

Ministério Público do Trabalho e Emprego

AFT

Auditor Fiscal do Trabalho Conhecimentos Gerais

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	13
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS	15
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....	24
EMPREGO DAS LETRAS E EMPREGO DA ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	24
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	25
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	25
EMPREGO/CORRELAÇÃO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	29
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO.....	34
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	34
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	35
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	37
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	41
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS	42
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	43
■ REESCRITURA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	45
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO.....	46
RETEXTUALIZAÇÃO DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	47
■ CORRESPONDÊNCIA OFICIAL (CONFORME MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA).....	48
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	85
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO: ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES.....	85
DIAGRAMAS LÓGICOS	86
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL)	95
PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS.....	95
TABELAS-VERDADE	97

EQUIVALÊNCIAS.....	98
LEIS DE MORGAN	101
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	102
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	106
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS	111
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	116
DIREITOS HUMANOS.....	149
■ TEORIA GERAL DOS DIREITOS HUMANOS: CONCEITO, TERMINOLOGIA, ESTRUTURA NORMATIVA, FUNDAMENTAÇÃO.....	149
■ AFIRMAÇÃO HISTÓRICA DOS DIREITOS HUMANOS.....	153
DIREITOS DA MULHER, DA CRIANÇA, DO ADOLESCENTE E DO IDOSO	159
■ DIREITOS HUMANOS NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL E DOCUMENTOS HISTÓRICOS BRASILEIROS.....	165
OS LIMITES DOS DIREITOS HUMANOS NA ORDEM INTERNACIONAL	170
A NATUREZA OBJETIVA DA PROTEÇÃO INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS	170
■ INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	172
■ POLÍTICA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS.....	172
■ PROGRAMAS NACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS	174
■ GLOBALIZAÇÃO E DIREITOS HUMANOS.....	178
■ MECANISMOS DE PROTEÇÃO CONTRA AS VIOLAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS: A PROTEÇÃO INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS.....	179
SISTEMA INTERNACIONAL DE PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS	180
■ A CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA E OS TRATADOS INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS: INTERPRETAÇÃO E APLICAÇÃO DOS TRATADOS INTERNACIONAIS DE PROTEÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS.....	182
■ CARACTERÍSTICAS DOS DIREITOS HUMANOS NO DIREITO INTERNACIONAL: AS TRÊS VERTENTES DA PROTEÇÃO INTERNACIONAL DA PESSOA HUMANA	183
DIREITOS HUMANOS, DIREITO HUMANITÁRIO E DIREITO DOS REFUGIADOS	183
DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS (RESOLUÇÃO ASSEMBLEIA ONU DE 10.12.1948).....	184
A INTERLIGAÇÃO ENTRE O DIREITO INTERNACIONAL E O DIREITO INTERNO NA PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS.....	196

■ UNIVERSALISMO E RELATIVISMO CULTURAL	197
PRECEDENTES HISTÓRICOS	197
■ O SISTEMA DA LIGA DAS NAÇÕES	198
■ A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT)	198
■ INSTRUMENTOS E NORMAS INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS	199
A PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS NA ONU	199
■ O NÚCLEO DE DIREITO INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS: DIREITOS HUMANOS E A RESPONSABILIDADE DO ESTADO	209
CARTA DAS NAÇÕES UNIDAS	210
DECLARAÇÃO UNIVERSAL DE DIREITOS HUMANOS	210
■ PACTO INTERNACIONAL DE DIREITOS CIVIS E POLÍTICOS.....	214
■ PACTO INTERNACIONAL DE DIREITOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS	223
■ CONVENÇÃO INTERNACIONAL SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO RACIAL.....	226
■ CONVENÇÃO CONTRA A TORTURA E OUTROS TRATAMENTOS OU PENAS CRUÉIS, DESUMANOS OU DEGRADANTES	233
■ CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER.....	238
■ CONVENÇÃO SOBRE OS DIREITOS DA CRIANÇA.....	240
■ CONVENÇÃO INTERNACIONAL SOBRE A PROTEÇÃO DE DIREITOS DE TODOS OS MIGRANTES TRABALHADORES E MEMBROS DE SUAS FAMÍLIAS.....	242
■ RESPONSABILIDADE INTERNACIONAL EM MATÉRIA DE DIREITOS HUMANOS	242
REGRA DO ESGOTAMENTO DOS RECURSOS INTERNOS NA PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS.....	243
■ MECANISMO UNILATERAL E MECANISMO INSTITUCIONAL OU COLETIVO.....	243
SISTEMAS CONVENCIONAL E EXTRA CONVENCIONAL DA ONU	244
■ SISTEMA EUROPEU DE DIREITOS HUMANOS	244
■ SISTEMA INTERAMERICANO DE DIREITOS HUMANOS	244
CONVENÇÃO AMERICANA SOBRE DIREITOS HUMANOS (PACTO DE SAN JOSÉ DE COSTA RICA, APROVADA PELO DECRETO LEGISLATIVO Nº 27, EM 25.09.1992 E PROMULGADA PELO DECRETO Nº 678, DE 06.11.1992)	245
COMISSÃO INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS.....	247
CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS	253

■ PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS NO MERCOSUL.....	258
■ IMPLEMENTAÇÃO DAS DECISÕES DE RESPONSABILIZAÇÃO INTERNACIONAL DO ESTADO POR VIOLAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS.....	259
RESPONSABILIDADE INTERNACIONAL DOS ESTADOS POR VIOLAÇÕES DE DIREITOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E CULTURAIS	259
■ MECANISMOS COLETIVOS E AFIRMAÇÃO DO INDIVÍDUO COMO SUJEITO DE DIREITO INTERNACIONAL.....	260
■ A AUDITORIA FISCAL DO TRABALHO COMO AGENTE DE PROTEÇÃO E CONCRETIZAÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS DOS TRABALHADORES	260
SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO	261
COMBATE À REDUÇÃO ANÁLOGA AO TRABALHO ESCRAVO	261
■ DISCRIMINAÇÃO E AÇÕES AFIRMATIVAS.....	261
■ DIREITO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	269
■ PROGRAMA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS (DECRETO Nº 7.037/2009 – EIXOS ORIENTADORES II E III).....	284
ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA	287
■ EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL) E AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS	287
EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930.....	287
A NOVA GESTÃO PÚBLICA	289
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	290
FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	291
PROCESSO DE PLANEJAMENTO: PLANEJAMENTO OPERACIONAL E O PLANEJAMENTO TÁTICO	291
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO, MISSÃO E ANÁLISE SWOT	292
Análise Competitiva e Estratégias Genéricas	293
REDES E ALIANÇAS	294
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	294
BALANCED SCORECARD	295
PROCESSO DECISÓRIO	296
■ ORGANIZAÇÃO.....	299
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	299

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA TIPO	303
ORGANIZAÇÃO INFORMAL	304
CULTURA ORGANIZACIONAL	304
DIREÇÃO	305
MOTIVAÇÃO	305
LIDERANÇA	310
COMUNICAÇÃO	310
DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	311
■ CONTROLE: CARACTERÍSTICAS, TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS	311
SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	314
■ GESTÃO DE PESSOAS: OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS	314
EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL	315
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: OBJETIVOS, CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS	316
GESTÃO DE DESEMPENHO	317
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL	320
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE	322
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	326
MODELO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE	330
MODELO DE GESPÚBLICA	333
■ GESTÃO DE PROJETOS	335
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS	335
ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS	337
PROJETOS E SUAS ETAPAS	339
■ GESTÃO DE PROCESSOS	340
CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS	340
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS	343
NOÇÕES DE ESTATÍSTICA APLICADA AO CONTROLE E À MELHORIA DE PROCESSOS	347
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA	348
ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNDACIONAL	348

ATOS ADMINISTRATIVOS.....	353
REQUISIÇÃO.....	359
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	359
MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DO ORÇAMENTO PÚBLICO E NORMAS LEGAIS APLICÁVEIS	359
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	361
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS.....	363
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	364
RECEITA PÚBLICA	367
Categorias	368
Fontes.....	368
Estágios.....	369
Dívida Ativa.....	369
DESPESA PÚBLICA: CATEGORIAS	370
Estágios.....	370
SUPRIMENTO DE FUNDOS.....	371
RESTOS A PAGAR	372
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	373
A CONTA ÚNICA DO TESOURO	373
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	375
CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL (DECRETO Nº 1.171, DE 1994)	375
CÓDIGO DE ÉTICA DOS AGENTES PÚBLICOS DO MTE (PORTARIA/MTE Nº 2.973, DE 2010).....	378
COMPORTAMENTO PROFISSIONAL E ATITUDES NO SERVIÇO	382
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	383
PRIORIDADE EM SERVIÇO	384
■ CONFLITO DE INTERESSES.....	384
LEI Nº 12.813, DE 2013.....	384
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	391
■ NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTES LINUX E WINDOWS).....	391
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES, ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS	391

■	EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES (AMBIENTES MICROSOFT OFFICE E BROFFICE)	407
■	REDES DE COMPUTADORES	439
	CONCEITOS BÁSICOS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INTERNET E INTRANET	439
	PROGRAMAS DE NAVEGAÇÃO (MICROSOFT INTERNET EXPLORER, MOZILLA FIREFOX, GOOGLE CHROME E SIMILARES)	440
■	PROGRAMAS DE CORREIO ELETRÔNICO (OUTLOOK EXPRESS, MOZILLA THUNDERBIRD)	443
■	SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO: PROCEDIMENTOS DE SEGURANÇA	451
■	FLUÊNCIA DE DADOS	466

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL) E AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS

O 1º tema a ser enfrentado é a evolução dos modelos teóricos de Administração Pública no contexto brasileiro. Após o entendimento de como o gerenciamento da máquina pública evoluiu, vamos nos aprofundar na convergência entre a gestão pública e a gestão privada, e finalizaremos com a excelência da prestação do serviço público.

Como já visto, é importante lembrar a relação entre o Direito Administrativo e a ciência da Administração. Esta consiste no estudo das técnicas e ferramentas para melhor planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão pública. Por outro lado, o Direito Administrativo é responsável por definir os limites nos quais a ciência da administração pode ser validada no âmbito governamental.

A evolução dos modelos teóricos de administração pública é assunto interessantíssimo, interligando o conhecimento da história política brasileira com os conceitos inerentes à administração.

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, percebemos 3 diferentes modelos de administração pública implantados no Brasil em diferentes momentos, são eles:

- Administração Patrimonialista;
- Administração Burocrática;
- Administração Gerencial.

De maneira didática, os 3 modelos teóricos de Administração Pública são estudados separadamente de acordo com seu momento histórico, mas o que se percebe é que os 3 tipos se sobrepõem e coexistem na estrutura da Administração Pública atual. Ainda hoje, encontramos traços do modelo patrimonialista e burocrático.

Administração Patrimonialista

Mesmo de forma desorganizada, o 1º modelo de administração do estado foi o patrimonialismo. Vigorou como modelo predominante desde o tempo do Brasil colônia até a República Velha (até 1930). Nele não existia a divisão entre os bens públicos e os bens privados, tudo era considerado como “propriedade” do soberano, o qual usufruía livremente dos bens sem nenhuma necessidade de prestação de contas para sociedade.

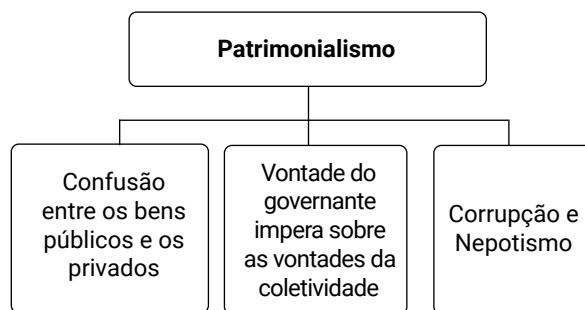
Conforme Bresser Pereira (2011), um dos maiores especialistas em Administração Pública, “o patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o Príncipe distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados”.

Portanto a confusão entre os bens públicos e bens particulares é uma das mais conhecidas características do modelo de gestão patrimonialista.

O Estado era tido como uma extensão do patrimônio do soberano, e os cargos da administração pública eram todos de livre nomeação, cabendo ao soberano a escolha entre os parentes diretos e demais amigos da família, baseados nos critérios de pessoalidade, favoritismo, parentesco e lealdade.

Diante disso, a prática da corrupção e do nepotismo foram traços marcantes desse período. Consequentemente, o foco das ações não era atender as necessidades da coletividade, e sim “tirar” proveito para si e para as vontades do soberano.

A cultura predominante nessa época era a patriarcal e o paternalismo, nos quais os “amigos do rei” sempre encontravam uma “boquinha” para se lambuzar dos recursos do estado.



Essa forma de administração vigorou predominantemente até o surgimento das organizações de grande porte, o processo de industrializações e as demandas sociais emergentes (até 1930 – início da República Velha), as quais forçaram o governo a adotar um novo modelo de administração capaz de responder as demandas da sociedade e os anseios dos comerciantes e donos de indústrias.

Após a tomada de poder em 1930 por Getúlio Vargas, iniciou a passagem do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, esse inspirado nos estudos de Max Weber.

Dica

Max Weber, intelectual alemão e considerado o “pai” da burocracia, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930

Administração Burocrática

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. No Brasil, em face à desorganização do Estado e a falta de um plano de desenvolvimento nacional, aliados a alto nível de corrupção e nepotismo no poder público, um novo modelo de administração pública era necessário.

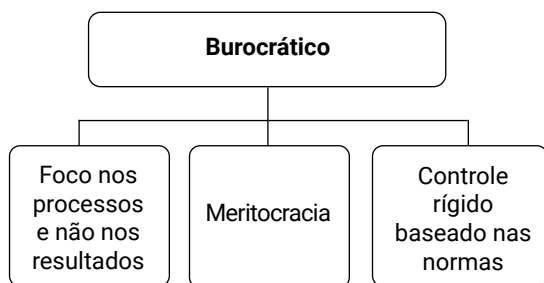
Com a ascensão de Getúlio Vargas e a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo do patrimonialismo, emerge a administração pública burocrática, baseado nos estudos do teórico alemão Max Weber, o qual entendia a burocracia como uma forma superior de organização social e dominação racional-legal, capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência.

Vale lembrar que a burocracia emergiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas.

O modelo burocrático tem como pilar de seu desenvolvimento o poder racional-legal, ou seja, a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, o controle a priori e a clara divisão entre os bens públicos e os bens privados.

Podemos sintetizar o conceito de burocracia como sendo uma organização eficiente por excelência, pautada na racionalidade administrativa, na meritocracia, no formalismo, cuja ênfase está no desenho claro de sua estrutura organizacional.

Nesse sentido, por meio do controle a priori e rígido dos processos e procedimentos, proporcionava uma maior previsibilidade e segurança contra os abusos de decisões do poder estatal.



De acordo com Max Weber, encontramos na burocracia as seguintes características:

- caráter legal das normas e regulamentos;
- caráter formal das comunicações;
- caráter racional e divisão do trabalho;
- impessoalidade das relações;
- hierarquia da autoridade;
- rotinas e procedimentos padronizados;
- competência técnica e meritocracia;
- previsibilidade do funcionamento;
- especialização da administração;
- profissionalização dos participantes.

Por outro lado, e de modo errôneo, o senso comum passou a se referir à burocracia como os defeitos (disfunções) provocados pelo exagero de seus controles.

Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático, tais como:

- **Exagerado apego aos regulamentos:** deixando de ser meios para se tornarem fins;
- **Excesso de formalismo:** necessidade de documentar e formalizar todos os processos;
- **Resistência a mudanças:** prioriza a estabilidade, rotinização, repetição e padronização;
- **Despersonalização do relacionamento:** a impessoalidade leva a coisificação dos colaboradores, sendo chamados pelos títulos ou mesmo matrículas;

- **Desestímulo à inovação:** não há incentivo em aplicar os talentos dos subordinados para não ofuscar os chefes e mostrar sua mediocridade;
- **Indefinição de responsabilidade:** estrutura vertical e hierarquizada não tem responsabilidade pelos resultados e a eficiência é avaliada conforme o número de subordinados.

Diante dessas inúmeras disfunções (anomalias/defeitos) da burocracia e a captura da estrutura organizacional pública por seus servidores, tornou-se necessário a busca por um modelo que priorizasse a modernização e inovação. Esse modelo proposto é a administração gerencial.

Administração Gerencial

No Brasil, a reforma gerencial teve seu 1º momento com a publicação do Decreto-Lei nº 200 em 1967, no governo militar. Buscou promover uma simplificação administrativa e descentralização das decisões, com intuito de proporcionar uma maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

No entanto, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, considerada sob a ótica administrativa um retrocesso burocrático, todas essas iniciativas foram abandonadas.

Com a crise de governança (capacidade de gerenciar as ações do governo) e o esvaziamento do modelo burocrático, em um contexto marcado pela globalização e desenvolvimento tecnológico, tornou-se necessário uma nova reforma administrativa do Estado para atender as necessidades cada vez maiores da sociedade.

Essa reforma foi capitaneada com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso, e estruturada pelo Ministro Bresser Pereira, “como resposta à crise generalizada, mas, também, como forma de defender o Estado, patrimônio de todos, enquanto coisa pública, no nível político e administrativo”. (PDRAE, 1995, p. 14)

O ponto de partida da reforma gerencial foi a publicação do PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – 1995) inspirado nos princípios da reinvenção do governo e na nova gestão pública (EUA e Inglaterra), tendo como principal protagonista o Ministro da administração Federal e Reforma do estado (MARE) Luiz Carlos Bresser Pereira.

A reforma gerencial brasileira também é conhecida como a reforma de 1995 (ano de publicação do PDRAE).

A reforma de 1995 não abandonou os princípios da burocracia, tais como profissionalismo e impessoalidade, mas buscou reforçá-los no modelo da administração gerencial, buscando assim a correção das disfunções da burocracia.

A reforma de 1995 foi uma reforma do aparelho do estado, e não do Estado.

A reforma do aparelho do estado de 1995 teve seu escopo orientado para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania. Sua atenção foi na modernização da Administração Pública Federal, mas muitas das suas diretrizes e propostas também foram aplicadas nos níveis estaduais e municipais.

E qual a principal mudança pretendida com a reforma gerencial?

A reforma gerencial tem como objetivo reforçar a governança, por meio da transição da Administração Pública burocrática (rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno) para um modelo mais flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão).

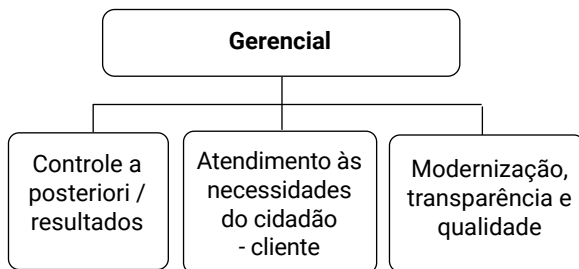
Concluimos assim, a mudança de foco, pois, se antes na burocracia era nos processos, agora, no modelo gerencial, passa a ser nos resultados.

Como vimos, a administração gerencial não negou todos os princípios da burocracia. Pelo contrário, conservou alguns princípios fundamentais, como exemplo, a profissionalização da Administração Pública, que também continua como preceito do gerencialismo.

Além desse, também preservou os seguintes princípios burocráticos:

- admissão a partir do instituto do concurso público, seguindo rígidos critérios de mérito;
- estruturação das carreiras de estado, com um sistema estruturado e universal de remuneração;
- foco na avaliação de desempenho, realizado constantemente;
- capacitação total do corpo de servidores.

Atualmente, o modelo preponderante na Administração Pública Brasileira é o gerencial, mas inferimos do exposto que a reforma proposta não alcançou todos os seus objetivos. Ainda hoje, percebemos muitos traços do patrimonialismo e da burocracia no cotidiano da gestão pública.



No quadro abaixo, sintetizamos as principais características dos modelos teóricos da administração Pública Brasileira:

MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Patrimonialismo: ● confusão entre os bens públicos e os privados ● supremacia dos interesses dos governantes ● corrupção e nepotismo
Burocrático: ● foco nos processos ● meritocracia ● controle rígido baseado na lei
Gerencial: ● controle a posteriori ● atendimento às necessidades do cidadão-cliente ● modernização, transparência e controle

Para facilitar o entendimento, é de suma importância levar para sua prova a evolução no tempo desses modelos estudados:

Estado Brasileiro

Tipos de Administração:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Patrimonial;
- 1930 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Burocrático;
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Gerencial.

Sistema Político:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Monárquico;
- 1390 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Ditatorial (30-45 e de 64-85) / democrático (46-64);
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Democrático.

Relação de Produção:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Mercantil;
- 1390 a 1985 – Estado desenvolvimentista: Capitalista/industrial;
- Após 1985 – Estado Neoliberal: Pós Industrial.

Marco Histórico:

- Até 1930 – Brasil Colônia à República Velha: Pré-capitalista;
- 1390 a 1985 – Estado desenvolvimentista: DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), criado em 1938 durante o governo Getúlio Vargas (Estado Novo);
- Após 1985 – Estado Neoliberal: PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado), publicado em 1995 durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Inspirado na ideia de reformar o setor público, no sentido de aprimorá-lo, a Nova Gestão Pública é um conjunto de técnicas administrativas, surgido na década de 1970, o qual orientou as Reformas realizadas na Administração Pública.

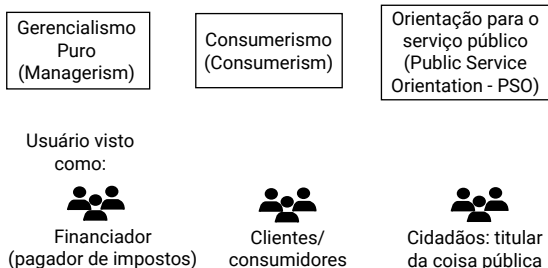
A Nova Gestão Pública também é conhecida como o Novo Gerencialismo Público, ou, ainda, no idioma inglês, *New Public Management*.

Com a crise fiscal que assolava a maioria dos países, encontravam-se com menos recursos e menos poder, por conta, principalmente, de dois fatores que: a democracia e a globalização.

Sabendo que a democracia cobra eficiência, participação nas decisões e *accountability* governamental e a globalização traz as tecnologias da informação e a competitividade, era o momento de aprimorar o Estado, a fim de poder cumprir com os anseios da sociedade.

A Nova Gestão Pública ganhou notoriedade com a implantação de suas ideias especialmente na Inglaterra, com Margareth Thatcher, e nos EUA, com Ronald Reagan.

Esse novo modelo de gestão pública gerencial, o Novo Gerencialismo, teve sua evolução histórica através de três estágios: o gerencialismo puro, o consumerismo e a orientação para o serviço público. A seguir, veremos as características de cada um.



Gerencialismo Puro (Managerialism)

Este primeiro estágio tinha por foco resolver a crise fiscal dos Estados e, por inspiração, as técnicas de Administração de empresas privadas. Neste sentido, procurou-se tornar a Administração Pública mais ágil no atendimento das demandas sociais, além de devolver a capacidade de investimento, mediante a contenção da dívida pública e a redução do custo dos serviços prestados.

O Gerencialismo Puro trata-se da preocupação com a diminuição dos gastos e com o aumento da eficiência da gestão através da melhoria da produtividade, ou seja, fazer mais com menos.

Nesse estágio, o usuário do serviço público é visto como um financiador do sistema, como um pagador de impostos (*taxpayers*).

Consumerismo (Consumerism)

Na tentativa de equilibrar a imposição arbitrária e indiscriminada de redução de custos defendida no Gerencialismo Público (1º estágio), o Consumerismo tem seu foco na satisfação do público, visto, agora, como “cliente-usuário” dos serviços prestados.

Nesse segundo estágio, buscou-se flexibilizar a gestão e introduzir a perspectiva da qualidade voltada para a satisfação do consumidor, adotando medidas de descentralização administrativa, ou seja, permitindo, assim, que o Poder Público fosse mais ágil e competitivo.

Outro ponto de destaque desse estágio é a adoção do modelo de contratualização dos serviços prestados pelo Estado, delegando os serviços considerados não essenciais como forma de obter melhores resultados na utilização dos recursos públicos.

Neste sentido, o Consumerismo, ao introduzir a perspectiva de qualidade na Administração Pública e perceber o usuário do serviço como “cliente-destinatário”, possibilitou a fiscalização dos serviços públicos pela sociedade.

Orientação para o Serviço Público (Public Service Orientation – PSO)

Neste terceiro estágio, ainda vigente, sedimentou-se os temas do Republicanismo e da Democracia, priorizando a participação dos cidadãos e da sociedade nas decisões políticas, através da *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça.

Dica

Accountability é um termo do idioma inglês, o qual remete à obrigação do gestor público de prestar contas, tanto do ponto de vista da legalidade quanto do desempenho da gestão para a sociedade em geral.

Neste sentido, o usuário do serviço público é visto como o titular da coisa pública, ou seja, cidadão. Aliás, o termo “cidadão” traz consigo a noção de tratamento isonômico, que não tem apenas direitos, mas também obrigações, como o de participar das decisões e de fiscalizar os atos praticados pelos governantes.

No quadro a seguir, apresentamos a evolução da nova gestão pública e suas principais características:

NOVA GESTÃO PÚBLICA		
Gerencialismo Puro	Consumerismo	Orientação para o Serviço Público
Managerialism	Consumerism	Public Service Orientation (PSO)
Crise fiscal	Foco no cliente e na qualidade	Cidadania, accountability, equidade
Eficiência e redução de custos	Clientes/ consumidores	Cidadãos
Taxpayers	Gestão de resultados + efetividade	+ participação popular

As reformas gerenciais proporcionaram resultados significativos na forma de administrar o bem público, trazendo uma Administração Pública moderna e eficiente.

Destacam-se, como principais conquistas:

- redução do tamanho do Estado;
- melhoria na eficiência;
- melhoria nos processos;
- gestão ágil e flexível;
- descentralização política e administrativa;
- transparência.

Por fim, analisando nossa situação atual, podemos indagar se esses resultados (conquistas) da Administração Gerencial são verdadeiros. Sobre esse ponto, não se pode perder tempo em discussões políticas e, muito menos, em “discutir” com a banca. Sejam pragmáticos: caso a alternativa exemplifique como resultados o exposto acima, marque como correta e garanta preciosos pontos para a sua aprovação.

PROCESSO ADMINISTRATIVO

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração que serão muito úteis para o entendimento da matéria. Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentar-nos a elas, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Qual é, afinal, o conceito de Administração que devo levar para minha prova? Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”¹.

Esse processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição da seguinte forma:

Administração é o processo que tem o intuito de desenvolver o **planejamento** e a **organização**, além de **dirigir**, **executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

I FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Planejamento

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram ou influenciar o futuro ou serem colocadas em prática no futuro.

Podemos assim entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando você toma a decisão de construir uma casa e, para isso, elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e qual a previsão de término, define a “planta” dos cômodos, pesquisa os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável por distribuir os recursos e as tarefas, resultando assim na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

Direção (Liderança)

Processo de liderar pessoas através da comunicação e motivação, o que possibilita a realização das tarefas planejadas. É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

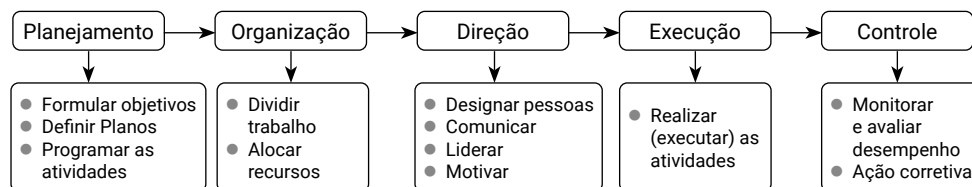
Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Controle

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção de desvios.

Exemplificando: verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na figura a seguir, condensamos as principais atividades de cada uma das funções administrativas:



Importante!

As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou ainda, ter falta de foco nas ações da equipe ou falta de controle nas ações; com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

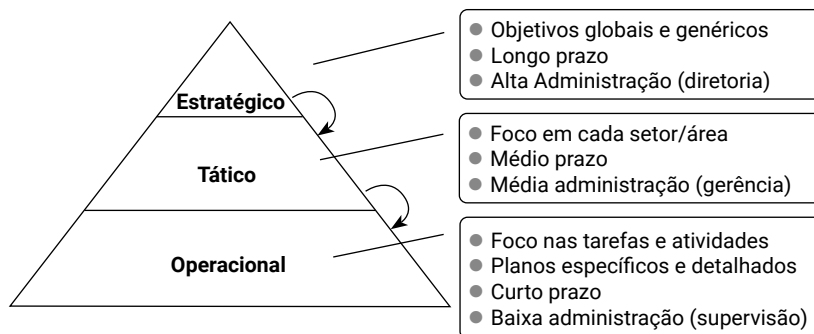
I PROCESSO DE PLANEJAMENTO: PLANEJAMENTO OPERACIONAL E O PLANEJAMENTO TÁTICO

- **Planejamento Estratégico:** visão, missão e análise SWOT;
- **Planejamento Tático:** elo entre o planejamento estratégico (abrangente/abstrato) e o planejamento operacional (planos específicos e detalhados), que envolve a tomada de decisão interna em uma parte (unidade) da organização, observando as diretrizes gerais do planejamento estratégico e decompondo esses objetivos em ações de médio prazo.

Dessa maneira, é no planejamento tático que se deve detalhar os objetivos de cada setor para que os objetivos propostos no planejamento estratégico se concretizem. Seu principal objetivo é reduzir a incerteza do planejamento estratégico, limitando as variáveis envolvidas através da definição de metas setoriais.

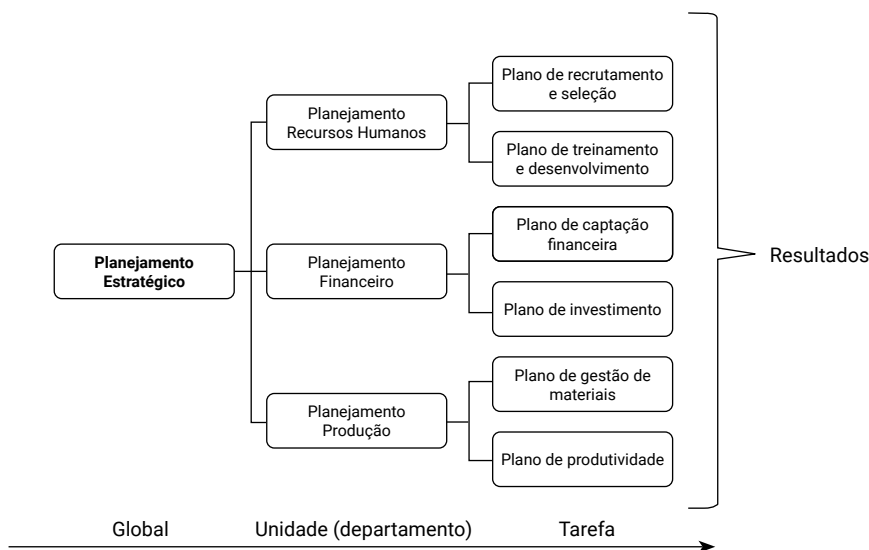
Os componentes do planejamento tático são denominados de planos funcionais (ou administrativos) e representam a “tradução” dos objetivos gerais para cada setor (área). São exemplos de planos funcionais (administrativos):

- planos de recursos humanos;
 - planos de *marketing*;
 - planos financeiros.
- **Planejamento Operacional:** o planejamento operacional é responsável pela definição de quais atividades devem ser executadas para o alcance dos objetivos traçados e quais recursos são necessários para esta execução. Assim, tem como foco o tempo presente e suas atividades, que devem ser executadas do modo mais eficiente no cotidiano da organização; ou seja, é de curto prazo e constantemente revisado. São exemplos de planos operacionais:
- procedimentos;
 - atividades;
 - regras e regulamentos.



Para sintetizar, podemos dizer que a alta cúpula define o planejamento estratégico, desdobrado no planejamento tático (planos setoriais), que se interliga com o planejamento operacional (específico e detalhado), orientando a regularidade, certeza e execução eficiente das atividades e tarefas.

Para facilitar o entendimento, observa-se, na figura a seguir, o desdobramento dos três níveis de planejamento:



I PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO, MISSÃO E ANÁLISE SWOT

Como vimos, uma das etapas do planejamento estratégico envolve a definição da missão, da visão e dos valores.

A **missão** tem a ver com a **razão de ser** da empresa, com o seu **propósito**, com sua **identidade**, como se fosse o seu **DNA**. Definir a missão envolve um exercício de autoconhecimento e as seguintes reflexões: para que a empresa existe? Qual é o horizonte dentro do qual ela atua? Qual o motivo central da sua existência? Qual sua razão de ser? Para que ela existe? O que ela faz? Como ela faz?

Já a **visão** representa um **estado futuro**, o lugar para onde a empresa deseja caminhar. Esse anseio norteará a elaboração do seu planejamento estratégico e, quase sempre, envolve perguntas como: o que a organização quer se tornar? Quem ela quer ser? Em que direção ela quer ir? O que ela quer fazer?

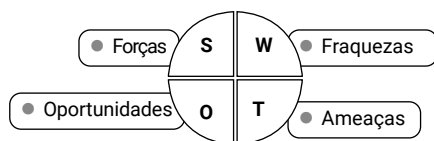
Existem também os **valores**, que são os princípios, as crenças e as normas que servem como **norte para os comportamentos** e decisões. Através desses valores, a empresa consegue exercer sua missão e alcançar sua visão.

Esquematisando:

- Missão: razão de ser;
- Visão: onde a empresa deseja chegar;
- Valores: princípios, crenças, normas.

Diagnóstico Estratégico

A **matriz SWOT** é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico, pois faz uma avaliação global das **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa** (sua sigla provém dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). O diagnóstico estratégico é um meio de monitorar os **ambientes externo e interno**. Essa análise acontece através de uma **matriz**, que representa cada um dos elementos mencionados acima:



Fonte: baseado Kotler e Keller (2012), adaptado pela autora.

- os **pontos fracos (fraquezas)** são elementos **internos** que podem interferir, **negativamente**, na capacidade de atingir objetivos dentro de uma empresa;
- os **pontos fortes (forças)** representam vantagens que interferem, **positivamente**, na capacidade da empresa atingir seus objetivos. Também são elementos **internos**;
- as **oportunidades** são situações **externas** que interferem **positivamente**;
- as **ameaças** são situações **externas** que colocam a empresa diante de dificuldades.

Resumindo: pontos fortes e fracos são elementos internos. Oportunidades e ameaças são elementos externos. Seguem alguns exemplos:

- **Oportunidades:** crescimento econômico do país, poucos concorrentes, investidores interessados em capitalizar a empresa etc.;
- **Ameaças:** falta de profissionais no mercado de trabalho que dominem as habilidades necessárias para o trabalho, elevação na taxa de juros, concorrência elevada, nova legislação restritiva etc.;
- **Forças:** boa estrutura, localização, funcionários engajados etc.;
- **Fraquezas:** colaboradores desmotivados, falta de especialistas etc.

Quando esses itens são **combinados** entre si, temos o seguinte:

FORÇAS + OPORTUNIDADES	melhor cenário, hora da alavancagem
FRAQUEZAS + OPORTUNIDADES	existem limitações
FORÇAS + AMEAÇAS	existem vulnerabilidades
FRAQUEZAS + AMEAÇAS	pior cenário, existem problemas

Para cada uma dessas combinações, existem possíveis estratégias:

Força + oportunidade = desenvolvimento, o melhor cenário;

Fraqueza + oportunidade = estratégia de crescimento, existem oportunidades, mas a empresa precisa diminuir seus pontos fracos para aproveitá-la;

Força + ameaça = estratégia de manutenção, a empresa precisa se manter firme perante ameaças;

Fraqueza + ameaça = estratégia de sobrevivência, pior cenário, indica que a empresa está “lutando para sobreviver”.

Existem outras matrizes, focadas na elaboração de estratégias, que são menos cobradas nas provas. A **matriz Ansoff**, por exemplo, é uma ferramenta utilizada para **determinar estratégias de mercado**, criada por Igor Ansoff. Existe, também, a **análise BCG**, que investiga os produtos ofertados pela empresa e os classifica em **4 tipos**:

- **Estrelas (stars)**: grande participação em um mercado crescente, ou seja, um produto com muitos concorrentes;
- **Interrogação (question marks)**: produtos que representam dúvidas, incógnitas. Fase de introdução no mercado (muito crescimento e pouca participação);
- **Vacas leiteiras (cash cows)**: fase de maturidade (pouco crescimento, mas há participação. Pensem, literalmente, em uma vaca já madura, ela não tem como crescer mais);
- **Cachorros (dogs) ou Abacaxi**: são produtos problemáticos, um verdadeiro “abacaxi”. Pouco crescimento, pouca participação.

Já a matriz **GE/McKinsey**, por sua vez, é uma matriz que faz a análise do portfólio de produtos da empresa ou de seus investimentos, parecida com a BCG, mas um pouco mais complexa (9 quadrantes).

Em resumo, vimos que, a partir do **diagnóstico sobre o cenário atual**, (por meio da análise SWOT, por exemplo) é possível **definir as estratégias** (desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência).

Importante!

Depois do diagnóstico, a etapa posterior é, justamente, a **definição da estratégia e o desenvolvimento de premissas sobre o futuro**.

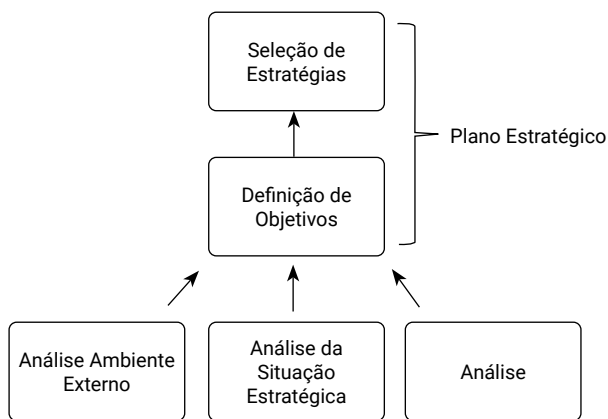
Mas veja que essa é apenas uma das formas, existem outros meios de definir as estratégias e desenvolver premissas.

Análise Competitiva e Estratégias Genéricas

A estratégia de uma organização é definida por meio de sua missão, visão e de seus objetivos e geralmente reflete a escolha de como esses objetivos devem ser alcançados, trilhando o melhor caminho com a análise das forças ambientais (internas e externas).

A estratégia escolhida dependerá muito do apetite da organização: algumas empresas preferem enfrentar agressivamente os concorrentes, outras são mais cautelosas e evitam o confronto.

O diagnóstico da posição estratégica atual é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, e em regra, é obtido através da análise do ambiente interno (forças e fraquezas), do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e da situação estratégica naquele momento. Na figura a seguir, esquematizamos essas etapas da seleção de estratégias:



Os conceitos de estratégia evoluíram bastante durante os últimos anos, e diferentes autores estudaram e categorizaram as estratégias empresariais. Para concursos, dois autores em especial merecem um estudo mais aprofundado: Michel Porter e Igor Ansoff.

REDES E ALIANÇAS

Com a evolução tecnológica e a necessidade de um modelo de produção mais flexível, as organizações estão cada vez mais optando por uma estrutura horizontalizada, adaptativa e ágil. Nesse contexto, emergiu a estrutura em rede, baseada em parcerias em torno de projetos e informações nos quais não existem fronteiras (globais).

Nesse tipo de estrutura, as organizações concentram seus esforços em seus processos essenciais, permitindo a delegação (contratação) das demais atividades para parceiros especialistas, formando assim “nós” capazes de se expandir de forma ilimitada.

Essas empresas subcontratadas (entendidas como parceiras) formam uma enorme “teia”, atuando como equipes autônomas, sem controle hierárquico entre os pares, com atribuições e responsabilidades bem definidas, o que proporciona uma enorme flexibilidade e agilidade.

A estrutura em rede está baseada em três pilares para seu nascimento, sua sobrevivência e evolução. São eles:

- **Cultura de confiança:** tudo inicia-se na confiança mútua, priorizando a relação ganha-ganha. As empresas participantes da rede são vistas como parceiras;
- **Cultura de competência:** são as competências essenciais de cada parceiro;
- **Cultura da tecnologia da informação:** utilização das novas tecnologias, agilizando assim os fluxos de informações vitais para o desenvolvimento de redes.



ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

A Administração por Objetivos (ou APO, como é mais conhecida) é uma prática de gestão desenvolvida por Peter Drucker (um dos mais respeitados teóricos da Administração), que enfatiza a necessidade de definir os objetivos e avaliar os resultados em áreas-chaves de desempenho.

Quais são essas áreas-chaves? Em seu livro *A Prática da Administração*, Drucker apresenta as áreas sensíveis nas quais a APO deve focar-se:

- participação no mercado;
- inovação;
- produtividade;
- recursos físicos e financeiros;
- rentabilidade;
- desempenho e aprimoramento gerencial;
- desempenho e atitudes dos trabalhadores;
- responsabilidade pública.

Essa nova forma de administrar, focada nos resultados e fins organizacionais, difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de metas pessoais e grupais alinhadas com as metas da organização, através da comunicação direta entre as partes (gerente/equipe /indivíduo).

Podemos concluir que o pilar de sustentação da APO é o processo do qual participam o gerente e seu subordinado, que conjuntamente compartilham suas percepções e definem, em comum acordo, as metas a serem alcançadas.

Assim, essa nova forma de administrar permite aos subordinados definirem e negociarem seus objetivos; consequentemente, isso aumentaria seu comprometimento com o alcance deles.

A Administração por Objetivos favoreceu os métodos participativos, com ênfase no planejamento e controle, substituindo a visão hierárquica dos métodos passados. Essa visão participativa é conquistada através dos três princípios nos quais a APO é baseada:

- **Objetivos específicos:** as metas devem ser definidas para as principais áreas (ou indivíduos) de forma quantitativa. Exemplificando: aumento de 25% das vendas (objetivo claro, mensurável e desafiador);

- **Prazo:** as metas devem ser cumpridas dentro de um prazo definido. Exemplificando: aumento de 25% das vendas no 1º trimestre;
- **Feedback:** ao longo do período estabelecido para a realização dos objetivos, o desempenho é avaliado. Após o encerramento do prazo, é definido, em comum acordo, um novo plano de ação para o período seguinte. Exemplificando: a avaliação do desempenho é realizada durante todo o período e, ao final do 1º trimestre, o gerente e o subordinado reúnem-se para elaborar um novo plano para o próximo trimestre.

Dica

A APO foi um marco na implantação da descentralização das decisões e fixação de objetivos departamentais e individuais, tendo como finalidade o alcance dos objetivos globais da organização.

Como todo sistema de gestão, a Administração por Objetivos tem seus pontos positivos e os que são criticados. Elencamos a seguir os principais pontos trazidos pela literatura especializada:

Vantagens da implantação da APO:

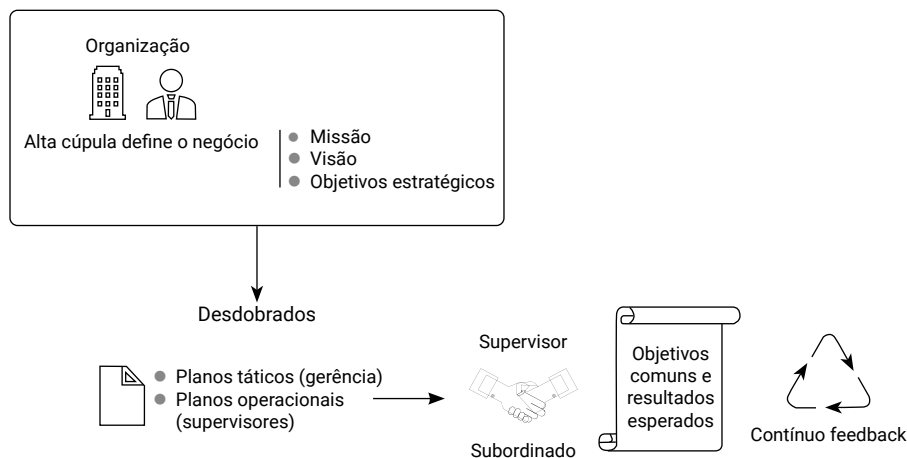
- foco nos objetivos e não nas pessoas;
- maior motivação dos subordinados;
- maior sensação de pertencimento;
- *feedback* constante entre o gerente e subordinado;
- trabalho em equipe.

Desvantagens da implantação da APO:

- excessiva preocupação com o curto prazo;
- maior preocupação com objetivos individuais do que com objetivos de toda organização;
- tendência em estabelecer objetivos conservadores (tanto o gerente, quanto o subordinado ficam felizes).

A APO fez muito sucesso nos anos 1960 e 1970, mas sua popularidade declinou nos anos seguintes; acabou caindo em desuso, muito devido ao surgimento de novas contribuições (técnicas) de maior envergadura que permitem maior flexibilidade, adaptabilidade e visão de futuro.

No mapa mental a seguir, elencamos os principais pontos da APO:



BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o **Balanced Scorecard (BSC)** é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ele atende a múltiplas finalidades, tais como: traduzir a missão e a estratégia, estabelecer um conjunto de medidas de desempenho etc.

Além disso, trata-se de uma ferramenta que parte do seguinte pressuposto: a estratégia organizacional é incerta, afinal, a estratégia define o **como** fazer os objetivos acontecerem (é o meio). Ou seja, se os objetivos mudam, os meios também.

Na tradução literal, BSC significa indicadores balanceados de desempenho, e representa algo muito além de um mero sistema de medidas e indicadores.

O seu foco principal é o **alinhamento** da organização, das pessoas e das iniciativas aos objetivos globais da organização, ou seja, direciona as medidas e os indicadores, a fim de **ajudar a organização a atuar de acordo com sua estratégia**. Esta ferramenta organiza-se baseada em quatro perspectivas, conforme Chiavenato (2003, p.457)

- **Processos** internos: busca analisar o negócio do ponto de vista interno da organização, através de indicadores que avaliam seus processos, a qualidade das informações, a comunicação interna, operações, dentre outros aspectos;
- **Finanças**: envolve os indicadores de medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar a lucratividade, os investimentos, patrimônio, etc.;
- **Clientes** (alguns autores chamam de mercadológica): inclui os indicadores e medidas do tipo satisfação, participação no mercado, tendências, posicionamento no mercado, aquisição de clientes potenciais, etc.;
- **Crescimento organizacional/aprendizagem**: analisa o negócio sob o ponto de vista daquilo que é fundamental para a organização crescer com sucesso no futuro, exemplo: competências, capacidades, motivação – gestão de pessoas – assim como inovação, tecnologia etc. (ativos intangíveis). Envolve o capital humano, de informação e organizacional.

Um mnemônico para facilitar a memorização é o seguinte: “BSC **Processe** a **FCC**” (**Processos** Internos, **Finanças**, **Clientes**, **Crescimento/Aprendizagem**). Existe, além desse, o (**FICA** também: **Finanças**, **processos** Internos, **Clientes**, **Aprendizagem**).

Existem outras ferramentas que podem ajudar no controle/avaliação.

Por exemplo, a matriz **GUT** (Gravidade x Urgência x Tendência) é uma ferramenta de qualidade, utilizada na **priorização de problemas**. Seu objetivo é classificar cada problema de acordo com sua **gravidade**, **urgência** e **tendência**. Diante de um grande dilema, por exemplo, o gestor pode ponderar sua decisão levando em conta esses **três fatores**:

- **Gravidade**: quais são os impactos e efeitos do problema na organização e nos envolvidos. E caso não seja resolvido, o que acontecerá a médio/longo prazo?
- **Urgência**: qual o prazo necessário para resolver o problema e evitar danos. Quanto menor o prazo, mais urgente ele é.
- **Tendência**: refere-se ao potencial de aumento ou diminuição do problema. Seus efeitos tendem a estabilizar, agravar ou reduzir?

Como funciona isso na prática? Cada um dos fatores será pontuado de 1 a 5. Por exemplo, a Gravidade:

- sem gravidade;
- pouco grave;
- grave;
- muito grave;
- extremamente grave.

Após serem atribuídas notas para cada um dos fatores, é feito um cálculo de multiplicação dos três: **G · U · T**

Supondo que os **três** fatores tiveram nota 5, o resultado será 125 ($5 \cdot 5 \cdot 5$).

Exemplo: a organização tem cinco problemas que demandam resolução, qual resolver primeiro? Aquele que obtiver a pontuação mais alta na Matriz GUT.

PROCESSO DECISÓRIO

Tomar decisões é inerente à arte de administrar e faz parte do cotidiano de todo administrador. Estudar o processo de tomada de decisão é fundamental para compreender o trabalho gerencial e possibilitar o desenvolvimento das habilidades necessárias do gestor.

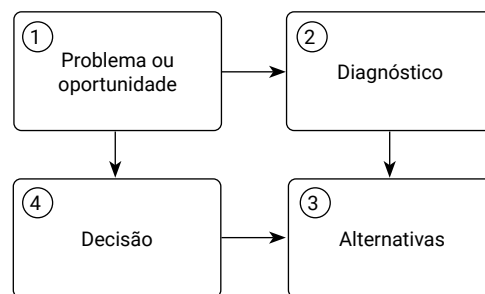
Utilizamos a palavra **decisão** com habitualidade no nosso dia a dia, mas muitas vezes não sabemos conceituá-lo de forma técnica. Afinal, o que é decisão para a ciência da Administração?

De forma didática e clara, o mestre Maximiano afirma:

Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.²

Decisões são escolhas que procuram resolver problemas e aproveitar oportunidades.

Assim, podemos dividir o processo decisório (processo de resolução de problemas) em quatro fases:



- **Constatação ou identificação do problema ou oportunidade**: o processo decisório inicia-se sempre com alguma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação que demanda uma tomada de decisão. É necessário transpor um obstáculo (problema) ou aproveitar de uma condição (oportunidade) para alcançar o objetivo pretendido. É nesse momento que o administrador percebe que é necessário decidir;
- **Diagnóstico**: conhecido o problema ou a oportunidade, é hora de estudar os fatos. O administrador é responsável pela análise da situação ou problema, com o intuito de entender o que está acontecendo e as possíveis consequências;
- **Geração de alternativas**: como o próprio nome mostra, é a fase de criar formas de enfrentar o problema ou aproveitar a oportunidade que se apresenta. Gerar alternativas é estimular a criatividade e ideias, com auxílio das técnicas e ferramentas de desenvolvimento de alternativas;
- **Decisão**: a avaliação e escolha de uma alternativa é a fase final do processo decisório. As alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, e a mais adequada é selecionada para ser implementada.

O ciclo do processo de resolver os problemas (ou aproveitar uma oportunidade) finaliza-se quando a decisão é escolhida e colocada em prática. Dessa maneira, essa decisão pode gerar outras oportunidades e/ou problemas, e assim inicia-se novamente o processo decisório.