

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	15
■ COMPREENSÃO TEXTUAL	15
■ ORTOGRAFIA	17
■ SEMÂNTICA	19
■ MORFOLOGIA	22
■ SINTAXE	25
■ PONTUAÇÃO	41
ESPAANHOL.....	53
■ INTERPRETAÇÃO	53
INGLÊS	69
■ INTERPRETAÇÃO	69
RACIOCÍNIO LÓGICO - QUANTITATIVO.....	79
■ ESTRUTURAS LÓGICAS	79
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO	79
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	82
■ TRIGONOMETRIA	83
■ MATRIZES E DETERMINANTES	88
■ ÁLGEBRA ELEMENTAR	92
■ PROBABILIDADE	93
■ ESTATÍSTICA DESCRITIVA	99
■ GEOMETRIA BÁSICA	116
■ JUROS SIMPLES E COMPOSTOS	130
TAXAS DE JUROS E DESCONTO	130
■ COMPREENSÃO E ELABORAÇÃO DA LÓGICA DAS SITUAÇÕES	132

RACIOCÍNIO; RACIOCÍNIO SEQUENCIAL; ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL; FORMAÇÃO DE CONCEITOS; DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS.....	132
---	-----

DIREITO CONSTITUCIONAL.....	153
-----------------------------	-----

■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO DE 1988.....	153
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	156
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	156
DIREITOS SOCIAIS.....	170
NACIONALIDADE BRASILEIRA	177
■ A ORGANIZAÇÃO NACIONAL POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	179
UNIÃO, ESTADOS, DISTRITO FEDERAL E MUNICÍPIOS.....	179
COMPETÊNCIAS.....	183
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS.....	187

DIREITO ADMINISTRATIVO.....	193
-----------------------------	-----

■ DIREITO ADMINISTRATIVO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	193
CONCEITOS.....	193
FONTES	195
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 - ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ESTADO BRASILEIRO: PRINCÍPIOS, ESPÉCIES, FORMAS E CARACTERÍSTICAS	195
ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	196
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA.....	197
REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO, REGIMES DE PARCERIAS E PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS ...	204
■ PODERES E DEVERES DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS	207
USO E ABUSO DE PODER	207
PODER VINCULADO E PODER DISCRICIONÁRIO	207
PODER HIERÁRQUICO	208
PODER DISCIPLINAR.....	209
PODER REGULAMENTAR	209
PODER DE POLÍCIA.....	210
■ TEORIA DOS ATOS ADMINISTRATIVOS.....	211

CONCEITOS.....	211
CLASSIFICAÇÃO.....	211
Vinculação e Discricionariedade	211
ESPÉCIES	213
REQUISITOS OU ELEMENTOS.....	213
ATRIBUTOS DO ATO ADMINISTRATIVO	214
EXTINÇÃO E INVALIDAÇÃO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS	215
O Ato Administrativo e os Direitos dos Administrados	215
Revogação	215
CONVALIDAÇÃO, PRESCRIÇÃO E DECADÊNCIA DO ATO ADMINISTRATIVO	216
TEORIA DOS MOTIVOS DETERMINANTES	217
■ SERVIÇOS PÚBLICOS	217
CONCEITO E NATUREZA	217
MODALIDADES.....	219
FORMAS DE PRESTAÇÃO	220
CONCESSÃO	221
PERMISSÃO E AUTORIZAÇÃO.....	222
PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS – PPP.....	223
■ REGIME JURÍDICO DA LICITAÇÃO E DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	223
LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993 E LEI Nº 14.133, DE 2021: OBRIGATORIEDADE, DISPENSA, INEXIGIBILIDADE E VEDAÇÃO DA LICITAÇÃO, PROCEDIMENTOS, ANULAÇÃO E REVOGAÇÃO, MODALIDADES DE LICITAÇÃO, REGIME DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	223
LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002.....	271
■ AGENTES PÚBLICOS	273
SERVIDORES PÚBLICOS: CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS	273
LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990 E ALTERAÇÕES	274
REGIMES JURÍDICOS FUNCIONAIS - CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988.....	286
CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA.....	286
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO	287
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	289
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO FEDERAL: LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999	294

■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA: LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992.....	303
■ ACESSO À INFORMAÇÃO PÚBLICA: LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011	320
■ CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL: DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994	327
■ SISTEMA DE GESTÃO DA ÉTICA DO PODER EXECUTIVO FEDERAL: DECRETO Nº 6.029, DE 1 DE FEVEREIRO DE 2007	330
■ CONFLITO DE INTERESSES NO SERVIÇO PÚBLICO: RESOLUÇÃO Nº 8, DE 25 DE SETEMBRO DE 2003, DA COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	332
ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	337
■ PLANEJAMENTO	337
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS.....	337
■ PROCESSO DECISÓRIO	340
TÉCNICAS DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	340
FATORES QUE AFETAM A DECISÃO	340
TIPOS DE DECISÕES.....	341
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	343
ESTILOS DE LIDERANÇA	343
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	343
TRABALHO EM EQUIPE.....	345
MOTIVAÇÃO.....	348
EMPODERAMENTO.....	351
■ GESTÃO	351
GERENCIAMENTO DE PROJETOS	351
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	356
GESTÃO DA MUDANÇA	364
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	365
■ CONTROLE ADMINISTRATIVO: INDICADORES DE DESEMPENHO; CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	365
■ COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: HABILIDADES E ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO.....	367

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – DIREITO TRIBUTÁRIO.....	371
■ TRIBUTO.....	371
CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO.....	371
■ LIMITAÇÕES CONSTITUCIONAIS DO PODER DE TRIBUTAR.....	375
■ IMPOSTOS DE COMPETÊNCIA DA UNIÃO, DOS ESTADOS, DO DISTRITO FEDERAL E DOS MUNICÍPIOS.....	379
■ LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	386
DISPOSIÇÕES GERAIS, VIGÊNCIA, APLICAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	386
■ OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA PRINCIPAL E ACESSÓRIA.....	395
■ FATO GERADOR DA OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	396
■ SUJEIÇÃO ATIVA E PASSIVA.....	398
■ CAPACIDADE TRIBUTÁRIA.....	399
■ DOMICÍLIO TRIBUTÁRIO.....	400
■ CRÉDITO TRIBUTÁRIO.....	401
CONCEITO.....	401
CONSTITUIÇÃO.....	401
■ LANÇAMENTO.....	403
CONCEITO E MODALIDADES DE LANÇAMENTO.....	403
■ HIPÓTESES DE ALTERAÇÃO DO LANÇAMENTO.....	404
■ SUSPENSÃO DA EXIGIBILIDADE DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO.....	405
■ EXTINÇÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO E SUAS MODALIDADES.....	407
■ EXCLUSÃO DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO E SUAS MODALIDADES.....	412
■ ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	414
FISCALIZAÇÃO.....	414
DÍVIDA ATIVA.....	416
CERTIDÃO NEGATIVA.....	416
■ REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	417
SEGURADOS OBRIGATÓRIOS.....	417
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E ABRANGÊNCIA.....	420

Empregado, Empregado Doméstico, Contribuinte Individual, Trabalhador Avulso e Segurado Especial.....	420
SEGURADO FACULTATIVO	427
Conceito e Características	427
■ EMPRESA E EMPREGADOR DOMÉSTICO.....	428
CONCEITO PREVIDENCIÁRIO	428
■ FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL.....	428
RECEITAS DA UNIÃO	428
RECEITAS DAS CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS.....	429
Dos Segurados, das Empresas, do Empregador Doméstico, do Produtor Rural, do Clube de Futebol Profissional, sobre a Receita de Concursos de Prognósticos, Receitas de Outras Fontes	429
SALÁRIO DE CONTRIBUIÇÃO	437
Conceito.....	437
Parcelas Integrantes e Parcelas Não-Integrantes	437
ARRECADAÇÃO E RECOLHIMENTO DAS CONTRIBUIÇÕES DESTINADAS À SEGURIDADE SOCIAL	440
Obrigações da Empresa e Demais Contribuintes.....	441
Prazo de Recolhimento.....	441
Recolhimento Fora do Prazo.....	443
Juros, Multa e Atualização Monetária.....	443
Obrigações Acessórias.....	444
Retenção e Responsabilidade Solidária	446
Conceitos, Natureza Jurídica e Características.....	446
 CONTABILIDADE GERAL	 451
■ PRINCÍPIOS CONTÁBEIS FUNDAMENTAIS	451
■ PATRIMÔNIO	452
COMPONENTES PATRIMONIAIS: ATIVO, PASSIVO E SITUAÇÃO LÍQUIDA (OU PATRIMÔNIO LÍQUIDO).	452
■ DIFERENCIAÇÃO ENTRE CAPITAL E PATRIMÔNIO	453
■ EQUAÇÃO FUNDAMENTAL DO PATRIMÔNIO	453
■ REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS ESTADOS PATRIMONIAIS.....	453
■ FATOS CONTÁBEIS E RESPECTIVAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS	454
■ CONTAS.....	457

CONCEITO, DÉBITO, CRÉDITO E SALDO – TEORIAS, FUNÇÃO E ESTRUTURA DAS CONTAS – CONTAS PATRIMONIAIS E DE RESULTADO	457
■ APURAÇÃO DE RESULTADOS	460
■ SISTEMAS DE CONTAS E PLANO DE CONTAS	464
■ PROVISÕES EM GERAL	464
■ ESCRITURAÇÃO	465
CONCEITO E MÉTODOS – LANÇAMENTO CONTÁBIL: ROTINA E FÓRMULAS, PROCESSO DE ESCRITURAÇÃO E ESCRITURAÇÃO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS	465
■ LIVROS DE ESCRITURAÇÃO	468
OBRIGATORIEDADE, FUNÇÕES E FORMAS DE ESCRITURAÇÃO	468
ERROS DE ESCRITURAÇÃO E SUAS CORREÇÕES.....	470
■ SISTEMA DE PARTIDAS DOBRADAS.....	470
■ BALANCETE DE VERIFICAÇÃO	471
■ BALANÇO PATRIMONIAL	473
OBRIGATORIEDADE E APRESENTAÇÃO E CONTEÚDO DOS GRUPOS E SUBGRUPOS.....	473
■ CLASSIFICAÇÃO DAS CONTAS, CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO ATIVO E PASSIVO E LEVANTAMENTO DO BALANÇO DE ACORDO COM A LEI Nº 6.404, DE 1976 (LEI DAS SOCIEDADES POR AÇÕES) E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO: ESTRUTURA, CARACTERÍSTICAS E ELABORAÇÃO DE ACORDO COM A LEI Nº 6.404, DE 1976	476
■ APURAÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA, DO CUSTO DAS MERCADORIAS OU DOS SERVIÇOS VENDIDOS E DOS LUCROS: BRUTO, OPERACIONAL E NÃO OPERACIONAL DO EXERCÍCIO, DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES E DEPOIS DA PROVISÃO PARA O IMPOSTO SOBRE A RENDA E PARA A CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	480
■ PIS/PASEP E COFINS - REGIME CUMULATIVO E NÃO-CUMULATIVO	486
LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	493
■ IMPOSTO SOBRE A RENDA E PROVENTOS DE QUALQUER NATUREZA	493
FATO GERADOR.....	493
CRITÉRIOS ORIENTADORES	493
RENDA E PROVENTOS (CONCEITO).....	494
ACRÉSCIMO PATRIMONIAL.....	495
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS.....	495
PERÍODO DE APURAÇÃO	496

DISPONIBILIDADE ECONÔMICA OU JURÍDICA	496
TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS FÍSICAS	496
CONTRIBUINTES E RESPONSÁVEIS	497
DOMICÍLIO FISCAL	499
BASE DE CÁLCULO	501
LANÇAMENTO	502
■ TRIBUTAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS.....	503
FATO GERADOR.....	503
CONTRIBUINTES E RESPONSÁVEIS	503
BASE DE CÁLCULO	506
LUCRO REAL, PRESUMIDO OU ARBITRADO	507
DOMICÍLIO FISCAL	508
OMISSÃO DE RECEITA.....	508
ISENÇÕES , REDUÇÕES E IMUNIDADES.....	509
REGIME DE CAIXA E REGIME DE COMPETÊNCIA	522
PERÍODO DE APURAÇÃO	527
ALÍQUOTAS E ADICIONAL.....	528
LANÇAMENTO	528
■ IMPOSTO SOBRE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS	528
FATO GERADOR.....	528
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS.....	529
SELETIVIDADE	530
IMUNIDADES	530
BENS DE CAPITAL	531
INDUSTRIALIZAÇÃO (CONCEITO).....	532
CARACTERÍSTICAS E MODALIDADES DE INDUSTRIALIZAÇÃO	532
CONTRIBUINTES E RESPONSÁVEIS	533
ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS E EQUIPARADOS.....	535
DOMICÍLIO.....	536
BASE DE CÁLCULO	536

CRÉDITOS E NÃO-CUMULATIVIDADE.....	538
SUSPENSÃO.....	541
ISENÇÃO.....	543
REDUÇÃO E MAJORAÇÃO DO IMPOSTO	545
PERÍODO DE APURAÇÃO	546
APURAÇÃO DO IMPOSTO	546
IPI NA IMPORTAÇÃO.....	546
LANÇAMENTO	548
RECOLHIMENTO	549
ROTULAGEM E MARCAÇÃO DE PRODUTOS.....	550
SELOS DE CONTROLE.....	552
REGISTRO ESPECIAL	554
CIGARROS	555
BEBIDAS	556

ADMINISTRAÇÃO GERAL

PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta da ciência da Administração, o qual permite antecipar os problemas e identificar necessidades de mudanças, através de decisões tomadas no presente e que procederão em resultados futuros.

Dessa maneira, o planejamento estratégico envolve a organização de modo global e tem como foco o longo prazo. Assim, os objetivos nesse nível são mais gerais e abstratos, preparando a organização para os desafios do futuro.

Dica

O planejamento estratégico funciona como uma verdadeira bússola para a empresa, indicando o caminho para o sucesso!

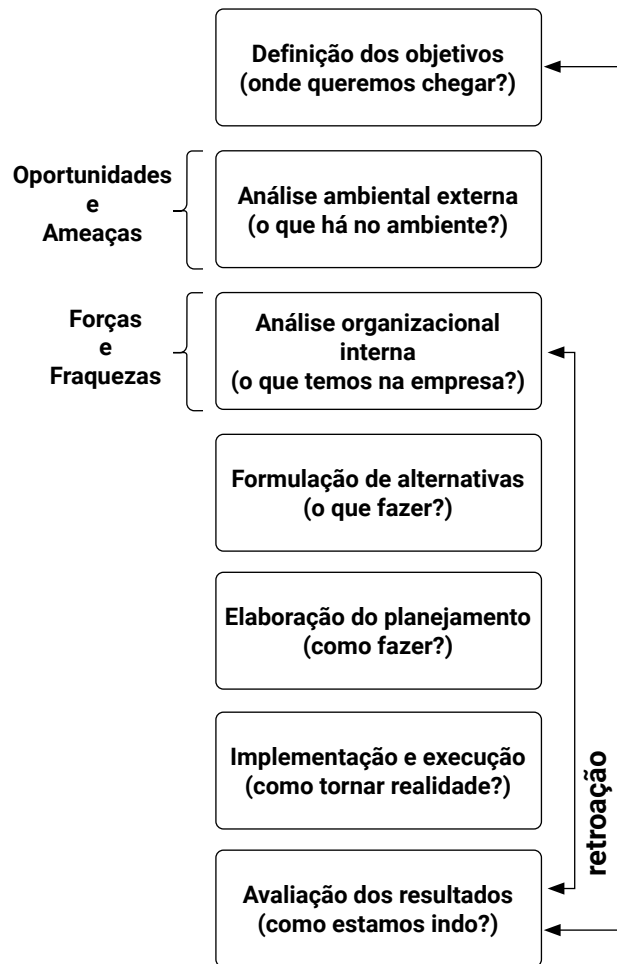
Devido ao seu caráter global, podemos elencar algumas características inerentes ao planejamento estratégico, vejamos:

- **É orientado para o futuro:** seu foco é no longo prazo, e em como as decisões atuais impactarão a organização nesse futuro;
- **É global:** afeta a organização como um todo, e assim todos os recursos e pessoas devem estar envolvidos nesse processo;
- **Construção de consenso:** deve aglutinar diferentes pensamentos na busca pelo melhor resultado para todos, tendo o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas para que seja bem executado;
- **Forma de aprendizagem organizacional:** a organização passa a conhecer melhor tanto seus recursos internos, quanto seu ambiente externo;
- **É adaptativo:** o ambiente externo é recheado de incertezas, assim o planejamento deve ser dinâmico e flexível, sendo constantemente reavaliado e monitorado.

Não há consenso entre os principais autores sobre a ordem (e fases) do planejamento estratégico, dependendo do autor podemos encontrar diferentes sequências ou até mesmo diferentes nomenclaturas. Outro ponto importante, é que o planejamento é um instrumento complexo e dinâmico, assim a sua elaboração dependerá das características de cada organização, haja vista que as empresas diferem de tamanho, estilos e tipos de operação. Dessa maneira, os processos associados ao planejamento estratégico podem variar a depender da linha metodológica adotada.

Utilizaremos como base no nosso estudo a sequência proposta pelo mestre Chiavenato (visto como muito

importante pelas bancas examinadoras), tendo-o como base, dividi o planejamento estratégico em 7 etapas (fases):



1º Etapa: Definição dos Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais são definidos baseados na missão e visão organizacional, os quais explicitam os propósitos ou pretensões, que tomados em conjunto, definem a razão de ser ou existir a organização.

Em regra, são conceitos amplos e abstratos que afetam a organização como um todo, permitindo o seu desdobramento em objetivos departamentais para poderem ser detalhados em termos operacionais.

CENÁRIO EXTERNO

2º Etapa: Análise Ambiental Externa

A análise ambiental externa é um dos pontos cruciais do planejamento estratégico, quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente, maior a necessidade dessa análise.

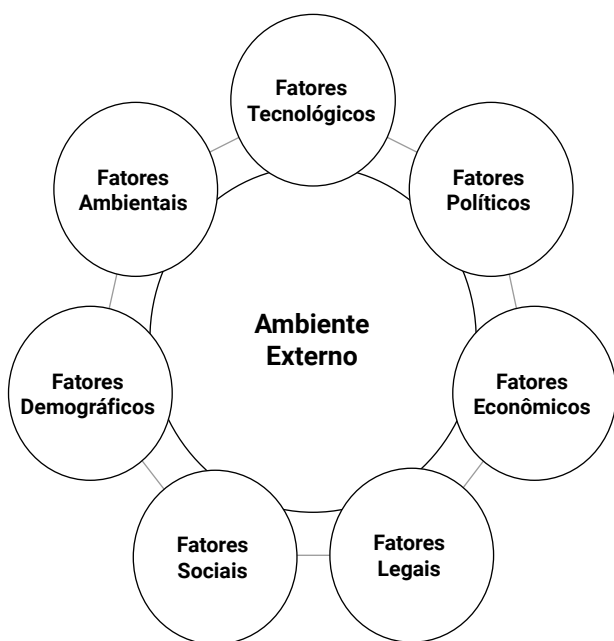
Conhecer o ambiente em que a organização está inserida, possibilita melhor aproveitamento das vantagens competitivas, maximizando as oportunidades e diminuindo as ameaças.

Do que se trata propriamente esse ambiente externo? O ambiente externo envolve fatores que influenciam todas as organizações sem qualquer distinção, tais como:

- **Fatores Tecnológicos:** são os custos e disponibilidades de todos os fatores produtivos utilizados pela organização, especialmente as mudanças tecnológicas que

podem afetar o futuro da empresa. Por exemplo: a descoberta de uma nova tecnologia disruptiva;

- **Fatores Políticos:** são as decisões governamentais em todos os níveis capazes de afetar as atividades e operações da organização. Por exemplo: aumento de imposto, nova regulação;
- **Fatores Econômicos:** são as políticas econômicas adotadas pelo país, as quais afetam a situação econômica do país, naquele momento (recessão, depressão, recuperação ou prosperidade). Por exemplo: o país está em recessão, o câmbio está super valorizado;
- **Fatores Legais:** são as legislações em todas as esferas que podem afetar as operações e atividades das organizações. Por exemplo: uma nova lei trabalhista, criação de um tributo;
- **Fatores Sociais:** são os valores sociais e as atitudes da sociedade que podem interferir nos negócios da empresa. Por exemplo: com a pandemia, em tese, as pessoas simplificaram seu hábito de compra;
- **Fatores Demográficos:** refere-se à densidade populacional e à distribuição geográfica da população (por idade, sexo, classe social). Por exemplo: o envelhecimento da população;
- **Fatores Ambientais:** envolvem aspectos da sustentabilidade do meio-ambiente, bem como políticas governamentais. Por exemplo: importância da sustentabilidade nos processos organizacionais.



Dessa maneira, todos esses fatores externos (macroambiente) devem ser analisados e levados em conta na elaboração do planejamento estratégico.

I CENÁRIO INTERNO

3º Etapa: Análise Organizacional Interna

Como o próprio nome indica, refere-se à análise das condições internas da organização, pelo qual se examinam os recursos disponíveis — financeiros, produtivos e humanos — da empresa, e assim verificar suas forças e fraquezas.

Tão importante quanto conhecer os fatores externos, é necessário também conhecer suas próprias características e condições, possibilitando o mapeamento dos pontos fortes e fracos da organização.

Dica

No ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) as variáveis são controláveis, ou seja, permitem ações por parte dos gestores com o intuito de melhorar o ambiente da organização.

Entende-se por pontos fracos aqueles fatores internos que, de alguma forma, deixam a empresa em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Por exemplo: uma equipe desmotivada, falta de caixa para investimento, produtos não competitivos etc.

Por outro lado, os pontos fortes são aqueles fatores internos que promovem vantagem à empresa perante seus concorrentes. Por exemplo: logística eficiente, equipe motivada e com alto nível de competência, fluxo de caixa abundante para investimentos etc.

AMBIENTE INTERNO	
+ Pontos Fortes	- Pontos Fracos
Fatores internos que favorecem a organização perante seus concorrentes	Fatores internos que prejudicam a organização perante seus concorrentes
Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ● Equipe motivada ● Gestão eficaz ● Tecnologia exclusiva 	Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ● Equipe sem capacitação ● Gestão deficiente ● Tecnologia ultrapassada

Normalmente as organizações utilizam da ferramenta denominada **Matriz SWOT** para otimizar a análise dos ambientes externo e interno conjuntamente em um só processo.

Assim, a Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*, ou em português, Análise FOFA — Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta importante para a realização eficaz do diagnóstico estratégico, na qual analisa-se os ambientes da organização para que possa mensurar a real situação em que se encontra a empresa e assim definir quais são as estratégias mais adequadas para aquele momento.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S Strengths (Forças)	W Weaknesses (Fraquezas)
FATORES EXTERNOS	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

4º Etapa: Formulação das Alternativas

Após definir os objetivos organizacionais e analisar as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e os pontos fortes e pontos fracos internos de outro, é o momento de formular as possíveis alternativas estratégicas quanto à ação futura da organização.

Essas estratégias formuladas precisam necessariamente se assentar na estrutura organizacional e ainda se ajustar na cultura corporativa da empresa. Diante disso, inferimos, que as estratégias devem coadunar com a realidade da organização e a partir

daí, servir como base para a definição dos processos e os objetivos a serem alcançados.

Essas estratégias podem evoluir e mudar com o tempo e devem servir para solucionar problemas ou propor novas alternativas, quando as oportunidades e problemas aparecem.

Portanto, a estratégia passa a ser o melhor caminho para alcançar os objetivos propostos pela alta direção.

Dependendo da posição da organização no mercado, estas alternativas podem ser formuladas com o objetivo de buscar a manutenção e a defesa do mercado, o aumento na participação de mercado ou, até mesmo, novos mercados. Neste sentido, as empresas podem desenvolver estratégias ofensivas (ativas) em relação aos seus produtos e serviços ou então estratégias defensivas (passivas).

● **Estratégia Defensiva (passiva)**

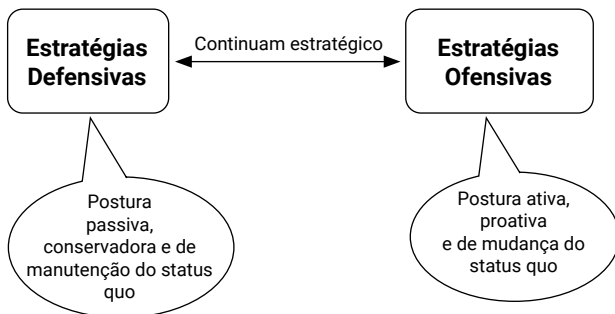
São estratégias adotadas por organizações que já possuem domínios definidos de produtos e mercados que pretendem manter ou defender da ação dos concorrentes.

Esse tipo de estratégia é considerada conservadora e com perspectiva estreita, pois normalmente não implica grandes modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operações, ou seja, concentram suas ações em manter toda a atenção na manutenção do status quo e/ou no aumento da eficiência atual das operações.

● **Estratégia Ofensiva (ativa)**

São estratégias adotadas por organizações que buscam novas oportunidades de mercado de forma constante, investindo em inovações e novas tendências.

Esse tipo de estratégia é considerada agressiva, fazendo com que essas empresas sempre busquem a inovação. Neste sentido, essas empresas consideram todos os produtos e/ou serviços como se fossem transitórios e substituíveis pela nova inovação que estiver a caminho.



Em regra, as grandes organizações desenvolvem estratégias ofensivas em seus principais mercados, devido ao seu caráter dominante e poder financeiro. Por outro lado, as pequenas empresas preferem adotar as estratégias defensivas com o objetivo de sobreviver em mercados dominados pelas grandes empresas.

5º Etapa: Elaboração do Planejamento

A elaboração do planejamento estratégico deve ser orientada para o longo prazo, sua preocupação está no “como fazer”, levando em conta o que há no ambiente externo e o que temos na organização (ambiente interno).

Neste sentido, quanto maior o nível de incerteza no ambiente externo, mais importante se torna o planejamento, proporcionando assim “um norte” a ser trilhado.

O ponto de partida da elaboração do planejamento estratégico está relacionado aos objetivos organizacionais propostos, e sua fundamentação (alicerce) deve estar pautada na análise dos ambientes externos e internos.

Um fator crucial para o sucesso do planejamento é a possibilidade de todos os integrantes da empresa participarem de sua elaboração, através de canais de comunicação abertos em todos os níveis. Pois, geralmente, os funcionários da ponta da execução conhecem com mais afinco os problemas que devem ser resolvidos.

Embora o planejamento estratégico seja uma responsabilidade da alta direção, isso não significa que deva ser altamente centralizado, pelo contrário, deve estar aberto a críticas e soluções.

Desse modo, finaliza-se a parte abstrata (teórica) do planejamento. Inicia-se então a implementação e execução do que foi planejado, ou seja, a fase mais complexa!

6º Etapa: Implementação (Execução)

Implementar consiste em colocar os planos em ação por meio das pessoas. É a fase de execução de tudo aquilo que foi planejado, ou seja, sair do mundo das ideias e fazer acontecer (tornar realidade).

A implementação e a execução exigem organização adequada, intensa coordenação, incentivo às pessoas, acompanhamento intenso e, sobretudo, liderança estratégica pela alta cúpula da organização. É de suma importância envolver todos os integrantes da organização na busca pelo sucesso do planejamento, criando assim um sentimento de pertencimento e compromisso de todas as pessoas.

Dica

Sem a participação e o comprometimento de todas as pessoas, a estratégia fica somente no papel!

Para transformar o planejamento estratégico em realidade concreta, é fundamental a atenção da organização aos seguintes pontos:

● **Participação das pessoas**

É importante que todos os funcionários da organização se sintam como atores e protagonistas da ação estratégica. Todos, sem exceção, devem estar envolvidos e comprometidos com a execução do planejamento estratégico.

● **Comunicação intensiva**

A comunicação deve chegar a todos os participantes, explicando, esclarecendo e orientando as pessoas naquilo que devem fazer para contribuir com o resultado proposto.

● **Preparação prévia do pessoal**

Para alcançar o resultado esperado, a organização deve se preocupar com o treinamento e desenvolvimento de todos os colaboradores da organização, além de frequentemente proporcionar reuniões com o intuito de acompanhar e apresentar os resultados.

● **Reforço contínuo**

A estratégia deve ser assunto presente no cotidiano da organização. Reforçando as metas a serem batidas e os resultados esperados.

● Avaliação sistêmica

A mensuração dos indicadores de desempenho e de resultados é fundamental para reforçar os aspectos positivos da estratégia.

● Recompensa por resultados

A estratégia só será alcançada através de esforços, portanto, é válido investir na criação de programas de recompensas, e dessa forma, premiar aqueles que contribuam para alcançar os resultados.

Portanto, inferimos que, a implementação da estratégia ocorre através do desdobramento em outros planos, como planejamentos táticos, planos operacionais, projetos e estruturas, mas sempre conduzido por pessoas.

7º Etapa: Avaliação dos Resultados

Neste ponto, temos a máxima da Administração: “Só se gerencia o que se mede”.

O planejamento estratégico requer acompanhamento, avaliação e progresso dos resultados alcançados de forma contínua e ininterrupta. O objetivo é incentivar as ações positivas e corrigir aquelas que não apresentarem o resultado esperado.

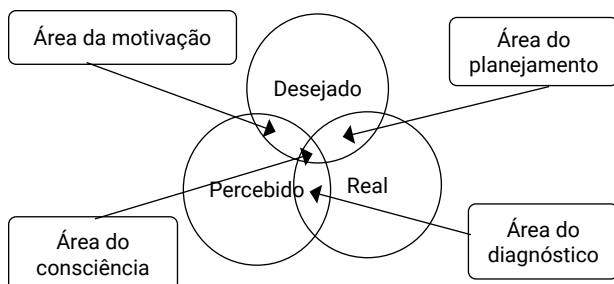
- **Sintetizando:** a avaliação deve ser contínua e a retroação (*feedback* para correção) intensiva.

PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório pode ser entendido como um fenômeno global porque envolve aspectos de diferente natureza, como elementos lógicos e psicológicos. A escolha de uma decisão envolve uma estrutura de dimensões, da base psicológica – dimensões cognitivas, emocionais, culturais, éticas, espirituais, estéticas -, e da base lógica – tipo de racionalidade, paradigmas, contexto (BRETAS; MARQUES, 2009).

TÉCNICAS DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O ato de decidir envolve, inicialmente, a identificação de um problema, isto é, de alguma situação que não seria esperada ou que não corresponderia a necessidade da empresa em determinado momento. O esquema abaixo apresenta o conceito de problema, segundo Bretas e Marques (2009):



A resolução do problema, nesse sentido, implica decidir diante de algumas escolhas, haja vista, só

haver necessidade de decisão quando se tem o que escolher e poder fazê-lo. Com isso, a tomada de decisão vai depender de fatores como:

- Acesso a informações verdadeiras em tempo hábil;
- Utilização de tecnologia de informação de qualidade.

Esses fatores, quando utilizados em conjunto e de forma a agregar conhecimento, auxiliam os gestores a atuarem nos mercados interno e externo, por meio de redes interorganizacionais, na busca por desenvolver:

- Visão geral do negócio, dentro de perspectivas sistêmicas que englobem clientes, fornecedores e comunidades e sejam capazes de agregar valor às suas próprias estratégias;
- Sensibilidade para perceber as características globais, institucionais, econômicas e culturais;
- Otimização das melhores práticas locais e capacidade de difundi-las para outros contextos;
- Compartilhamento das decisões e participação das equipes, tanto nas questões operacionais críticas quanto nos processos estratégicos;
- Adequação dos processos de planejamento, tendo em vista o alcance de maior velocidade, flexibilidade e controle;
- Interesses múltiplos e capacitação multidisciplinar.

Quando o processo decisório se torna participativo, estimulando a autonomia das equipes de trabalho, se distanciando da gestão verticalizada e focando em visão compartilhada, motivação e cultura organizacional, faz com que a habilidade de gerenciar esteja, de acordo com Bretas e Marques (2009) relacionada a fatores como:

- Confiança entre as pessoas envolvidas;
- Mudança dos modelos mentais que condicionam o seu comportamento dentro dos velhos paradigmas;
- Transparência das atividades, regras do jogo e desempenho;
- Métodos de análise e de processamento da informação.

FATORES QUE AFETAM A DECISÃO

Conforme visto, entende-se que o processo decisório está relacionado à capacidade e disponibilidade das pessoas processarem informações em tempo hábil, contextualizando a tomada de decisão para a realidade da empresa. Segundo Burmester (2018), estudos apontam que a capacidade de decidir das organizações pode ser mais importante do que o valor dos ativos que ela possui. O reconhecimento dos erros, como fator normal para aquele que toma decisão, é um dos primeiros pontos de partida quando se estuda o processo decisório porque, de fato, o que se busca é minimização dos erros, ao mesmo tempo que a diminuição da gravidade dos mesmos.

De acordo com a Harvard Management Update (2003), alguns passos podem ser seguidos quando se pensa em um processo decisório eficiente:

- Questionar todo fato anterior;
- Pôr à prova todo conhecimento amplamente aceito;
- Encorajar os outros a desafiar suas ideias;
- Nunca confiar somente no fato anterior. Embora a história se repita, nunca o faz exatamente da mesma maneira. Portanto, pode ser uma boa prática não se