

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	11
■ GÊNEROS E TIPOLOGIA TEXTUAL	13
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	22
■ MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	23
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	23
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	27
■ ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	33
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	39
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	50
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	51
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	53
■ CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL	56
■ REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL	61
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	63
■ COLOCAÇÃO PRONOMINAL	65
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	65
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	65
REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO	66
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	67
■ REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE	70
■ MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - 3ª EDIÇÃO / PARTE I	72
INFORMÁTICA BÁSICA	107
■ CORREIO ELETRÔNICO	107
PROGRAMA DE CORREIO ELETRÔNICO: MS OUTLOOK.....	107

■ EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTE MICROSOFT OFFICE, VERSÕES 2010, 2013 E 365).....	110
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS, VERSÕES 7, 8 E 10)	130
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS	143
REDES DE COMPUTADORES.....	155
CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	155
PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO.....	158
Mozilla Firefox	159
Google Chrome	159
SÍTIOS DE BUSCA E PESQUISA NA INTERNET.....	160
■ SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA.....	164
NOÇÕES DE VÍRUS, WORMS E PRAGAS VIRTUAIS.....	171
APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTIVÍRUS, FIREWALL, ANTISPYWARE ETC.).....	176
■ PROCEDIMENTOS DE BACKUP.....	179
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	191
■ ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	191
CONCEITOS.....	191
ELEMENTOS, PODERES, ORGANIZAÇÃO, NATUREZA E FINS	191
PRINCÍPIOS.....	193
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UNIÃO: ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA	195
■ PODERES ADMINISTRATIVOS.....	202
PODER HIERÁRQUICO	202
PODER DISCIPLINAR.....	202
PODER REGULAMENTAR	203
PODER DE POLÍCIA.....	203
USO E ABUSO DO PODER	205
■ SERVIÇOS PÚBLICOS	205
CONCEITO	205
CLASSIFICAÇÃO.....	206

REGULAMENTAÇÃO E CONTROLE	207
FORMA, MEIOS E REQUISITOS	207
DELEGAÇÃO (CONCESSÃO, PERMISSÃO E AUTORIZAÇÃO)	207
■ CONTROLE E RESPONSABILIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	210
CONTROLE ADMINISTRATIVO	210
CONTROLE JUDICIAL	210
CONTROLE LEGISLATIVO	211
RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO	213
■ LICITAÇÕES - LEI Nº 14.133, DE 2021: CONCEITO, OBJETO, FINALIDADES, PRINCÍPIOS, OBRIGATORIEDADE, DISPENSA, MODALIDADE, PROCEDIMENTO, INEXIGIBILIDADE, VEDAÇÃO, FASES, REVOGAÇÃO, INVALIDAÇÃO, DESISTÊNCIA E CONTROLE	218
 NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	 273
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS	273
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES	273
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	276
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL	277
PLANEJAMENTO	277
DIREÇÃO	278
COMUNICAÇÃO	278
CONTROLE E AVALIAÇÃO	279
■ GESTÃO DE PROCESSOS	280
■ GESTÃO DA QUALIDADE	287
■ GESTÃO DE PROJETOS	299
 NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS	 309
■ CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO	309
■ A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	311
ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS	311
POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	312
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	313

RELAÇÃO INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	313
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA.....	313
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	319
■ CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	319
TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	320
■ GESTÃO DE ESTOQUES.....	324
■ COMPRAS.....	331
MODALIDADES (TIPOS) DE COMPRAS.....	333
CADASTRO DE FORNECEDORES.....	334
■ RECEBIMENTO E ARMAZENAGEM.....	336
ENTRADA.....	337
CONFERÊNCIA.....	337
CRITÉRIOS E TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM.....	340
NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA.....	347
■ CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA.....	347
■ GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	351
DIAGNÓSTICOS, ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIO.....	351
ARQUIVOS PERMANENTES.....	352
■ PROTOCOLOS.....	352
■ AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	353
■ TIPOLOGIAS DOCUMENTAIS E SUPORTES FÍSICOS.....	353
MICROFILMAGEM.....	353
AUTOMAÇÃO.....	354
■ PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	355
NOÇÕES DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	363
■ QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	363
COMUNICABILIDADE.....	363

APRESENTAÇÃO.....	363
ATENÇÃO, CORTESIA, INTERESSE.....	363
PRESTEZA, EFICIÊNCIA	363
TOLERÂNCIA.....	363
DISCRIÇÃO	363
CONDUTA	364
OBJETIVIDADE.....	364
■ TRABALHO EM EQUIPE	365
PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO	366
EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL.....	366
SERVIDOR E OPINIÃO PÚBLICA E O ÓRGÃO E A OPINIÃO PÚBLICA (ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO).....	367
FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO	370
COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO, EMPATIA, COMPREENSÃO MÚTUA.....	371
■ POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS E COMUNICAÇÃO.....	371

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES

A estrutura organizacional é o resultado do processo de organização e indica como as atividades são ordenadas visando o alcance dos objetivos. A partir da especificação das tarefas, dos recursos necessários e dos papéis que cada um deve desempenhar, o resultado das atividades dos trabalhadores tende a ter um desempenho superior. Sobral destaca as funções básicas da estrutura organizacional:

- Possibilita que os trabalhadores executem variadas atividades, sempre levando em consideração a especialização necessária (habilidades, competências e conhecimentos, por exemplo), a padronização (os trabalhadores devem seguir os padrões preestabelecidos de desempenho das tarefas) e departamentalização de tarefas e funções (cada departamento ou unidade funcional é responsável por certos conjuntos de tarefas e cabe a ele realizá-los);
- Permite que os trabalhadores tenham suas atividades organizadas e coordenadas pelos superiores responsáveis, além de definir as regras e os procedimentos para realização do trabalho e proporcionar treinamento e socialização;
- Define até onde vai as responsabilidades da organização e sua relação com o ambiente externo, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. O aumento do número de produtos e serviços oferecidos ou a abrangência de atuação no mercado pode revelar a necessidade de reestruturação. Sobral aborda três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. Além dessas, também merece destaque a estrutura em rede.

Estrutura Funcional

A estrutura funcional é mais lógica e intuitiva, sendo as tarefas divididas de acordo com a função, tais como recursos humanos, logística, marketing, produção, entre outros. O administrador ou diretor geral é responsável por toda a organização e os membros são divididos em funções específicas. Logo, a gestão é realizada de forma vertical por meio de supervisão, regras e procedimentos.

Essa estrutura é apropriada para:

- Organizações que oferecem produtos ou serviços limitados;
- Organizações que estão iniciando suas atividades;
- Grandes organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos;
- Grandes organizações que vendem/entregam produtos por um ou poucos canais de distribuição;
- Grandes organizações que vendem/entregam produtos em uma única área geográfica;
- Organizações que desenvolvem suas atividades em um ambiente de estabilidade.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 273).

Em todos os tipos de estrutura, a departamentalização funcional também está presente. A diferença é que a função deixa de ser o principal critério para ordenar as tarefas. Apesar das vantagens associadas à estrutura funcional, algumas desvantagens também podem ser mencionadas.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite economias e utiliza de forma mais eficiente os recursos organizacionais	Visão limitada dos objetivos organizacionais e foco nos objetivos de cada área funcional
Cria condições para centralização das decisões	Dificulta a coordenação e comunicação entre as áreas funcionais
Facilita a direção e o controle da organização pelos administradores/diretores	Em razão da centralização, pode ser demorado responder às mudanças externas
Possibilita treinar e aperfeiçoar os trabalhadores em suas funções	Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo
Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais	Dificulta identificar os responsáveis por um problema ou decisão

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

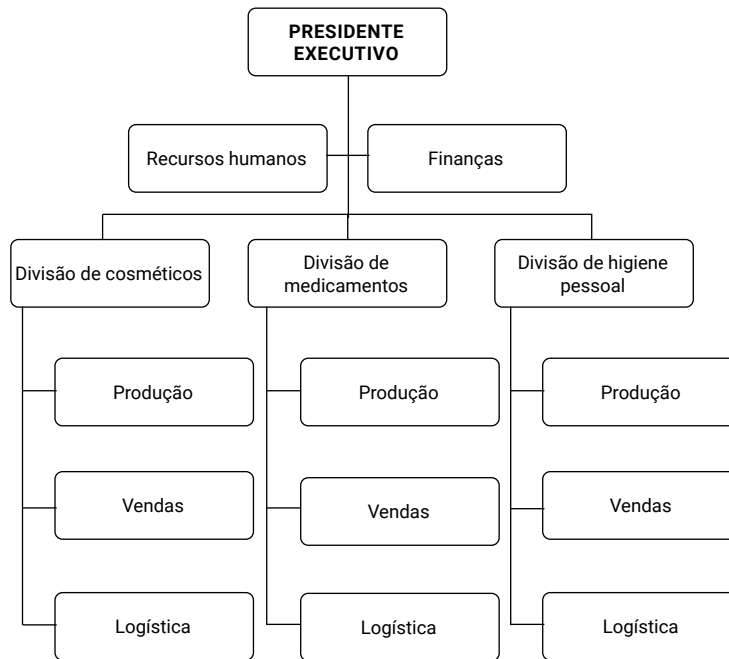
Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo os objetivos e resultados desejados. Em cada divisão estão presentes todos os recursos necessários para a produção de bens ou serviços.

Essa estrutura é apropriada para:

- Organizações de grande porte que vendem/entregam produtos e serviços diversos;
- Organizações que atuam em mercados diferentes e, portanto, exigem diferentes estratégias de comercialização e marketing, por exemplo;
- Organizações que produzem bens e serviços que demandam tecnologias diferenciadas;
- Organizações que atuam em áreas geográficas distantes.

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 274).

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Possibilita melhor distribuição dos riscos, uma vez que cada administrador de divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente	Os interesses das divisões podem se sobrepor aos interesses gerais da organização
Proporciona maior agilidade de resposta em razão da descentralização da tomada de decisão em cada divisão	Necessita de um maior número de recursos, já que as funções aparecem de forma redundante na organização. Como resultado, há perda de eficiência
Permite manter um alto nível de desempenho, com foco em resultados	Tendência à burocratização em cada divisão
Facilita a avaliação e o controle do desempenho por divisões	Pode estimular a concorrência e rivalidade entre as divisões, especialmente para a obtenção de recursos
Possibilita maior proximidade com o cliente e, conseqüentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

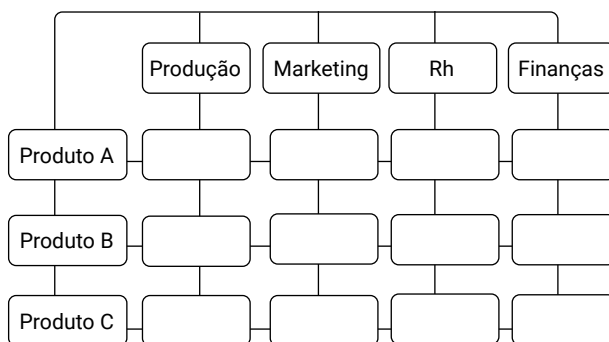
Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

Estrutura Matricial

A estrutura matricial é considerada um modelo híbrido que integra as vantagens das estruturas funcional e divisional. Esse tipo de estrutura reúne os especialistas em cada área funcional, o que contribui para a obtenção dos melhores resultados da divisão do trabalho. Além disso, é possível coordenar as atividades em direção aos objetivos gerais da organização e adaptar mais rapidamente às condições de mudança do ambiente externo.

Nas organizações com projetos que necessitam de equipes multidisciplinares e temporárias, a estrutura matricial pode ser a mais adequada. É possível ainda que os trabalhadores estejam envolvidos em mais de um projeto ao mesmo tempo.

Os funcionários possuem dois gerentes na estrutura matricial: gerente da função (produção, marketing, recursos humanos etc.) e gerente do produto (produto A, produto B, produto C etc.). A estrutura matricial combina uma cadeia de comando vertical e hierárquica com uma cadeia de comando horizontal ou transversal e é frequentemente encontrada em agências de publicidade, consultorias, entre outras. Um exemplo dessa estrutura pode ser visualizado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 276).

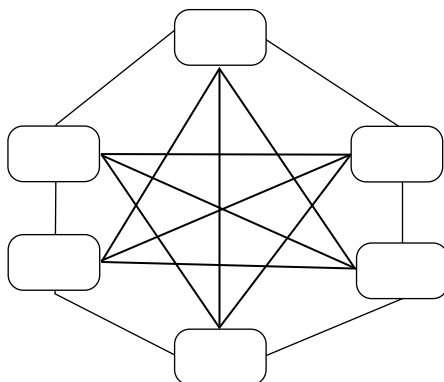
As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

VANTAGENS	DESvantagens
Potencializa as vantagens das estruturas funcional e divisional	Dificulta a coordenação e controle em razão da duplicidade de autoridade
Pode melhorar a eficiência, já que reduz a multiplicação e dispersão de recursos	É uma forma estrutural complexa
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Perda de tempo em reuniões para resolução de problemas e conflitos
Facilita a cooperação entre os departamentos	Dificulta identificar os responsáveis por um problema
Promove o conflito construtivo entre os membros da organização	Exige que os gestores tenham competências de relacionamento interpessoal e maturidade

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 277).

Estrutura em Rede

A estrutura em rede é um termo genérico para definir alternativas às estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas apresentadas anteriormente. Envolve as organizações em rede, de *clusters* e virtuais, estruturas por equipes de trabalho, entre outras. Nesse tipo de estrutura, a divisão de trabalho ocorre de acordo com os conhecimentos, o que significa que os indivíduos fazem parte da organização porque possuem especialização ou experiência prática em uma área/função específica. De forma simplificada, a figura abaixo ilustra a estrutura em rede. O princípio é o de que os trabalhadores podem estar em diversas localidades e contribuindo com mais de um departamento, desde que tenham *expertise* para tal.



Por fim, vamos analisar as vantagens e desvantagens da estrutura em rede:

VANTAGENS	DESvantagens
Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização em ambiente dinâmicos e instáveis	Dificulta identificar os responsáveis por um problema

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Estimula o desenvolvimento de competitividade em escala global	Inexistência de um controle ativo em razão da dispersão das unidades
Promove um ambiente de trabalho desafiador e motivador	Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (um parceiro, por exemplo), o que gera impactos imprevisíveis na organização
Reduz os gastos gerais em função da baixa necessidade de supervisão	Dificulta desenvolver uma cultura organizacional forte e, conseqüentemente, diminui a lealdade dos membros à organização

Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 280).

I CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Sobral a departamentalização é um processo de agrupamento das atividades organizacionais visando a melhor coordenação das mesmas. O departamento é uma unidade da organização composta por um conjunto de atividades similares e que atua com a supervisão de um gestor. “A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações” (SOBRAL, 2013).

Os tipos de departamentalização mais frequentes, bem como suas vantagens e desvantagens são¹:

- **Por funções:** as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas na empresa. As funções podem ser: produção, vendas, finanças, marketing, entre outras. Dentre as vantagens desse tipo de departamentalização destacam-se: possibilidade de um único supervisor coordenar vários especialistas; garante que as pessoas utilizem toda a sua habilidade técnica no desenvolvimento das atividades; adequado para condições de estabilidade e empresas que oferecem produtos ou serviços inalteráveis ao longo do tempo. As desvantagens são: reduzida cooperação entre os departamentos; não é adequado em condições de instabilidade; as pessoas podem focar em suas próprias habilidades e objetivos de suas funções ao invés de considerar os objetivos organizacionais;
- **Por produtos ou serviços:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com o produto ou serviço comercializado. Portanto, todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento de um produto ou prestação de um serviço devem ser agrupadas em um mesmo departamento. As vantagens são: fixação de responsabilidades dos departamentos para um produto ou serviço como um todo; é mais fácil realizar a coordenação nos departamentos; facilita a inovação dos produtos e serviços; indicada para condições de incerteza em razão da possibilidade de ser flexível. Já as desvantagens incluem: dispersão dos especialistas nos diferentes departamentos de produtos ou serviços; tem elevando custo quando presente em condições de estabilidade ou organizações com poucos produtos ou serviços; em situações de instabilidade, os trabalhadores podem sentir-se inseguros com a possibilidade de desemprego; a coordenação é mais enfatizada do que a especialização;
- **Por localização geográfica:** as atividades são agrupadas de acordo com o local em que o trabalho será realizado e/ou comercializado. Entende-se, nesse tipo de departamentalização que a eficiência da organização pode aumentar se a produção/fornecimento dos produtos for descentralizada em diferentes áreas geográficas. É importante ressaltar que essa departamentalização é viável quando o mercado é bastante disperso. Por essa razão, as funções e os produtos devem ser agrupados de acordo com os interesses geográficos. As vantagens desse tipo de departamentalização abrangem: maior possibilidade de adaptação às necessidades e condições da região; ênfase no comportamento regional ou local; encoraja os gestores a pensar sobre o sucesso em uma região e não apenas em um departamento; indicado para organizações de varejo que tenham algumas funções centralizadas. As desvantagens são: em razão da autonomia das filiais, as atividades de coordenação não recebem o foco necessário; cada organização deve operar de uma forma diferente, tornando complexa a sua gestão; ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção;
- **Por clientes:** nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes destinatários do produto ou serviço. Diferentes características individuais podem ser consideradas nesse tipo de departamentalização, tais como idade, gênero, preferências, nível socioeconômico, entre outras. As vantagens são: alta preocupação com o cliente, em vista de sua relevância para os resultados organizacionais; os clientes passam a ser mais importantes que os próprios produtos ou serviços; contribui para que todos os membros organizacionais busquem compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superá-las. Dentre as desvantagens, destacam-se: a grande preocupação com o cliente pode reduzir a importância de outras áreas, tais como produção e finanças; os objetivos da organização podem ser colocados em segundo plano, se o objetivo primário for, única e exclusivamente, a satisfação dos clientes;
- **Por processos:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com as fases do processo produtivo. Por processo, entende-se as atividades organizadas que, posteriormente, se transformarão em um produto ou serviço para um cliente. Esse tipo de departamentalização é utilizado principalmente em empresas industriais e montadoras de automóveis. As vantagens são apresentadas por Sobral: busca pela obtenção das vantagens associadas às tecnologias utilizadas; maior comunicação entre as unidades em razão da interdependência dos processos; aumento da eficiência e racionalização nas diversas etapas do processo. As desvantagens incluem: possibilidade de conflito

em razão da interdependência entre as unidades; se a tecnologia utilizada é frequentemente atualizada, esse tipo de departamentalização pode não ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças; a falha de um processo pode resultar em prejuízo para a organização como um todo.

PROCESSO ORGANIZACIONAL

Henry Fayol, idealizador da Teoria Clássica da Administração, foi quem pela primeira vez definiu as funções universais do administrador, que hoje são conhecidas como **PODC – planejar, organizar, dirigir e controlar**. À época, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/ planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

De acordo com Araújo, a **função de prever** está associada com a visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias.

Ao exercer a **função de organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa.

A **função de comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia.

Por último, a **função de controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

As funções administrativas, também chamadas de processo administrativo, são inter-relacionadas e cada uma delas é apresentada com mais detalhes a seguir.

PLANEJAMENTO

A primeira função administrativa é o planejamento. De acordo com Sobral, provavelmente essa função é a mais significativa para a administração. Isso porque se não há planejamento e definição de objetivo, as funções de organizar recursos, dirigir pessoas e controlar os resultados tornam-se mais difíceis. O planejamento é essencial para que seja possível lidar com o futuro. As organizações devem se planejar a curto, médio e longo prazo e por meio dessa função podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- A **primeira** consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos.
- A **segunda** diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos. A tabela abaixo demonstra tais atribuições:

PLANEJAMENTO	
Definição dos objetivos: resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar.	Concepção dos planos: guias que integram e coordenam as atividades da organização de forma a alcançar esses objetivos.

Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Alguns conceitos importantes devem ser fixados:

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros. As vantagens do planejamento são evidenciadas por Sobral:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que consequentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores se comportam de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores se dedicam a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de Controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos são importantes para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação dos mesmos com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais são consistentes com os resultados esperados.