas operacionais (windows e linux) 215
2. Operações básicas (conceitos básicos, menus, barras de ferramentas, comandos, formatação) com editores de texto (ms-word, libreoffice-writer e google-docs) 219
3. Operações básicas (conceitos básicos, menus, barras de ferramentas, comandos e funções) com planilhas eletrônicas (ms-excel, libreoffice- calc e google-docs) 222
4. Operações básicas de navegação na internet (google-chrome e mozilla-firefox). Acesso a sites seguros, golpes e ataques na internet, cuidados e prevenções..... 225
-

5. Noções de segurança: conceitos de vírus (spyware, spam, worms etc.)	234
6. Hardware: arquitetura de computadores; componentes de um computador	235

Normas Constitucionais

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e suas respectivas emendas: Dos Princípios Fundamentais (art. 1º a 4º)	241
2. Dos Direitos e Garantias Fundamentais (art. 5º a 17)	242
3. Da Organização do Estado (art. 18 a 43)	253
4. Do Poder Legislativo (art. 44 a 69)	268

Legislação Municipal

1. Lei Orgânica do Município de Viçosa-MG	283
2. Resolução nº 007/2016 - Dispõe sobre o Regimento Interno da Câmara Municipal de Viçosa.....	307
3. Resolução 05/2023 - Altera a Resolução nº 014/2009, para dispor sobre a criação e extinção de cargos efetivos no âmbito da Câmara Municipal de Viçosa, nos termos que especifica	337
4. Resolução 006/2023 - Estabelece a estrutura organizacional administrativa da Câmara Municipal de Viçosa, estado de Minas Gerais.....	341
5. Lei nº 810/1991 - Dispõe sobre o estatuto dos servidores Públicos do Município de Viçosa e dá outras providências	348
6. LEI Nº 1511/2002 - Dispõe sobre o Regime Próprio de Previdência Social dos Servidores do Município de Viçosa, Minas Gerais, cria a entidade de previdência e dá outras providências	366
7. LEI Nº 1512/2002 - Regulamenta o Instituto Municipal de Assistência ao Servidor, criado pelo artigo 175 da Lei nº 810/91 e dá outras providências.....	384

Legislação Federal

1. Lei nº 13.709/ 2018 - Lei geral de proteção de dados (lgpd)	397
2. Lei nº 12.527/2011 - Lei de acesso à informação (lai)	410
3. Lei complementar nº 101/2000 - estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.....	417
4. Lei complementar 131/2009 - lei da transparência	434
5. Lei nº 8159/1991 - dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.....	434

SEMÂNTICA E ESTILÍSTICA: DENOTAÇÃO E CONOTAÇÃO; SINONÍMIA; ANTONÍMIA; HOMONÍMIA; POLISSEMIA; SENTIDO PRÓPRIO E SENTIDO FIGURADO

A significação das palavras desempenha um papel fundamental na comunicação humana, sendo essencial para a compreensão precisa e eficaz das mensagens transmitidas. Esse estudo pertence à área da semântica, ramo da linguística que se dedica ao significado das palavras e às relações de sentido que elas estabelecem entre si.

Através do entendimento dessas relações, como sinonímia, antonímia, polissemia, entre outras, é possível aprimorar a interpretação de textos e discursos, evitando ambiguidades e mal-entendidos.

O objetivo deste estudo é explorar as principais classificações de significados e suas interconexões, oferecendo exemplos práticos que ilustram como as palavras podem assumir diferentes funções de acordo com o contexto em que são inseridas.

Ao analisar essas nuances, busca-se proporcionar uma visão mais aprofundada da dinâmica linguística, evidenciando a riqueza e a complexidade da língua portuguesa.

— Relações de Sentido

No estudo da semântica, as palavras podem ser classificadas de acordo com as relações de sentido que estabelecem entre si. Essas relações são fundamentais para a construção de significados e para a clareza na comunicação. Entre as principais relações de sentido, destacam-se a sinonímia e a antonímia.

Sinonímia

A sinonímia refere-se à relação entre palavras que possuem significados semelhantes ou próximos. Palavras sinônimas podem ser usadas de forma intercambiável em diferentes contextos, embora nuances de sentido ou grau de formalidade possam variar entre elas. Um exemplo clássico de sinonímia é a relação entre “inteligente” e “esperto”, onde ambas as palavras denotam alguém com rapidez de raciocínio ou habilidade para resolver problemas.

Vale notar, entretanto, que o uso de sinônimos deve considerar o contexto para evitar distorções de sentido. Mesmo que duas palavras sejam sinônimas, uma pode ser mais adequada em um ambiente formal, enquanto outra pode ter um tom mais coloquial ou específico.

Antonímia

Por outro lado, a antonímia estabelece uma relação de oposição entre palavras, ou seja, são palavras que têm significados contrários. A compreensão dos antônimos é

essencial para a formação de contrastes e oposição de ideias no discurso. Por exemplo, “forte” e “fraco” são antônimos que expressam conceitos opostos de intensidade física ou resistência.

Assim como na sinonímia, é importante estar atento às variações de uso dos antônimos, pois alguns termos podem ter oposição mais direta ou abrangente que outros, dependendo do contexto. O uso adequado de antônimos permite uma comunicação mais precisa e um melhor entendimento das ideias que se quer expressar.

— Parônimos e Homônimos

Outra importante relação de sentido entre palavras diz respeito à semelhança na forma, seja na grafia, na pronúncia ou em ambos os aspectos. Essas semelhanças podem gerar confusão no uso das palavras, sendo essencial diferenciá-las adequadamente. As principais categorias são parônimos e homônimos, que se distinguem pela maneira como se assemelham e diferem entre si.

Parônimos

Os parônimos são palavras que possuem grafia e pronúncia semelhantes, mas que apresentam significados diferentes. Devido à proximidade fonética e ortográfica, essas palavras são frequentemente confundidas, exigindo atenção especial ao contexto em que são usadas. Um exemplo clássico de parônimos é a dupla “cumprimento” (saudação) e “comprimento” (medida de extensão). Embora muito parecidas, suas definições e usos são completamente distintos, o que torna essencial a correta distinção na escrita e na fala.

Outro exemplo comum é a confusão entre “tráfego” (movimento de veículos ou pessoas) e “tráfico” (comércio ilegal, especialmente de drogas). Nesse caso, o uso incorreto de uma dessas palavras pode alterar profundamente o significado de uma frase.

Homônimos

Já os homônimos são palavras que compartilham a mesma grafia ou pronúncia, mas que têm significados diferentes. Dentro dessa categoria, há subdivisões importantes:

– **Homônimos Perfeitos:** São palavras que possuem a mesma grafia e pronúncia, mas significam coisas diferentes. Um exemplo disso é “rio” (curso d’água) e “rio” (verbo rir). Nesse caso, o contexto da frase é o que define qual significado deve ser atribuído à palavra.

– **Homófonos:** São palavras que possuem a mesma pronúncia, mas com grafia e significados distintos. Um exemplo de homófonos é “cem” (numeral) e “sem” (preposição que indica ausência). Aqui, a semelhança na fala pode gerar ambiguidade, mas a diferença na grafia ajuda a esclarecer o sentido.

– **Homógrafos:** São palavras que possuem a mesma grafia, mas com sons e significados diferentes. Por exemplo, “colher” pode ser o talher ou o verbo de ação. A maneira como a palavra é pronunciada, juntamente com o contexto, é o que diferencia os dois significados.

Essas nuances entre parônimos e homônimos são cruciais para a correta interpretação e produção textual, especialmente em situações formais ou acadêmicas, onde a precisão linguística é indispensável.

– Polissemia e Monossemia

A relação entre palavras e seus significados também pode ser entendida pela quantidade de sentidos que elas assumem. Nesse contexto, distinguem-se dois fenômenos linguísticos essenciais: a polissemia, que se refere a palavras com múltiplos significados, e a monossemia, que envolve palavras com um único significado.

Polissemia

A polissemia ocorre quando uma palavra apresenta mais de um significado, dependendo do contexto em que é utilizada. É um fenômeno comum na língua portuguesa e em muitas outras línguas, permitindo que uma única palavra se ajuste a diferentes situações comunicativas. Por exemplo, a palavra “cabeça” pode ser usada para se referir tanto à parte do corpo humano (“Ela machucou a cabeça”) quanto ao líder de um grupo (“Ele é a cabeça da equipe”).

Esse fenômeno enriquece a língua, mas também exige do leitor ou ouvinte a capacidade de interpretar corretamente o sentido da palavra conforme o contexto. Na literatura, a polissemia é frequentemente explorada para criar camadas de significados, permitindo interpretações múltiplas e sofisticadas de textos.

Monossemia

Em contraposição à polissemia, a monossemia refere-se a palavras que possuem um único significado. Essas palavras são precisas e não permitem variações interpretativas, independentemente do contexto. Um exemplo de palavra monossêmica é “eneágono”, que só pode significar “polígono de nove ângulos”.

Embora as palavras monossêmicas ofereçam clareza e objetividade, elas são menos comuns no uso cotidiano, sendo mais frequentes em áreas especializadas, como matemática, ciências e termos técnicos. Isso se deve ao fato de que a maioria das palavras do cotidiano tende a adquirir novos significados conforme sua aplicação em diferentes contextos.

– Denotação e Conotação

As palavras podem ser empregadas de maneiras que vão além de seus significados literais, dependendo do contexto e da intenção do falante. Nesse sentido, a distinção entre denotação e conotação é fundamental para entender como o significado de uma palavra pode variar entre o uso objetivo e o simbólico.

Denotação

A denotação refere-se ao sentido literal de uma palavra, ou seja, seu significado objetivo e direto, como está registrado nos dicionários. Quando utilizamos uma palavra de forma denotativa, estamos nos referindo ao seu conceito básico, sem atribuições

subjativas ou figuradas. Por exemplo, na frase “Está fazendo frio”, o termo “frio” é empregado em seu sentido denotativo, significando a baixa temperatura.

O uso da denotação é comum em textos científicos, técnicos e jurídicos, onde a precisão e a objetividade são essenciais para evitar ambiguidades e garantir que a mensagem seja interpretada de maneira uniforme por todos os leitores.

Conotação

A conotação, por sua vez, ocorre quando uma palavra é utilizada em um sentido figurado ou simbólico, atribuindo-lhe significados que vão além do literal. Em contextos conotativos, as palavras adquirem nuances emocionais, culturais ou subjetivas. Por exemplo, na frase “Você me olha com frieza”, a palavra “frieza” não está sendo usada para descrever a temperatura, mas para sugerir indiferença ou falta de emoção, o que evidencia um sentido figurado.

A conotação é amplamente utilizada na literatura, na poesia, na publicidade e em outros tipos de comunicação que buscam evocar emoções ou transmitir mensagens subjacentes. Esse uso permite criar múltiplas interpretações e valorizar a linguagem com criatividade e expressividade.

– Hiperonímia e Hiponímia

As palavras na língua portuguesa também se organizam em hierarquias de sentido, estabelecendo relações de inclusão semântica. Esse fenômeno é conhecido como hiperonímia e hiponímia, e é crucial para entender como as palavras podem abarcar significados mais amplos ou mais específicos dentro de uma mesma categoria.

Hiperonímia

A hiperonímia refere-se a uma palavra cujo significado é mais amplo e que engloba outros termos com significados mais específicos. O hiperônimo, portanto, é um termo genérico que abarca um conjunto de palavras mais particulares. Por exemplo, “fruta” é um hiperônimo, pois engloba várias outras palavras mais específicas, como “maçã”, “banana” e “limão”.

Os hiperônimos são úteis para generalizações ou classificações mais amplas, sendo muito utilizados em contextos descritivos ou acadêmicos quando se quer referir a uma categoria ampla sem especificar exemplos.

Hiponímia

A hiponímia é o oposto da hiperonímia e se refere a uma palavra que tem um significado mais restrito e específico dentro de uma categoria maior. A palavra “limão”, por exemplo, é um hipônimo de “fruta”, pois é uma instância particular dentro do conjunto mais amplo que a palavra “fruta” representa.

Entender a relação entre hiperônimos e hipônimos é importante para a organização do vocabulário e para a precisão na comunicação. Usar um termo mais específico (hipônimo) ou mais genérico (hiperônimo) pode alterar o grau de detalhamento de uma mensagem, dependendo do contexto e do objetivo da comunicação.

– Formas Variantes

As formas variantes são variações ortográficas aceitas para certas palavras, permitindo que sejam escritas de maneiras diferentes sem que haja alteração em seus significados. Essas

variações são comuns em línguas vivas como o português, que passam por mudanças ao longo do tempo e adotam diferentes normas em função de questões regionais, históricas ou de atualização ortográfica.

Exemplos de Formas Variantes

Um exemplo clássico de formas variantes na língua portuguesa é a dupla “loiro” e “louro”, ambas corretas e com o mesmo significado de referir-se a uma pessoa com cabelos claros. Da mesma forma, “enfarte” e “infarto” são termos variantes, usados de maneira intercambiável para descrever a mesma condição médica.

Essas variações não comprometem a comunicação, desde que as formas sejam utilizadas de acordo com a norma culta e aceitas nos diferentes contextos. Em alguns casos, no entanto, é importante estar atento às variantes mais usadas ou recomendadas em determinadas regiões ou grupos linguísticos.

Variações na Ortografia

Algumas formas variantes surgem devido a mudanças nas regras ortográficas, como ocorreu com a Reforma Ortográfica de 2009, que unificou algumas normas entre os países lusófonos. Palavras que anteriormente tinham grafias diferentes em Portugal e no Brasil, por exemplo, passaram a ter uma grafia única. No entanto, algumas variantes ainda permanecem aceitas em determinadas situações.

Essas variantes também incluem formas coloquiais ou antigas que, embora menos comuns no uso moderno, ainda são consideradas corretas em contextos específicos. A adaptação às variantes corretas ajuda a evitar erros de interpretação e garante o uso adequado da língua, especialmente em contextos formais.

— Arcaísmo

O arcaísmo refere-se ao uso de palavras, expressões ou construções linguísticas que, ao longo do tempo, caíram em desuso ou foram substituídas por termos mais modernos. Embora essas palavras tenham perdido a frequência no uso cotidiano, elas ainda podem ser encontradas em textos antigos, obras literárias clássicas ou em contextos específicos, como o jurídico ou religioso.

O estudo dos arcaísmos é importante para entender a evolução da língua e a forma como certos termos foram adaptados ou substituídos ao longo dos anos.

Exemplos de Arcaísmos

Muitos arcaísmos são substituídos por palavras de uso mais corrente. Um exemplo é a palavra “botica”, que antigamente designava uma farmácia e foi gradualmente substituída por este último termo. Outro exemplo é “franqueza”, que hoje foi em grande parte substituído por “sinceridade” na linguagem cotidiana.

Além disso, arcaísmos podem ser encontrados em textos literários e jurídicos. Expressões como “vossa mercê”, que deu origem ao termo “você”, ou “alvorçado”, que poderia ser substituído por “agitado”, ilustram como a linguagem se transforma, enquanto certas palavras caem em desuso.

Uso e Preservação dos Arcaísmos

Apesar de serem considerados ultrapassados, os arcaísmos ainda desempenham um papel importante, principalmente em contextos culturais e acadêmicos. Na literatura, por exemplo, o uso de arcaísmos pode conferir autenticidade a uma obra histórica ou evocar um estilo de escrita de uma época passada. No direito, certos termos arcaicos permanecem em uso por convenção, preservando o rigor técnico e a tradição das normas jurídicas.

O reconhecimento e o estudo de arcaísmos ajudam a enriquecer o vocabulário e a compreensão da história da língua portuguesa, permitindo que o falante moderno entenda melhor os textos de épocas anteriores.

O estudo das relações de significado entre as palavras revela a riqueza e a complexidade da língua portuguesa. Conceitos como sinonímia, antonímia, parônimos, homônimos, polissemia, monossímia, entre outros, demonstram que as palavras não são elementos fixos, mas entidades dinâmicas, cujo sentido pode variar de acordo com o contexto e a intenção do falante.

Compreender essas nuances é essencial para aprimorar a comunicação, seja em contextos formais ou informais. O domínio dos diferentes níveis de significado permite ao usuário da língua expressar-se com mais precisão, evitar ambiguidades e enriquecer o conteúdo de seus textos. Além disso, o conhecimento de fenômenos como arcaísmos e formas variantes conecta o presente ao passado, fornecendo uma perspectiva histórica que enriquece a interpretação de textos antigos e contemporâneos.

Portanto, a investigação semântica não só contribui para a eficácia da comunicação, mas também promove uma apreciação mais profunda da evolução e do funcionamento da língua. Ao dominar as diversas relações de sentido, o falante se torna mais consciente das possibilidades e das sutilezas do idioma, alcançando um nível mais elevado de clareza e sofisticação na expressão verbal e escrita.

FUNÇÕES DE LINGUAGEM

As funções da linguagem são classificações dos diferentes objetivos que o emissor deseja alcançar com uma mensagem, dependendo de suas intenções comunicativas e do contexto em que ocorre a comunicação. Cada função da linguagem privilegia um dos elementos do ato comunicativo, como o emissor, o receptor, a mensagem, o código ou o canal. Ao compreender as funções da linguagem, podemos interpretar melhor textos, discursos e interações, reconhecendo qual é o foco da comunicação e como a mensagem é estruturada para atingir seu propósito.

— Elementos da Comunicação

Antes de explorar as funções da linguagem, é importante entender os elementos da comunicação, que participam de qualquer ato comunicativo:

- 1. Emissor:** Quem envia a mensagem (o falante ou escritor).
- 2. Receptor:** Quem recebe a mensagem (o ouvinte ou leitor).
- 3. Mensagem:** O conteúdo ou a informação transmitida.

4. Código: O sistema de signos usados para compor a mensagem (como a língua portuguesa).

5. Canal: O meio pelo qual a mensagem é transmitida (oral, escrito, visual, etc.).

6. Referente: O contexto ou assunto sobre o qual a mensagem trata.

Esses elementos interagem entre si em todo ato de comunicação e servem como base para as diferentes funções da linguagem.

— As Seis Funções da Linguagem

As funções da linguagem foram estabelecidas pelo linguista Roman Jakobson e são identificadas de acordo com o elemento da comunicação que é enfatizado. As seis funções da linguagem são:

1. Função Referencial (ou Informativa)
2. Função Emotiva (ou Expressiva)
3. Função Conativa (ou Apelativa)
4. Função Fática
5. Função Metalinguística
6. Função Poética

1. Função Referencial (ou Informativa)

A função referencial tem como foco o referente, ou seja, o assunto da mensagem. O objetivo principal dessa função é informar, transmitir dados ou relatar fatos de forma clara e objetiva. A linguagem é usada para descrever a realidade de forma impessoal, sem que as emoções do emissor ou do receptor interfiram na comunicação.

- **Exemplo:** “O Brasil é o maior país da América do Sul.”

- Nesse exemplo, o emissor simplesmente apresenta um dado geográfico, focando no referente.

A função referencial é predominante em textos jornalísticos, científicos, didáticos, relatórios e comunicações técnicas, onde a transmissão de informações claras e precisas é o principal objetivo.

2. Função Emotiva (ou Expressiva)

A função emotiva está centrada no emissor e expressa suas emoções, sentimentos, opiniões ou estados de espírito. O foco dessa função é mostrar a subjetividade do emissor, revelando seus pensamentos e suas emoções em relação ao tema abordado.

- **Exemplo:** “Estou tão feliz com essa notícia!”

- Nesse caso, a mensagem revela o estado emocional do emissor.

A função emotiva é comum em cartas pessoais, diários, postagens em redes sociais, e em textos literários em primeira pessoa, onde o autor busca expor suas emoções de forma direta.

3. Função Conativa (ou Apelativa)

A função conativa, também chamada de apelativa, está focada no receptor da mensagem e tem o objetivo de influenciar ou persuadir. Essa função é usada quando o emissor quer

convencer, sugerir ou induzir o receptor a adotar um determinado comportamento ou pensamento. O uso de verbos no imperativo e a presença de perguntas são características dessa função.

- **Exemplo:** “Compre agora!” ou “Não perca esta oportunidade!”

- Aqui, o emissor está tentando influenciar a ação do receptor.

Essa função é amplamente utilizada em propagandas, discursos políticos, campanhas publicitárias e manuais de instrução, onde o foco está em induzir o receptor a agir de uma determinada maneira.

4. Função Fática

A função fática está centrada no canal da comunicação e tem como objetivo estabelecer, testar, manter ou encerrar o contato entre o emissor e o receptor. Ela se preocupa em verificar se o canal de comunicação está funcionando de maneira eficaz, e muitas vezes não carrega um conteúdo informativo relevante.

- **Exemplo:** “Alô?”, “Você está me ouvindo?”, “Certo, vamos continuar.”

- Essas expressões verificam se o canal está aberto e se a comunicação pode prosseguir.

A função fática é muito comum em conversas telefônicas, em saudações, despedidas, e em comunicações onde o objetivo é garantir que o canal está ativo, como em transmissões de rádio ou televisão.

5. Função Metalinguística

A função metalinguística está focada no código, ou seja, na própria linguagem. Nessa função, a língua é usada para explicar ou definir a própria língua ou outro sistema de signos. É comum em explicações sobre a língua, definições de palavras ou análises de termos.

- **Exemplo:** “A palavra ‘metalinguagem’ refere-se ao uso da linguagem para falar sobre a própria linguagem.”

- A explicação da palavra faz parte do código, ou seja, a língua fala de si mesma.

A função metalinguística é comum em dicionários, gramáticas, explicações de conceitos linguísticos ou manuais de uso de linguagem. Também aparece quando um falante ou escritor corrige ou esclarece uma palavra ou expressão durante a comunicação.

6. Função Poética

A função poética está centrada na mensagem e no modo como ela é construída. O foco dessa função é a forma da mensagem, o uso estético da linguagem, a escolha cuidadosa de palavras e estruturas que criem beleza, impacto ou originalidade. A função poética não aparece apenas em poemas, mas em qualquer tipo de texto onde a forma e o estilo da mensagem sejam tão importantes quanto o conteúdo.

- **Exemplo:** “No meio do caminho tinha uma pedra” (Carlos Drummond de Andrade)

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

HISTÓRICO, CONCEITOS E DIFERENÇAS EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PRIVADA

HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

A compreensão do desenvolvimento histórico da administração pública e da administração privada é essencial para identificar suas origens, suas transformações ao longo do tempo e as bases que sustentam suas práticas contemporâneas. Embora ambas tenham evoluído para atender às necessidades organizacionais e sociais, seus percursos históricos seguem lógicas distintas, moldadas por diferentes contextos políticos, econômicos e sociais.

► Administração Pública

A administração pública tem raízes profundas na história das civilizações, sendo possível identificar práticas rudimentares de gestão estatal já no Egito Antigo, onde a arrecadação de tributos, a construção de obras públicas e a organização da sociedade exigiam um sistema administrativo minimamente estruturado. Na China Imperial e no Império Romano também existiram sofisticados aparatos administrativos, embora ainda não houvesse uma distinção clara entre o Estado e os interesses pessoais do governante.

Foi com o surgimento do Estado Moderno na Europa, a partir do século XVI, que a administração pública começou a se consolidar como um campo autônomo. O absolutismo monárquico concentrou poder nas mãos do rei, que passou a organizar a administração pública para consolidar sua autoridade. No entanto, essa administração era marcada por personalismo e patrimonialismo, onde o aparato estatal se confundia com os interesses do soberano.

Com o Iluminismo e as Revoluções Burguesas dos séculos XVII e XVIII, principalmente a Revolução Francesa, inicia-se o processo de separação entre o público e o privado. O surgimento do Estado de Direito e a afirmação dos princípios da legalidade e da impessoalidade deram início a um novo paradigma da administração pública, agora subordinada à lei e orientada pelo interesse coletivo. Nesse contexto, o modelo burocrático ganha força, principalmente com as contribuições de Max Weber no início do século XX, ao propor uma administração baseada em regras, hierarquia, meritocracia e racionalidade.

No século XX, a administração pública passou por diferentes fases, como o modelo burocrático clássico, o modelo gerencial (inspirado em práticas do setor privado) e, mais recentemente, o modelo de governança pública, que enfatiza a participação cidadã, a descentralização e a atuação em rede com outros setores da sociedade.

► Administração Privada

A administração privada, por sua vez, tem uma trajetória que acompanha o desenvolvimento das atividades econômicas ao longo da história. Desde as civilizações antigas já se identificavam práticas comerciais e sistemas básicos de contabilidade. Porém, foi durante a Revolução Comercial (séculos XV e XVI) e, sobretudo, com a Revolução Industrial (século XVIII), que a administração privada ganhou contornos mais definidos.

Com o advento da produção em massa e do crescimento das fábricas, tornou-se necessária uma nova forma de organizar o trabalho, coordenar pessoas e controlar os processos produtivos. Foi nesse cenário que emergiram as primeiras teorias clássicas da administração. Destacam-se nesse contexto as contribuições de Frederick Taylor, com a Administração Científica, que buscava maximizar a eficiência operando sobre tempos e métodos de trabalho, e de Henri Fayol, que propôs funções administrativas como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

No decorrer do século XX, a administração privada incorporou novos enfoques, como a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo), que valorizava aspectos psicológicos e sociais no ambiente de trabalho, e a Teoria Sistemática, que via a organização como um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo. Posteriormente, com a globalização, a competitividade de mercado passou a exigir inovação, flexibilidade e estratégias organizacionais mais dinâmicas, conduzindo à administração estratégica e ao modelo de excelência organizacional.

A partir dos anos 1990, muitos princípios da administração privada começaram a ser adotados também pela administração pública, dentro de uma lógica gerencial que buscava melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, ainda que com adaptações às peculiaridades do setor estatal.

A administração pública, historicamente voltada para a consolidação do Estado e o atendimento de demandas coletivas, sempre esteve condicionada por valores como legalidade, impessoalidade e transparência. Já a administração privada, orientada por objetivos econômicos e empresariais, priorizou a eficiência, a inovação e o desempenho competitivo.

A evolução histórica de ambas revela como as práticas administrativas se transformam conforme as necessidades sociais, tecnológicas e econômicas de cada época. Entender essa trajetória é fundamental para compreender os desafios contemporâneos de cada setor.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A administração, em sua essência, é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis para atingir objetivos previamente estabelecidos. No entanto, quando observamos os diferentes campos de atuação da administração, como o setor público e o setor privado, percebemos que, embora compartilhem fundamentos teóricos comuns, as finalidades, os valores predominantes e os métodos aplicados variam significativamente.

► **Administração Pública** A administração pública é o conjunto de atividades voltadas para a implementação de políticas públicas, a prestação de serviços essenciais à sociedade e a condução dos interesses coletivos, sob a coordenação do Estado. Ela está ligada ao exercício do poder público e à gestão de recursos que pertencem à coletividade, devendo, portanto, obedecer aos princípios constitucionais da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Seu conceito central repousa na ideia de serviço público, o que significa que sua atuação deve ser orientada pela universalidade do atendimento, pelo controle social e pela responsabilidade pública. O administrador público não é dono dos meios de produção nem dos resultados alcançados; sua função é garantir o uso adequado dos recursos estatais, respeitando normas legais e interesses sociais.

► **Administração Privada**

A administração privada, por sua vez, refere-se à gestão de empresas e organizações privadas, cujos recursos e resultados pertencem a pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Seu foco principal é alcançar metas empresariais que gerem valor para os acionistas ou proprietários, geralmente na forma de lucro, crescimento sustentável, posicionamento competitivo e fidelização dos clientes.

A administração privada é guiada por critérios de desempenho como produtividade, inovação, rentabilidade e satisfação dos consumidores. Nesse contexto, o administrador tem maior liberdade para tomar decisões, adotar estratégias e ajustar processos internos de forma ágil, com o objetivo de responder rapidamente às demandas de mercado e se manter competitivo.

► **Princípios Comuns e Diferenças Essenciais**

Apesar de atuarem em contextos distintos, tanto a administração pública quanto a privada compartilham alguns princípios fundamentais, como:

- **Planejamento estratégico:** definição de metas e meios para alcançá-las.
- **Organização de recursos:** estruturação de pessoas, tecnologia, finanças e tempo.
- **Direção:** liderança e motivação das equipes.
- **Controle:** monitoramento e avaliação dos resultados.

Contudo, o modo como esses princípios são aplicados varia conforme os seguintes fatores:

▪ **Finalidade:** a administração pública busca o interesse coletivo, enquanto a privada objetiva o lucro e o sucesso econômico da organização.

▪ **Responsabilidade:** o administrador público é um agente do Estado, vinculado ao cumprimento da legislação e à prestação de contas à sociedade. Já o administrador privado responde perante os donos ou acionistas, com foco no retorno do investimento.

▪ **Flexibilidade gerencial:** a administração privada tende a ser mais ágil e flexível, adaptando-se rapidamente às mudanças. A administração pública, por sua vez, enfrenta limitações legais e burocráticas que dificultam alterações imediatas.

▪ **Transparência e controle social:** a administração pública está submetida a mecanismos rigorosos de controle externo (como tribunais de contas e órgãos de controle interno), enquanto a administração privada responde principalmente aos seus próprios conselhos e à legislação empresarial.

► **Importância da Distinção Conceitual**

Compreender os conceitos fundamentais de cada tipo de administração permite que o gestor atue de maneira mais eficaz em seu contexto específico. No setor público, é crucial que o profissional tenha domínio do aparato jurídico, dos princípios administrativos e das políticas públicas. Já no setor privado, é importante dominar ferramentas de mercado, análise financeira, inovação organizacional e estratégias competitivas.

Dessa forma, embora os fundamentos da administração sejam compartilhados em grande medida, a distinção entre administração pública e privada se revela essencial tanto na teoria quanto na prática, pois reflete os diferentes papéis que essas organizações desempenham na sociedade.

A formação de administradores conscientes dessas diferenças contribui significativamente para uma atuação ética, eficiente e alinhada aos propósitos de cada setor.

DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

A distinção entre administração pública e administração privada vai muito além da titularidade dos recursos ou da natureza jurídica das instituições. Trata-se de duas realidades organizacionais com objetivos, princípios, métodos e formas de controle próprios.

Compreender essas diferenças é essencial não apenas para o estudo teórico da administração, mas, sobretudo, para a atuação prática de gestores que transitam entre os dois setores ou desejam prestar concursos públicos.

► **Finalidade e Objetivos**

Uma das principais diferenças reside na finalidade das organizações. A administração pública é orientada pelo interesse coletivo, ou seja, busca atender às necessidades da sociedade como um todo, promovendo o bem-estar social e garantindo direitos fundamentais. Já a administração privada tem como foco principal a obtenção de lucro, a geração de valor para os acionistas ou proprietários e a expansão no mercado.

No setor público, os resultados são medidos pela efetividade das políticas públicas, pela universalidade dos serviços prestados e pela promoção da justiça social. No setor privado, os resultados são avaliados por indicadores financeiros e mercadológicos, como rentabilidade, produtividade e participação no mercado.

► **Natureza dos Recursos**

Outra diferença relevante diz respeito à origem e à gestão dos recursos. Na administração pública, os recursos utilizados pertencem à coletividade e são obtidos principalmente por meio da arrecadação de tributos. Isso impõe um elevado grau de responsabilidade ao gestor público, que deve prestar contas da aplicação de cada centavo gasto, seguindo regras orçamentárias, financeiras e contábeis rigorosas.

Na administração privada, os recursos são próprios ou obtidos por meio de investimentos e vendas. A responsabilidade na sua aplicação é direcionada aos proprietários e ao mercado, o que confere maior autonomia e flexibilidade no uso dos meios financeiros.

► **Processo Decisório**

O processo decisório na administração pública é, em geral, mais lento e burocrático. Isso ocorre devido à necessidade de seguir normas legais, regulamentos internos, procedimentos licitatórios e princípios como legalidade, impessoalidade e moralidade. Além disso, as decisões podem ser influenciadas por fatores políticos e devem estar alinhadas com o planejamento governamental.

Na administração privada, as decisões são tomadas com maior rapidez e baseiam-se em análises de mercado, oportunidades comerciais e metas empresariais. A flexibilidade e a agilidade são elementos-chave nesse ambiente, permitindo respostas mais imediatas às mudanças externas.

► **Controle e Fiscalização**

A administração pública está sujeita a diversos mecanismos de controle, tanto internos quanto externos. Destacam-se os tribunais de contas, as controladorias internas, o Ministério Público, os órgãos de fiscalização e a sociedade civil. A publicidade e a transparência são obrigatórias, com a divulgação de informações nos portais oficiais e a submissão a auditorias constantes.

Já a administração privada se submete a controles internos definidos pela própria organização, além de estar sujeita à fiscalização dos órgãos reguladores e do sistema financeiro, conforme a legislação vigente. A divulgação de informações é, em regra, estratégica e voltada aos seus públicos de interesse, como investidores e clientes.

► **Cultura Organizacional e Estrutura**

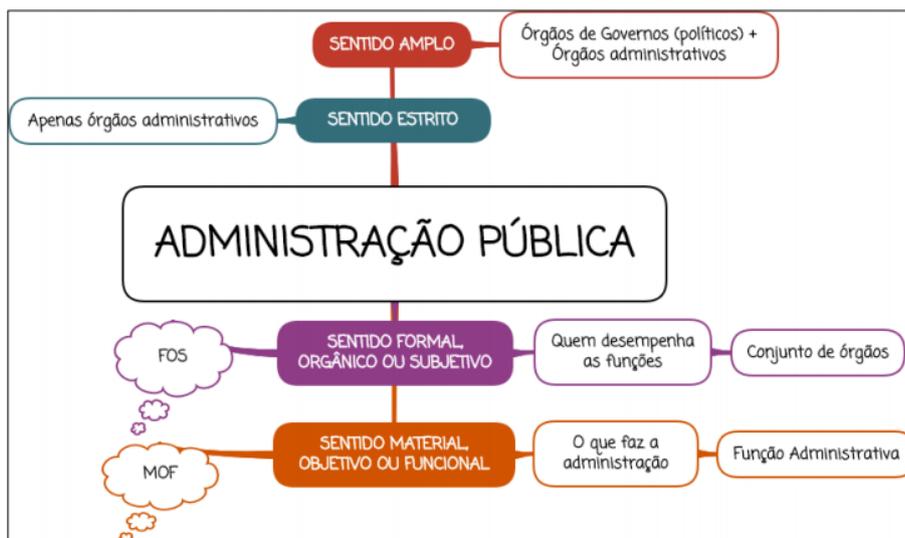
A cultura organizacional no setor público costuma ser mais hierárquica e formal, com estabilidade funcional, foco na legalidade e menor propensão à inovação. A estrutura tende a ser verticalizada, com fluxos de comunicação mais lentos e ênfase em procedimentos padronizados.

No setor privado, a cultura valoriza resultados, inovação, competitividade e desempenho. A estrutura pode ser mais horizontal e dinâmica, com ênfase na gestão por projetos, na descentralização de decisões e na valorização de talentos por mérito e desempenho.

Ao comparar os dois modelos de administração, percebe-se que cada um possui características que refletem suas respectivas missões na sociedade. A administração pública lida com direitos, deveres e serviços essenciais que afetam a coletividade, exigindo transparência, legalidade e compromisso social.

A administração privada opera no ambiente de mercado, onde agilidade, inovação e resultados financeiros são fundamentais. Ambas, no entanto, se beneficiam do intercâmbio de práticas, como o uso de ferramentas de gestão modernas no setor público e o reforço da responsabilidade social no setor privado.

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



A Administração Pública é uma área complexa que envolve a gestão de recursos e serviços voltados para o bem-estar da sociedade. Ao longo da história, diversos modelos teóricos foram propostos para compreender e orientar a prática da administração governamental.

Neste artigo, exploraremos alguns dos principais modelos teóricos de Administração Pública, suas características e abordagens.

— Modelo tradicional ou burocrático

O modelo tradicional ou burocrático na Administração Pública tem suas bases na teoria proposta por Max Weber, um renomado sociólogo e economista alemão. Este modelo é reconhecido por sua estrutura hierárquica, pela formalidade dos procedimentos, racionalidade na tomada de decisões e impessoalidade nas relações dentro da administração.

Na abordagem burocrática, as organizações públicas são estruturadas em uma hierarquia clara de autoridade, onde cada nível tem suas responsabilidades e competências definidas. As regras e regulamentos são estabelecidos de forma precisa e objetiva, buscando garantir a previsibilidade e a uniformidade nas ações governamentais. Isso significa que os procedimentos são padronizados e seguidos rigorosamente, minimizando a margem para interpretações subjetivas.

Um dos princípios centrais desse modelo é a racionalidade na tomada de decisões. As decisões administrativas são baseadas em critérios objetivos e técnicos, não influenciadas por interesses pessoais ou políticos. Dessa forma, busca-se garantir a eficiência na execução das tarefas, evitando desvios e favorecimentos.

A impessoalidade é outro aspecto fundamental do modelo burocrático. Os funcionários públicos são tratados de forma igualitária, independentemente de suas características pessoais ou sociais. O mérito e a competência técnica são os critérios valorizados para a ascensão na carreira e a realização das atividades.

No entanto, apesar de suas vantagens em termos de eficiência e previsibilidade, o modelo burocrático também recebe críticas. Uma delas é a rigidez excessiva, que pode tornar o sistema lento e pouco adaptável a mudanças. Além disso, a burocracia pode criar distanciamento entre os órgãos governamentais e a população, dificultando a compreensão e o acesso aos serviços públicos.

— Modelo gerencial ou gerencialista

O modelo gerencial na Administração Pública surge como uma resposta às limitações percebidas no modelo burocrático tradicional. Ele representa uma tentativa de trazer princípios e práticas da gestão privada para o setor público, visando melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Uma das principais características do modelo gerencial é a ênfase na descentralização e na delegação de autoridade. Ao descentralizar as decisões, o objetivo é permitir uma maior agilidade e flexibilidade na execução das tarefas, possibilitando que os gestores locais respondam de forma mais rápida e eficaz às demandas específicas de suas áreas de atuação.

Outro ponto central é a busca pela eficiência e pela eficácia na gestão dos recursos públicos. Os gestores são incentivados a adotar práticas de gestão orientadas para resultados, estabelecendo metas claras e mensuráveis para avaliar o desempenho das políticas e programas públicos. Isso envolve a utilização de indicadores de desempenho, avaliações periódicas e ajustes estratégicos para garantir que os recursos sejam alocados da maneira mais eficiente possível.

A flexibilidade também é uma característica importante do modelo gerencial. Diferentemente do modelo burocrático, que tende a ser rígido e formal, o modelo gerencial busca promover uma maior adaptabilidade às mudanças e às novas demandas

que surgem ao longo do tempo. Isso permite uma resposta mais ágil e eficiente a situações emergenciais ou novas oportunidades de atuação.

Além disso, a autonomia dos gestores é valorizada no modelo gerencial. Eles são incentivados a tomar decisões de forma mais autônoma, levando em consideração as necessidades e peculiaridades de suas áreas de atuação. Isso cria um ambiente propício para a inovação e a criatividade na busca por soluções efetivas para os desafios enfrentados pela Administração Pública.

Um aspecto essencial do modelo gerencial é a ênfase na avaliação de desempenho. Através de sistemas de avaliação e monitoramento, os gestores públicos podem identificar áreas de melhoria, reconhecer boas práticas e tomar decisões embasadas em dados concretos. Isso contribui para uma gestão mais transparente, responsável e orientada para resultados tangíveis.

— Modelo de governança pública

A governança pública é um modelo relativamente recente na Administração Pública, surgindo como uma abordagem que busca envolver ativamente a sociedade no processo de gestão pública. Esse modelo enfatiza a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e o diálogo entre o governo, a sociedade civil e o setor privado.

Uma das características fundamentais da governança pública é a abertura do processo decisório, tornando-o mais participativo e inclusivo. Isso significa que os cidadãos têm a oportunidade de contribuir com ideias, propostas e monitorar as ações do governo. A transparência é uma pedra angular desse modelo, pois visa garantir que as informações sobre as atividades governamentais estejam disponíveis e acessíveis ao público.

Outro aspecto importante é a *accountability*, ou seja, a obrigação do governo de prestar contas de suas ações e decisões. Isso envolve não apenas divulgar informações, mas também ser responsável por seus resultados e consequências. Os órgãos públicos são cobrados a explicar e justificar suas políticas e gastos, criando um ambiente de responsabilidade perante a sociedade.

Além disso, a governança pública promove o diálogo e a colaboração entre diferentes atores sociais, incluindo organizações da sociedade civil, empresas privadas e cidadãos. Essa abordagem busca criar parcerias e alianças que visem o interesse público e a melhoria das políticas e serviços oferecidos pelo governo.

Ao contrário do modelo burocrático, que é mais centralizado e hierárquico, a governança pública é vista de forma mais horizontal. Isso significa que as decisões são tomadas de maneira mais colaborativa e descentralizada, levando em conta as diversas perspectivas e necessidades da sociedade.

— Modelo de novas teorias de administração

As novas teorias de administração, como a Teoria da Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM), representam uma abordagem moderna e dinâmica na Administração Pública. Surgindo como uma resposta aos desafios enfrentados pelos governos em um ambiente cada vez mais complexo e globalizado, o NPM traz consigo elementos do modelo gerencial e da gestão privada.

Uma das principais características do NPM é o foco na eficiência e na qualidade dos serviços prestados pelo setor público. Isso significa que os órgãos governamentais são incentivados a adotar práticas e técnicas de gestão empresarial

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS - PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

— Funções de administração

— Planejamento, organização, direção e controle:



— Planejamento

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

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

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

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

- **Processo:** Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO.
- **Estabelecer objetivos:** Processo de estabelecer um fim.
- **Definir a maneira:** um meio, maneira de como alcançar.

Passos do Planejamento

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

— Vantagens do Planejamento

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

— Processo de planejamento

Planejamento estratégico ou institucional

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

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

Fases do Planejamento Estratégico:

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

Planejamento tático ou intermediário

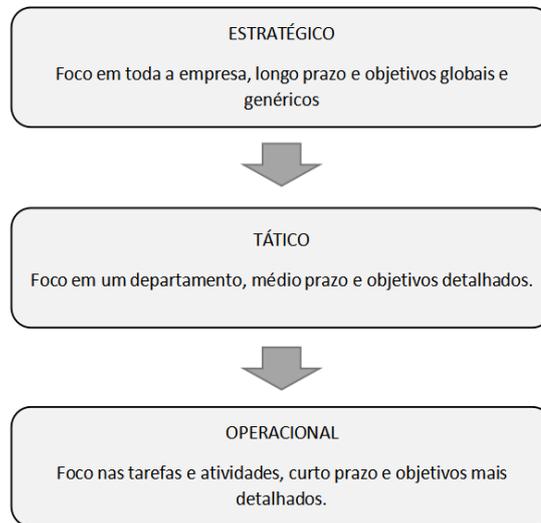
Complexidade menor que o nível estratégico e maior que o operacional, de média complexidade e compõe uma abrangência departamental, focada em médio prazo.

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

Planejamento operacional ou chão de fábrica

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

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



Negócio, Missão, Visão e Valores

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

- **Negócio:** O que é a organização e qual o seu campo de atuação. Atividade efetiva. Aspecto mais objetivo.
- **Missão:** Razão de ser da organização. Função maior. A Missão contempla o Negócio, é através do Negócio que a organização alcança a sua Missão. Aspecto mais subjetivo. Missão é a função do presente.
- **Visão:** Qual objetivo e a visão de futuro. Define o “grande plano”, onde a organização quer chegar e como se vê no futuro, no destino desejado. Direção mais geral. Visão é a função do futuro.
- **Valores:** Crenças, Princípios da organização. Atitudes básicas que sem elas, não há negócio, não há convivência. Tutoriza a escolha das estratégias da organização.

Análise SWOT

Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

Ou FFOA

Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças.

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

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

- **Ambiente Interno:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela tem o poder de controle. Pontos Fortes: Elementos que influenciam positivamente. Pontos Fracos: Elementos que influenciam negativamente.
- **Ambiente Externo:** É tudo o que influencia o negócio da organização e ela NÃO tem o poder de controle. Oportunidades: Elementos que influenciam positivamente. Ameaças: Elementos que influenciam negativamente.

Matriz GUT

Gravidade + Urgência + Tendência

Gravidade: Pode afetar os resultados da Organização.

Urgência: Quando ocorrerá o problema.

Tendência: Irá se agravar com o passar do tempo.

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

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



Ferramenta 5W2H

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

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

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

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

Análise competitiva e estratégias genéricas

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

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

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

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

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

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

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

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

As 5 forças Estratégicas

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

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

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

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

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

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

Redes e alianças

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

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

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

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