



## INPI

*Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em  
Propriedade Industrial – Área: A1 – Gestão e Suporte –  
Formação: Administração*

### LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	1
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	7
Domínio da ortografia oficial.....	17
Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual. ....	18
Emprego de tempos e modos verbais.....	22
Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto .....	27
Emprego das classes de palavras.....	32
Emprego dos sinais de pontuação .....	43
Concordância verbal e nominal .....	48
Regência verbal e nominal. ....	50
Emprego do sinal indicativo de crase.....	53
Colocação dos pronomes átonos.....	54
Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....	56
Significação das palavras.....	58
Exercícios .....	59
Gabarito.....	73

### LÍNGUA INGLESA

Compreensão de textos escritos em língua inglesa.....	1
Itens gramaticais relevantes para compreensão dos conteúdos semânticos .....	2
Versão do Português para o Inglês: fidelidade ao texto-fonte; respeito à qualidade e ao registro do texto-fonte; correção morfossintática e lexical .....	59
Tradução do Inglês para o Português: fidelidade ao texto-fonte; respeito à qualidade e ao registro do texto-fonte; correção morfossintática e lexical .....	60
Exercícios .....	62
Gabarito.....	71

# SUMÁRIO



## LÍNGUA ESPANHOLA

Leitura e compreensão de textos em língua espanhola, na modalidade culta contemporânea. ....	1
Vocabulário: domínio de vocabulário compatível com a interpretação de texto dentro do conteúdo exigido. ....	4
Aspectos linguísticos e gramaticais. El artículo. El nombre: género, heterogéneros en relación al portugués, número. El adjetivo: género, número, formas apocopadas, grados de comparación. El pronombre: personal, demostrativo, posesivo, indefinido, relativo. El verbo: conjugación (verbos regulares e irregulares), formas no personales, formas personales (uso de los diferentes tiempos y modos), perífrasis verbales, forma pasiva. El adverbio: formas apocopadas. La preposición. La conjunción. ....	5
Silabeo.....	12
Acentuación.....	14
Heterotónicos y heterosemánticos en relación al portugués.....	15

## LÍNGUA FRANCESA

Leitura e interpretação de textos autênticos da língua francesa, na modalidade culta contemporânea. ....	1
Estrutura e formação de palavras: processos de derivação e composição de vocábulos: antônimos, sinônimos, falsos cognatos. ....	1
Aspectos morfossintáticos.....	4
Substantivos (caso, número, gênero, concordância). ....	5
Pronomes (classificação, uso, concordância). ....	6
Adjetivos (classificação, concordância, posição, flexão).....	7
Advérbios (classificação, uso, posição na sentença ..... ).	8
Conjunções (classificação, uso). ....	9
Verbos (modo, aspecto, tempos, vozes). ....	10
Preposições (uso, classificação, combinações nominais e verbais). ....	11
Discurso direto e indireto.....	12
Exercícios.....	13
Gabarito.....	17

## PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/1996 e suas alterações).....	1
O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).....	34
Exercícios.....	41
Gabarito.....	44

# SUMÁRIO



# ADMINISTRAÇÃO GERAL

Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial). Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.....	1
Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	11
Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Planejamento tático. Planejamento operacional .....	12
Análise competitiva e estratégias genéricas .....	15
Redes e alianças .....	16
Administração por objetivos .....	16
Balanced scorecard.....	17
Processo decisório .....	17
Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal .....	17
Cultura organizacional.....	20
Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação .....	24
Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional.....	26
Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional .....	27
Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	29
Recrutamento e seleção de pessoas. Principais tipos de recrutamento: objetivos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens .....	36
Análise e descrição de cargos.....	44
Capacitação de pessoas .....	45
Gestão de desempenho .....	47
Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade. Modelo da Fundação Nacional da Qualidade .....	55
Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos .....	59
Principais características dos modelos de gestão de projetos.....	59
Projetos e suas etapas .....	60
Ciclo PDCA .....	60
Guia PMBOK.....	61
Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos.....	62
Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos .....	63
Processos e certificação ISO 9000:2000 .....	64
Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.....	67
Legislação administrativa. Administração direta, indireta e fundacional .....	68

# SUMÁRIO



Atos administrativos. Requisição.....	81
Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (Regime dos Servidores Públicos Federais) .....	88
Orçamento público. Princípios orçamentários. Diretrizes orçamentárias. Processo orçamentário. Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis.....	130
SIOP e SIAFI .....	145
Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa .....	153
Despesa pública: categorias, estágios. Suprimento de fundos. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. A Conta Única do Tesouro Nacional .....	158
Licitação pública. Modalidades, dispensa e inexigibilidade. Pregão .....	179
Contratos e compras. Convênios e termos similares .....	198
Sistema de Registro de Preços .....	216
Gestão ágil de projetos.....	227
Gestão de riscos.Principais modelos de gestão de riscos. Processo de gerenciamento de riscos .....	228
Planejamento e Governança pública: Decreto nº 10.947/2022 e Portaria nº 8.678/2021.....	231
Exercícios .....	242
Gabarito.....	247

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

Classificação de materiais. Atributos para classificação de materiais. Tipos de classificação. Metodologia de cálculo da curva ABC. ....	1
Gestão de estoques .....	8
Compras. Organização do setor de compras. Etapas do processo. Perfil do comprador. Modalidades de compra. Cadastro de fornecedores.....	12
Compras no setor público. Objeto de licitação. Edital de licitação .....	19
Recebimento e armazenagem. Entrada. Conferência. Objetivos da armazenagem. Critérios e técnicas de armazenagem. Arranjo físico (layout). ....	20
Distribuição de materiais. Características das modalidades de transporte. Estrutura para distribuição. ....	26
Gestão patrimonial. Tombamento de bens. Controle de bens. Inventário. Alienação de bens. Alterações e baixa de bens.....	36
Exercícios .....	45
Gabarito.....	48

# LOGÍSTICA

Logística, armazenagem e movimentação de cargas .....	1
Logística reversa .....	2
Fundamentos de logística .....	3
Princípios de gestão integrada de operações e de logística de suprimento. Operações logísticas e modos de transporte. Classificação, características e escolhas dos modos de transporte .....	4
Logística 4.0 e transformação digital.....	12
Sistema Integrado de Gestão ERP.....	16
Sistemas eletrônicos de gestão documental.....	17
Exercícios.....	18
Gabarito.....	20

# DIREITO ADMINISTRATIVO

Processo administrativo (Lei nº 9.784/1999 e suas alterações).....	1
Processo licitatório: Lei nº 8.666/1993 .....	17
Lei nº 14.133/2021 .....	61
Decreto nº 11.462/2023.....	131
Decreto nº 11.246/2022.....	143
Decreto nº 9.507/2018.....	151
Instrução Normativa SEGES/MPOG nº 05/2017.....	155
Instrução Normativa SEGES/ME nº 65/2021 .....	172
Instrução Normativa SEGES/ME nº 67/2021 .....	175
Instrução Normativa SEGES/ME nº 58/2022 .....	181
Instrução Normativa SEGES/ME nº 81/2022 .....	185
Instrução Normativa SEGES/ME nº 91/2022 .....	188
Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022 e alterações dos referidos normativos.....	189
Exercícios.....	217
Gabarito.....	220

# SUMÁRIO



### Definição Geral

Embora correlacionados, esses conceitos se distinguem, pois sempre que compreendemos adequadamente um texto e o objetivo de sua mensagem, chegamos à interpretação, que nada mais é do que as conclusões específicas. Exemplificando, sempre que nos é exigida a compreensão de uma questão em uma avaliação, a resposta será localizada no próprio no texto, posteriormente, ocorre a interpretação, que é a leitura e a conclusão fundamentada em nossos conhecimentos prévios.

### Compreensão de Textos

Resumidamente, a compreensão textual consiste na análise do que está explícito no texto, ou seja, na identificação da mensagem. É assimilar (uma devida coisa) intelectualmente, fazendo uso da capacidade de entender, atinar, perceber, compreender. Compreender um texto é apreender de forma objetiva a mensagem transmitida por ele. Portanto, a compreensão textual envolve a decodificação da mensagem que é feita pelo leitor. Por exemplo, ao ouvirmos uma notícia, automaticamente compreendemos a mensagem transmitida por ela, assim como o seu propósito comunicativo, que é informar o ouvinte sobre um determinado evento.

### Interpretação de Textos

É o entendimento relacionado ao conteúdo, ou melhor, os resultados aos quais chegamos por meio da associação das ideias e, em razão disso, sobressai ao texto. Resumidamente, interpretar é decodificar o sentido de um texto por indução.

A interpretação de textos compreende a habilidade de se chegar a conclusões específicas após a leitura de algum tipo de texto, seja ele escrito, oral ou visual.

Grande parte da bagagem interpretativa do leitor é resultado da leitura, integrando um conhecimento que foi sendo assimilado ao longo da vida. Dessa forma, a interpretação de texto é subjetiva, podendo ser diferente entre leitores.

### Exemplo de compreensão e interpretação de textos

Para compreender melhor a compreensão e interpretação de textos, analise a questão abaixo, que aborda os dois conceitos em um texto misto (verbal e visual):

FGV > SEDUC/PE > Agente de Apoio ao Desenvolvimento Escolar Especial > 2015

Português > Compreensão e interpretação de textos

A imagem a seguir ilustra uma campanha pela inclusão social.



“A Constituição garante o direito à educação para todos e a inclusão surge para garantir esse direito também aos alunos com deficiências de toda ordem, permanentes ou temporárias, mais ou menos severas.”

A partir do fragmento acima, assinale a afirmativa incorreta.

(A) A inclusão social é garantida pela Constituição Federal de 1988.



### Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

### Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

### Estratégias de leitura

• **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

• **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

• **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra “vírus” é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas igual ou parecidas, mas com o significado diferente, como “evaluation”, que pode ser confundida com “evolução” onde na verdade, significa “avaliação”.

• **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

• **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

• **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

• **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

• **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

• **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

• **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.



## Língua Espanhola

Se você está aqui é porque provavelmente escolheu ou pretende escolher a Língua Espanhola para fazer a prova de língua estrangeira do ENEM. Se ainda não tomou essa decisão, a seguir, veja algumas vantagens em escolher essa língua como idioma para o ENEM:

• **Proximidade da escrita com a língua portuguesa:** apesar de existirem gramáticas diferentes, temos a mesma origem linguística, o que torna a leitura mais simples pela proximidade da escrita. Mesmo com os heterossemânticos, que veremos a seguir, é possível entender o significado de uma proposição em espanhol sem necessariamente dominar a língua.

• **Mesma estrutura organizacional:** tanto a língua espanhola quanto a língua portuguesa seguem o padrão de estrutura oracional sujeito + verbo + complemento. Isso é muito importante para compreender os enunciados.

Agora que você já escolheu o idioma para a sua prova, os aspectos a seguir requerem sua atenção para realizar uma boa prova.

As questões de espanhol são baseadas em textos 100% escritos em espanhol. Porém, o enunciado e as questões estão escritos em português. O que pode facilitar ou não a sua prova. São apenas 5 questões do idioma, mas, como elas têm pesos distintos, isso pode fazer a diferença na sua nota final, então, não negligencie essa parte e dê a devida atenção para essas perguntas.

Ao ler a questão, observe todos os aspectos relacionados a ela e ao texto: o título do texto, as imagens/figuras relacionadas, a fonte do texto, nome do autor e local onde foi publicado originalmente. Isso pode te dar um “norte” quanto ao gênero. Se foi em um site de notícias, provavelmente é uma notícia ou reportagem, por exemplo.

A prova de idiomas é baseada na interpretação de diferentes tipos textuais, geralmente, tirinhas, poemas, letras de música, anúncios publicitários e textos jornalísticos em prosa. E, para realizar uma boa interpretação, é necessário praticar a leitura.

A seguir, destacaremos alguns destes tipos textuais como exemplos:

• **Notícias:** as notícias aparecem com temas diversos, desde assuntos mais sérios até temas de entretenimento como filmes e séries.

Exemplo:

La primera escuela pública secundaria argentina con el nombre “Quino”

Con alegría y emoción recibimos la noticia de que una institución educativa en Río Negro llevará el nombre “Quino”. Se trata de la Escuela Secundaria Nro. 16, ubicada en la ciudad de General Roca.

El nombre fue elegido por todos los miembros de la comunidad educativa de la escuela, quienes participaron en el proceso en plena pandemia, en octubre de 2020. Luego, una resolución del Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Río Negro estableció formalmente, a principios de marzo de este año, que la escuela lleve, de ahora en más, el nombre “Quino”.

Es la primera escuela secundaria en Argentina que tendrá el nombre del humorista gráfico más querido por niños y adolescentes, quienes crecieron leyendo a Mafalda, su inigualable creación.

Pablo Iglesias Cortina, preceptor de la escuela y quien lideró el proceso de selección del nombre, agregó: “Quino dijo en una entrevista hace algunos años, cuando los libros de Mafalda llegaron a todas las escuelas del país, que todo lo que hacía lo había aprendido de sus maestras. Para nosotros eso fue como reivindicar lo poderosa que es la educación.”

Fonte: <https://www.quino.com.ar/post/la-primera-escuela-argentina-con-el-nombre-quino>

• **Tirinhas/histórias em quadrinhos:** os personagens mais comuns em tirinhas em espanhol são Mafalda, Quino e Gaturro.

Exemplo:



## Língua Francesa

A leitura e interpretação de textos autênticos em francês contemporâneo é uma habilidade crucial para quem deseja aprofundar seu conhecimento na língua e cultura francesas. Isso envolve não apenas a compreensão lexical e gramatical, mas também a capacidade de entender nuances culturais e contextos sócio-históricos.

A modalidade culta contemporânea do francês reflete o uso atual da língua em contextos formais e literários. Ela se distingue pela riqueza lexical, estruturas gramaticais complexas e um estilo que frequentemente incorpora elementos da literatura e da arte francesa. Esta modalidade é essencial para entender as tendências atuais, debates culturais e perspectivas intelectuais na sociedade francesa.

A leitura de textos autênticos apresenta desafios únicos, como vocabulário especializado, estruturas sintáticas complexas e referências culturais específicas. Além disso, os textos podem incluir gírias, ironia e humor, que requerem um nível avançado de competência linguística e cultural.

### Estratégias de Interpretação

Para interpretar efetivamente textos autênticos, é importante desenvolver estratégias de leitura, como:

- Contextualização: compreender o contexto sócio-histórico e cultural em que o texto foi escrito.
- Análise lexical: identificar e entender palavras-chave e seu uso específico no texto.
- Reconhecimento de estruturas gramaticais: familiarizar-se com as construções gramaticais complexas comuns em textos formais.
- Inferência e interpretação: desenvolver a habilidade de inferir significados e interpretar subtópicos e nuances.

### A Importância da Imersão Cultural

A imersão na cultura francesa é essencial para aprofundar a compreensão de textos autênticos. Isso inclui não apenas a leitura de materiais escritos, mas também a exposição a outras formas de arte e mídia, como filmes, música, e teatro, que enriquecem a compreensão cultural e contextual.

A leitura e interpretação de textos autênticos em francês contemporâneo é uma jornada enriquecedora que abre portas para um entendimento mais profundo da língua e cultura francesa. Com as estratégias adequadas e uma imersão cultural contínua, os aprendizes podem superar desafios e apreciar plenamente a riqueza e a complexidade da modalidade culta contemporânea do francês.



## Estrutura e formação de palavras: processos de derivação e composição de vocábulos: antônimos, sinônimos, falsos cognatos

A língua francesa, conhecida por sua beleza e complexidade, é uma tapeçaria rica de palavras e expressões que refletem sua longa história e sua evolução cultural. A formação de palavras em francês, um processo tanto artístico quanto técnico, revela muito sobre a maneira como os falantes veem o mundo e se expressam nele.

Este fascinante aspecto da linguagem abrange vários processos: a derivação, onde novas palavras são formadas adicionando afixos a palavras existentes; a composição, que combina palavras distintas para criar novos significados; e a interação dinâmica de antônimos e sinônimos, que enriquece a expressão e a nuance. Além disso, o fenômeno dos falsos cognatos entre o francês e outras línguas, como o português, oferece uma janela intrigante para as semelhanças enganosas e diferenças profundas entre as línguas.

Explorar a estrutura e a formação de palavras na língua francesa não é apenas uma jornada acadêmica; é também uma aventura cultural. Revela como a história, a arte, a filosofia e a vida cotidiana da França moldaram e continuam a moldar a maneira como as palavras são formadas e utilizadas. Este entendimento aprofundado não só melhora a competência linguística, mas também fornece insights valiosos sobre a cultura e a sociedade francesas.



## Propriedade Industrial

### LEI Nº 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996

Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

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

#### DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

Art. 2º A proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País, efetua-se mediante:

I - concessão de patentes de invenção e de modelo de utilidade;

II - concessão de registro de desenho industrial;

III - concessão de registro de marca;

IV - repressão às falsas indicações geográficas; e

V - repressão à concorrência desleal.

Art. 3º Aplica-se também o disposto nesta Lei:

I - ao pedido de patente ou de registro proveniente do exterior e depositado no País por quem tenha proteção assegurada por tratado ou convenção em vigor no Brasil; e

II - aos nacionais ou pessoas domiciliadas em país que assegure aos brasileiros ou pessoas domiciliadas no Brasil a reciprocidade de direitos iguais ou equivalentes.

Art. 4º As disposições dos tratados em vigor no Brasil são aplicáveis, em igualdade de condições, às pessoas físicas e jurídicas nacionais ou domiciliadas no País.

Art. 5º Consideram-se bens móveis, para os efeitos legais, os direitos de propriedade industrial.

### TÍTULO I

#### DAS PATENTES

##### CAPÍTULO I

#### DA TITULARIDADE

Art. 6º Ao autor de invenção ou modelo de utilidade será assegurado o direito de obter a patente que lhe garanta a propriedade, nas condições estabelecidas nesta Lei.

§ 1º Salvo prova em contrário, presume-se o requerente legitimado a obter a patente.

§ 2º A patente poderá ser requerida em nome próprio, pelos herdeiros ou sucessores do autor, pelo cessionário ou por aquele a quem a lei ou o contrato de trabalho ou de prestação de serviços determinar que pertença a titularidade.

§ 3º Quando se tratar de invenção ou de modelo de utilidade realizado conjuntamente por duas ou mais pessoas, a patente poderá ser requerida por todas ou qualquer delas, mediante nomeação e qualificação das demais, para ressalva dos respectivos direitos.

§ 4º O inventor será nomeado e qualificado, podendo requerer a não divulgação de sua nomeação.

Art. 7º Se dois ou mais autores tiverem realizado a mesma invenção ou modelo de utilidade, de forma independente, o direito de obter patente será assegurado àquele que provar o depósito mais antigo, independentemente das datas de invenção ou criação.

Parágrafo único. A retirada de depósito anterior sem produção de qualquer efeito dará prioridade ao depósito imediatamente posterior.



## ADMINISTRAÇÃO GERAL

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

**“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”**

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

### Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

**1. Abordagem Clássica:** que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

**2. Abordagem Humanística:** que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

**3. Abordagem Neoclássica:** que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

**4. Abordagem Estruturalista:** que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

**5. Abordagem Comportamental:** que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

**6. Abordagem Sistêmica:** centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

**7. Abordagem Contingencial:** que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



## Administração de Recursos Materiais

### ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

**Recurso – Conceito** = É aquele que gera, potencialmente ou de forma efetiva, riqueza.

**Administração de Recursos - Conceitos** - Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos e comprar até a entrega do produto terminado para o cliente.

É um sistema integrado com a finalidade de prover à administração, de forma contínua, recursos, equipamentos e informações essenciais para a execução de todas as atividades da Organização.

### Evolução da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

A evolução da Administração de Materiais processou-se em várias fases:

- A Atividade exercida diretamente pelo proprietário da empresa, pois comprar era a essência do negócio;
- Atividades de compras como apoio às atividades produtivas se, portanto, integradas à área de produção;
- Condenação dos serviços envolvendo materiais, começando com o planejamento das matérias-primas e a entrega de produtos acabados, em uma organização independente da área produtiva;
- Agregação à área logística das atividades de suporte à área de marketing.

Com a mecanização, racionalização e automação, o excedente de produção se torna cada vez menos necessário, e nesse caso a Administração de Materiais é uma ferramenta fundamental para manter o equilíbrio dos estoques, para que não falte a matéria-prima, porém não haja excedentes.

Essa evolução da Administração de Materiais ao longo dessas fases produtivas baseou-se principalmente, pela necessidade de produzir mais, com custos mais baixos. Atualmente a Administração de Materiais tem como função principal o controle de produção e estoque, como também a distribuição dos mesmos.

### As Três Fases da Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

- 1 – Aumentar a produtividade. Busca pela eficiência.
- 2 – Aumentar a qualidade sem preocupação em prejudicar outras áreas da Organização. Busca pela eficácia.
- 3 – Gerar a quantidade certa, no momento certo par atender bem o cliente, sem desperdício. Busca pela efetividade.

### Visão Operacional e Visão Estratégica

Na visão operacional busca-se a melhoria relacionada a atividades específicas. Melhorar algo que já existe.

Na visão estratégica busca-se o diferencial. Fazer as coisas de um modo novo. Aqui se preocupa em garantir a alta performance de maneira sistêmica. Ou seja, envolvendo toda a organização de maneira interrelacional.

Com relação à Fábula de La Fontaine, a preocupação do autor era, conforme sua época, garantir a melhoria quantitativa das ações dos empregados. Aqueles que mantêm uma padronização de são recompensados pela Organização. Na moderna interpretação da Fábula a autora passa a idéia de que precisamos além de trabalhar investir no nosso talento de maneira diferencial. Assim, poderemos não só garantir a sustentabilidade da Organização para os diversos invernos como, também, fazê-los em Paris.

Historicamente, a administração de recursos materiais e patrimoniais tem seu foco na eficiência de processos – visão operacional. Hoje em dia, a administração de materiais passa a ser chamada de área de logística dentro das Organizações devido à ênfase na melhor maneira de facilitar o fluxo de produtos entre produtores e consumidores, de forma a obter o melhor nível de rentabilidade para a organização e maior satisfação dos clientes.



## Logística

É importante ter em mente que a logística, o armazenamento e a movimentação de cargas estão interconectados e são essenciais para que as empresas funcionem melhor. As empresas podem obter uma vantagem competitiva, reduzir custos e melhorar o serviço ao cliente com a gestão adequada dessas atividades. Assim, é essencial que as empresas invistam em planos e sistemas eficientes para otimizar essas áreas.

A logística é um campo importante para empresas e organizações e envolve o planejamento, a execução e o controle eficaz do fluxo de mercadorias, informações e recursos desde o ponto de origem até o ponto final. Garantir que os produtos sejam entregues no lugar certo, na hora certa, na quantidade certa e nas condições certas, ao menor custo possível é o objetivo principal da logística. Transporte, armazenagem, gerenciamento de estoque, processamento de pedidos e muito mais fazem parte da logística.

A armazenagem é o processo de estocar itens ou mercadorias em um local específico conhecidos como armazém, com o objetivo de mantê-los em boas condições até que sejam necessários. Os armazéns são uma parte importante da cadeia de suprimentos porque permitem que as empresas mantenham estoques seguros, controlem o excesso de produção e atendam às necessidades dos clientes. Além disso, o armazenamento inclui a organização, o manuseio, a gestão de estoque e a distribuição eficaz dos produtos dentro do armazém.

O transporte físico de mercadorias dentro e fora dos armazéns é chamado de movimentação de cargas. Isso pode incluir o uso de equipamentos especializados, como guindastes, esteiras transportadoras e empilhadeiras. A movimentação de cargas é fundamental para garantir que os produtos sejam transportados com rapidez e segurança, reduzindo atrasos e danos. A gestão do estoque e a otimização dos processos de armazenagem dependem dessa atividade.

Quando se trata de logística, armazenamento e movimentação de cargas, existem vários fatores a serem levados em consideração. Vou destacar abaixo alguns outros tópicos que podem ser relevantes para obter uma compreensão mais profunda do assunto:

**Planejamento Logístico:** na logística, o planejamento é fundamental. O planejamento das rotas de transporte, a previsão da demanda, a distribuição de recursos e a programação de entregas estão entre esses aspectos. A implementação de sistemas de gerenciamento de armazém (WMS) e sistemas de gerenciamento de transporte (TMS) pode ser vital.

**Gestão de Estoque:** a logística depende do estoque. É necessário equilibrar a demanda do mercado e o estoque disponível. Em tal situação, conceitos como a curva ABC, o ponto de reposição e o estoque de segurança são cruciais.

**Transporte:** é essencial entender as várias formas de transporte (rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo) e suas vantagens e desvantagens. Além disso, regulamentações de transporte, despesas de transporte e gestão de frotas são questões cruciais.

**Gestão de Riscos:** a logística está sujeita a uma variedade de riscos. Esses riscos incluem perda de carga, roubo, problemas meteorológicos e interrupções na cadeia de suprimentos. Para reduzir essas ameaças, é fundamental ter planos de contingência e estratégias de gestão de riscos.

**Tecnologia na Logística:** a importância da tecnologia na otimização da logística está aumentando. A automação de processos, o uso da Internet das Coisas (IoT) para rastrear cargas em tempo real e a aplicação de análise de dados para tomada de decisões são exemplos disso.

**Sustentabilidade na Logística:** a logística está cada vez mais preocupada com a sustentabilidade. Isso inclui procurar métodos para reduzir a pegada de carbono, encontrar maneiras de economizar combustível e reduzir os resíduos gerados pelos processos logísticos.

**Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management):** todos os estágios da cadeia, desde a matéria-prima até o produto final que o cliente recebe, são abrangidos pela logística. É fundamental entender como a logística se encaixa na cadeia de suprimentos e como pode ser otimizada para aumentar a eficiência total.



### — **Conceito**<sup>1</sup>

Processo administrativo é a possibilidade que tem o administrado de ver revistos os atos impostos pela Administração. Consiste no conjunto de atos administrativos concatenados (ordenados) e preparatórios de uma decisão da Administração.

### **Em sentido amplo**

Trata-se do conjunto de medidas jurídicas e materiais praticadas com certa ordem e cronologia, necessárias ao registro dos atos da Administração Pública, ao controle do comportamento dos administrados e de seus servidores, a compatibilizar, no exercício do poder de polícia, os interesses público e privado, a punir seus servidores e terceiros, a resolver controvérsias administrativas e a outorgar direitos a terceiros.

O processo administrativo, que pode ser instaurado mediante provocação do interessado ou por iniciativa da própria Administração, estabelece uma relação bilateral, “inter partes”, ou seja, de um lado, o administrado, que deduz uma pretensão e, de outro, a Administração que, quando decide, não age como terceiro, estranho à controvérsia, mas como parte que atua no próprio interesse e nos limites que lhe são impostos por lei. É toda e qualquer atuação efetivada pela Administração Pública no interesse e segurança da função administrativa.

Ademais, importante destacar que uma das espécies de processo administrativo é o PAD (processo administrativo disciplinar), que visa apurar infrações funcionais praticadas pelos servidores públicos e que foi estudado no capítulo Agentes Públicos.

Dita a Lei n. 9.784/99 em seu art. 2º que:

A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

### — **Princípios do Processo Administrativo**<sup>2</sup>

#### **Princípio da Legalidade**

O processo administrativo deve ser conduzido na forma da lei.

A legalidade está relacionada ao dever de submissão estatal à vontade popular, já que as normas são feitas pelos representantes eleitos pelos cidadãos. Com isso, pode-se afirmar que o Poder Público, em virtude principalmente dos princípios da indisponibilidade do interesse público e da legalidade, deverá agir de acordo com a vontade da coletividade, evitando, assim, excessos por parte dos administradores.

Leciona Hely Lopes Meirelles: “Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Perceba que, enquanto o particular preserva a autonomia de sua vontade, o administrador encontra-se subordinado aos termos da lei.

#### **Princípio da Moralidade**

O princípio da moralidade no artigo 37 da Constituição Federal e na Lei 9.784/99 traduz a ideia de que a Administração e seus agentes devem pautar-se pelos princípios éticos na condução do processo administrativo, devendo observar, outrossim, a probidade, honestidade, respeito aos valores éticos e jurídicos da sociedade. Logo, a moralidade aplicada ao processo impõe ao administrador o dever de conduzir o processo de forma íntegra, imparcial e pessoal.

O princípio da moralidade, prevista na Constituição Federal e na Lei 9784/99, é quando a Administração e seus agentes devem se pautar pelos princípios éticos no processo administrativo, contidos também a probidade, honestidade, respeito aos valores éticos e jurídicos da sociedade.

1 Almeida, Fabrício Bolzan D. Manual de direito administrativo. Disponível em: Minha Biblioteca, (5th edição). Editora Saraiva, 2022.

2 Pessoa, Erick A. Direito Administrativo. (Coleção Método Essencial). Disponível em: Minha Biblioteca, (2nd edição). Grupo GEN, 2022.