

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGE

Supervisor de Pesquisas por Telefone – Área de Gestão

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	7
■ COMPREENSÃO DE TEXTO	7
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS: SINÔNIMOS, ANTÔNIMOS, HOMÔNIMOS E PARÔNIMOS	9
■ PONTUAÇÃO	11
■ ESTRUTURA E SEQUÊNCIA LÓGICA DE FRASES E PARÁGRAFOS	13
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	14
■ ACENTUAÇÃO GRÁFICA	16
■ CLASSES DE PALAVRAS	17
EMPREGO E COLOCAÇÃO DOS PRONOMES.....	24
EMPREGO DOS VERBOS REGULARES, IRREGULARES E ANÔMALOS; VOZES DOS VERBOS.....	28
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	38
■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL	42
■ CRASE	44
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E SITUAÇÕES GERENCIAIS.....	55
■ ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	55
ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....	56
■ FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	58
PLANEJAMENTO.....	58
ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	59
DIREÇÃO.....	60
CONTROLE.....	60
■ MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	61
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	72
■ NOÇÕES BÁSICAS DE GERÊNCIA E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DE PESSOAS	74
■ EFICIÊNCIA E FUNCIONAMENTO DE GRUPOS	81

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO: PAPÉIS E INTERAÇÕES; TRABALHO EM EQUIPE E EQUIPES DE TRABALHO.....	81
■ RESPONSABILIDADE, COORDENAÇÃO, AUTORIDADE, PODER E DELEGAÇÃO.....	86
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	90
■ COMPROMISSO COM A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	91
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	97
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE.....	97
■ LEI Nº 8.112, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES (ART. 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO; ART. 117, INCISOS I A VI E IX A XIX; ART. 118 A ART. 126; ART. 127, INCISOS I A III; ART. 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII; ART. 136 A ART. 141; ART. 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E § 1º A § 4º).....	97
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ÁREA DE GESTÃO.....	105
■ NOÇÕES GERAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	105
■ PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	110
■ FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL.....	112
■ CULTURA ORGANIZACIONAL.....	112
■ TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	114
■ NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: FORMAS DE SUPERVISÃO E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS (CONTROLES E INDICADORES).....	117
CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	117
■ ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.....	118
■ MODELAGEM DO TRABALHO E CONCEITOS BÁSICOS DE GRUPOS.....	126
■ LIDERANÇA: CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES E SEGUIDORES, MOTIVAÇÃO.....	129
TRABALHO EM EQUIPE.....	130
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	132
■ GESTÃO POR PROCESSOS.....	133
■ TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	133

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ÁREA DE GESTÃO

NOÇÕES GERAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONCEITOS INICIAIS

Inicialmente, é importante sabermos que as **funções administrativas (ou funções do administrador)** foram definidas por Fayol (1841–1925), um engenheiro francês, pioneiro da Teoria Clássica. Segundo Chiavenato (2003), o autor desenvolveu uma teoria preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização, cujo foco estava na estrutura. Partia-se do “todo” organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência das partes.

Fayol inaugura uma abordagem estrutural e define o ato de administrar como “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. De outro modo, para Fayol, administrar envolve as seguintes funções: **prever, organizar, comandar, coordenar, controlar** (mnemônico: **POC3**). Observem na íntegra algumas palavras-chave trazidas por Chiavenato (2003, p. 81) sobre cada uma dessas funções:

- **Prever:** envolve visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- **Organizar:** tem a ver com constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- **Comandar:** envolve a direção e a orientação do pessoal;
- **Coordenar:** tem a ver com ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- **Controlar:** consiste em verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Essas funções foram **reformuladas** pela **Teoria Neoclássica** e, em geral, aceita-se, hoje, as seguintes funções: **planejar, organizar, dirigir e controlar** (mnemônico: **PODC**).

Atenção: a **Teoria Neoclássica** não é uma teoria propriamente dita. Na realidade, é uma corrente que, basicamente, atualiza e redimensiona a Teoria Clássica colocando ênfase nos objetivos. Além disso, é uma visão eclética e heterogênea, pois conta com diversos pontos de vista, de diversos autores (são exemplos: Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, dentre outros).

Agora, vejamos qual é a definição de **Administração Estratégica** de acordo com Pearce e Robinson (2008):

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

A partir dessa citação, percebe-se que a **Administração Estratégica** é um conceito muito mais abrangente do que o simples planejamento estratégico.

O planejamento, por sua vez, figura, ali, como a primeira das funções administrativas, servindo de base para as demais (organização, direção e controle) e tem a ver com definição da missão, formulação de objetivos, definição de planos para alcançá-los e programação das atividades, por exemplo.

De acordo com Chiavenato (2003, p.168):

- **Planejamento:** é a primeira das funções e funciona como **base** para as demais. Tem relação com a definição da missão, formulação de objetivos, definição de planos para alcançá-los e programação das atividades;
- **Organização:** Chiavenato (2003) menciona, por exemplo, algumas atividades inerentes à essa função, como a divisão do trabalho, desígnio de atividades, agrupamento das atividades em órgãos e cargos, alocação de recursos, além da definição de autoridade e responsabilidade;
- **Direção:** **envolve** a designação (indicação, escolha) de pessoas, a coordenação dos esforços, a comunicação, o processo de motivação (encorajamento, impulso), além da liderança e da orientação;
- **Controle:** definir padrões, monitorar e avaliar o desempenho e desenvolver ações corretivas. O objetivo aqui é assegurar (verificar) se os resultados estão de acordo com o que foi previamente estabelecido (planejado).

O planejamento **estratégico** é aquele de longo prazo, definido pela cúpula da organização, no nível institucional, que envolve a empresa como um todo (global).

Para Chiavenato (2003), por exemplo, o **planejamento estratégico** segue as seguintes etapas:

- definição dos objetivos (missão/visão);
- determinação da situação atual (análise SWOT, por exemplo, que engloba o ambiente interno e externo);
- desenvolvimento de premissas sobre o futuro, com a análise e escolha das alternativas;
- implementação do plano e avaliação dos resultados.

Já para Oliveira (2007), ele começa com o diagnóstico:

- diagnóstico estratégico;
- missão;
- instrumentos prescritivos e quantitativos;
- controle e avaliação.

Para Maximiano (2000, p. 204), por fim, as etapas principais do planejamento estratégico são:

- análise da situação estratégica;
- análise externa (ameaças e oportunidades);
- análise interna (pontos fortes e fracos);
- definição do plano estratégico.

Apesar de não existir um consenso quanto à ordem, essas etapas conversam entre si. Em geral, existem os objetivos, uma situação atual, escolha de alternativas, implementação e controle/avaliação.

Fiquemos, portanto, com a **essência** (não vale a pena gravar palavra por palavra, porque a banca pode mudar).

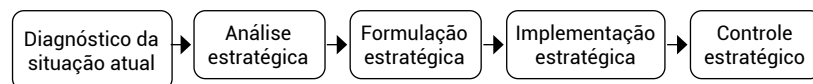
A partir de uma **perspectiva mais ampla**, um planejamento estratégico requer:

- definição da **missão, da visão e dos valores** (qual é a filosofia organizacional?);
- algum **diagnóstico do cenário atual** (por exemplo, análise de SWOT — pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças);
- **definição das estratégias** (meios para realizar os objetivos);
- indicadores de desempenho (para acompanhamento das metas — alguns autores podem chamar esse processo de **controle/avaliação**).

Agora observem quais são as fases do processo de **Administração Estratégica** trazidas por Sobral e Peci (2008). Vejam que os autores fazem um desdobramento das fases do planejamento estratégico:

- diagnóstico da situação atual;
- análise estratégica;
- formulação estratégica;
- implementação estratégica;
- controle estratégico.

Observemos o fluxograma abaixo, para fins de compreensão:



Existem, também, **outros tipos de planejamento**:

O planejamento **tático**, intermediário (gerência média), de **médio prazo**, por exemplo, envolve os objetivos departamentais. Sempre que se tratar de departamento, área, ou unidade gerencial, deve-se lembrar desse tipo de planejamento. O nível tático vai transformar as decisões tomadas no nível estratégico em planos e programas, para que o nível operacional execute.

Já o **operacional** envolve a execução das tarefas e é voltado ao **curto prazo**.

Em resumo:

- **Estratégico**: o mais genérico e sintético;
- **Intermediário**: menos genérico e mais detalhado;
- **Operacional**: detalhado e analítico.

Observem a figura:



Chiavenato (2003) adaptado pela autora

Como vimos, o planejamento, **voltado para o futuro**, define, basicamente, o lugar no qual a organização quer chegar.

Dica

A **estratégia** relaciona-se à forma de realizar determinada tarefa. Significa, portanto, o **caminho**, o percurso que a organização precisa traçar para que possa chegar no **destino desejado**.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

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?

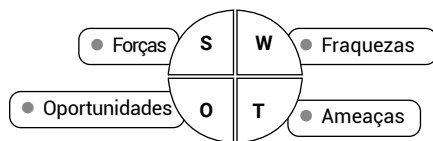
Existem também os **valores**, que são os princípios, as crenças e as normas que servem como **norte para os comportamentos** e decisões. Através desses valores, a empresa consegue exercer sua missão e alcançar sua visão.

Esquematisando:

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

I 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.

I DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Mintzberg afirma existirem dez escolas de planejamento estratégico. Ou seja, de acordo com o autor, existem dez diferentes maneiras de descrever o **processo de formação da estratégia**. Estas podem ser divididas em **três grupos** de naturezas distintas:

- de natureza prescritiva;
- de natureza descritiva;
- de configuração.

Escolas de Natureza Prescritiva

As escolas de natureza **prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito. Dentro desse grupo encontram-se **subgrupos**, observemos:

- **Escola do Design:** o processo de formação da estratégia é visto como um ajuste entre as forças internas (forças e fraquezas) e externas (ameaças e oportunidades);
- **Escola do Planejamento:** existe uma equipe especialista, formada por planejadores que estruturam dados, com o objetivo de formular estratégia da organização. Ansof é o mais conhecido aqui;
- **Escola do Posicionamento:** o foco, aqui, está na própria estratégia. Essa escola teve, como base, os estudos Michael Porter. O autor defendia algumas estratégias consideradas válidas para um mercado altamente competitivo (são as famosas estratégias genéricas, que veremos posteriormente: custo, diferenciação e foco). Ou seja, para essa visão, é importante que a organização escolha a melhor estratégia (para isso, ela pode usar as ferramentas que vimos anteriormente, como a análise SWOT ou o próprio modelo das cinco forças competitivas de Porter, que veremos logo a seguir).

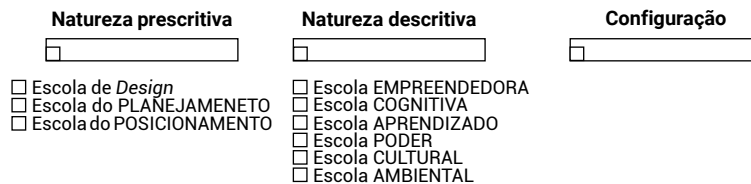
Escolas Descritivas

Já as escolas **descritivas** preocupam-se com os processos de construção das estratégias e, também, com a forma que eles ocorrem. Analisemos seus subgrupos:

- **Escola Empreendedora:** a estratégia é resultado de uma visão de longo prazo do principal executivo. É um processo baseado nas suas experiências e nos seus pontos de vista. Ou seja, baseado nas próprias percepções individuais de quem está à frente da organização;
- **Escola Cognitiva:** aqui, a estratégia está baseada nos processos mentais necessários para sua formulação. Não basta ter o conhecimento, para formular uma estratégia, o indivíduo tem que saber estruturar e construir esses conhecimentos de maneira organizada;
- **Escola do Aprendizado:** a estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo;
- **Escola do Poder:** a estratégia é formada por meio negociação e persuasão dos membros influentes da empresa;
- **Escola Cultural:** a estratégia é vista como um processo coletivo que reflete crenças e valores dos indivíduos;
- **Escola Ambiental:** o ator principal no processo é o ambiente. O papel da organização é apenas adaptar-se às mudanças no ambiente ou acabar se desfazendo.

O último grupo é o da escola da **configuração**. Este, entretanto, não se trata de um grupo, pois só conta com uma escola. Para esta nas organizações, existem certas características estáveis, mas de tempos em tempos, elas passam por um processo de transformação. Por isso, é preciso ter uma certa flexibilidade e capacidade de adaptação, justamente para suportar os períodos de transformação. Existe uma alternância entre estabilidade e transformação, como em um ciclo. Mintzberg afirma que essa escola acaba englobando as características das demais.

Observemos, agora, o esquema abaixo:



I ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Vamos relembrar as “**três estratégias genéricas**” propostas por Porter:

- **Liderança em custo:** objetiva a produção industrial de baixo custo;
- **Diferenciação:** almeja o desenvolvimento de produtos, ou serviços, únicos, com base na lealdade à marca do cliente. A empresa pode oferecer uma qualidade maior, o melhor desempenho, ou características únicas;
- **Foco:** procura atender segmentos de mercado definidos. A empresa focaliza grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. Exemplo: nicho de lojas para crianças.

Cinco Forças de Porter

Michael Porter é professor da Harvard Business School, consultor e autor de diversos livros e artigos, dentre eles o “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*”, no qual trouxe o conceito conhecido como as “**5 forças de Porter**”. De acordo com o professor, existem cinco forças que determinam a posição de qualquer empresa, em seu respectivo mercado. São elas:

- rivalidade entre concorrentes;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de novos entrantes;
- ameaça de novos produtos ou serviços substitutos (correlatos).

Vejam os que dizem Kotler e Keller sobre cada um deles, respectivamente (2012, p. 535):

- **Intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes:**

[...] todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que constitui um cruzamento entre a guerra aberta e a diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem atacar-se umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças

- **Poder de barganha dos fornecedores da organização:**

[...] como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis pelos seus produtos, surge a luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções ou com menos a perder com o término da relação.

- **Poder de barganha dos clientes da organização:**

[...] os clientes querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade de conseguir-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar outras opções, etc.

- **Ameaça de novos entrantes:**

[...] para entrar em uma indústria, as empresas precisam superar as barreiras à entrada, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital, de lealdade dos clientes às marcas estabelecidas, etc. Barreiras elevadas desencorajam a entrada de novos concorrentes. Barreiras baixas conduzem a uma elevada competição.

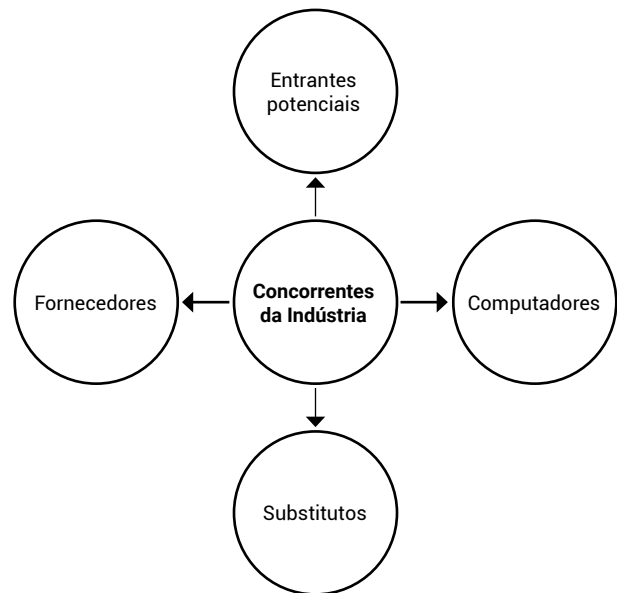
- **Ameaça de produtos substitutos:**

[...] como ninguém é insubstituível, a concorrência depende da extensão em que os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Os serviços postais concorrem com os serviços de mensageiros, os quais concorrem com máquinas de fax, as quais concorrem com o correio eletrônico e assim por diante. Quando uma indústria inova, as outras podem sofrer.

Segundo Porter, a **essência da formulação de uma estratégia competitiva** é a capacidade de relacionar uma companhia (empresa) ao seu ambiente.

O autor afirma que, embora o meio ambiente seja muito amplo, abrangendo tanto as forças sociais como as forças econômicas, o principal aspecto do meio ambiente de uma indústria é, justamente, as outras indústrias com as quais ela compete (**concorrentes**).

Então, vejamos que o modelo das **5 forças de Porter** auxilia na análise do ambiente competitivo (a análise do potencial de lucratividade de determinada indústria é um exemplo disso):



Em resumo, como forma de revisão, as cinco forças de Porter são:

- Poder de negociação (barganha) dos **FORNECEDORES**;
- Ameaça de produtos **SUBSTITUTOS**;
- **CONCORRÊNCIA** (rivalidade entre as empresas);
- Poder de negociação (barganha) dos **COMPRADORES**;
- Ameaças de **NOVOS ENTRANTES**.

Dica

Mnemônico para ajudar na memorização: **FORNEÇO SUCO** aos **COMPRADORES** e aos **NOVOS ENTRANTES**.

CONTROLE E AVALIAÇÃO

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 x U x T**. Supondo que os **três** fatores tiveram nota 5, o resultado será 125 (5 x 5 x 5).

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

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DECOURT, F et al. **Planejamento e gestão estratégica.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

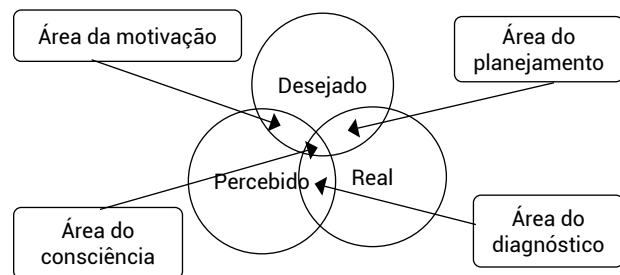
OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpex, 2012.

PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

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).

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.

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 fixar apenas no passado, porque isso pode limitar as possibilidades de vislumbrar o futuro;
- acima de tudo, criar um procedimento para decidir. Por exemplo, a General Motors adotou um “registro de decisão” para orientar seus membros na tomada de decisões.

Esse documento consiste na sistematização de algumas perguntas antes de qualquer decisão:

- qual o contexto da decisão?
- qual é a decisão a ser tomada?
- que recursos serão alocados?
- que alternativas foram consideradas, mas não selecionadas? Por que não foram selecionadas?
- que pressupostos foram feitos para a decisão?
- que resultados são esperados? Para quando?

Outros aspectos que devem ser levados em consideração pelo tomador de decisão são a busca pelo consenso de ideias e o planejamento que evita a tomada de decisão impulsiva, porque são posturas que tornam o processo mais cooperativo, evita o atrito entre vencedores e perdedores, não beneficia a tirania, e compartilha da responsabilidade, não comprometendo a decisão ao nível estritamente individual (BRETAS; MARQUES, 2009).

Além disso, pode-se destacar, para Burmester (2018) e Bretas e Marques (2009), alguns aspectos que bloqueiam e/ou atrapalham a tomada de decisão organizacional:

- busca de evidências que interesses de alguns participantes deixam de considerar outros fatos que possam ser igualmente ou mais relevantes;
- procrastinação na definição da escolha;
- resignação diante da necessidade de mudança;
- falta de confiança, perfeccionismo e/ou medo;
- raciocínio ideologizado ou otimismo exagerado;
- tendência de dispensar mais atenção para fatos recentes ou de ampla divulgação, deixando de lado informações mais distantes ou menos divulgadas;
- interrupção da busca por evidências para aceitar a primeira alternativa que parece fazer sentido;
- inconsistência, quando se tende a não adotar os mesmos critérios em condições similares;
- subestimação da incerteza e ilusão do controle sobre situações incertas ou mal definidas;
- assimetria na atribuição de sucesso e/ou fracasso às habilidades e talentos do grupo ou da pessoa.

Esses apontamentos resumem alguns aspectos que são esclarecidos pelos autores enquanto dificuldades no processo decisório. No entanto, fatores como intuição, reflexões constantes, hábitos, experiência, entre outros, também podem influenciar tanto o sucesso quanto o fracasso do processo decisório, segundo estudiosos sobre o tema.

Por ser sustentado por bases de cunho lógico e psicológico, o processo decisório não pode ser entendido como um ato isolado, ou que se tenha uma resolução de como se deve melhor fazê-lo. Por isso, é importante conhecer diferentes perspectivas sobre o tema, a ideia de diferentes autores, olhar para diferentes aspectos, elementos, e sempre contextualizar a organização em seu ambiente, com relação aos seus objetivos, pessoas, conhecimento compartilhado. Vale a pena ressaltar sobre a necessidade de se atentar aos aspectos não materiais, intersubjetivos que permeiam os indivíduos e impactam fortemente os tomadores de decisão organizacionais.

Temas como poder, saber delegar, propensão ao risco, cultura organizacional, liderança, mudança organizacional, são essenciais para que o processo decisório seja compreendido de uma maneira mais ampla e auxiliar o tomador de decisão enquanto planeja executar seus próximos passos.

A administração das organizações envolve uma gama gigantesca de conceitos, temas que precisam ser entendidos de maneira conjunta e sempre atualizados frente as mudanças aceleradas da sociedade moderna, por isso, é preciso olhar para as pessoas como centrais nas organizações, pois são elas que encabeçam os movimentos de desenvolvimento e expansão. Nesse sentido, a área de RH e a gestão de pessoas são fundamentais para o contexto organizacional, e abrem o leque de estudos e possibilidades para que seja possível compreender aspectos tão importantes do cenário organizacional, como o processo decisório, por exemplo.

REFERÊNCIAS

BRETAS, P. M. J. L. D.; MARQUES, F. J. G. *Série Gestão Estratégica - Faces da Decisão - Abordagem Sistemática do Processo Decisório*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2009. 978-85-216-2276-5. Disponível

em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2276-5/>. Acesso em: 20 fev. 2021. BURMESTER, H. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. 9788553131051. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131051/>. Acesso em: 20 fev. 2021. HARVARD MANAGEMENT UPDATE, v. 8, n. 4, 2003.

FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL

A flexibilidade organizacional é a capacidade de uma organização de se adaptar às mudanças do ambiente, tanto externamente quanto internamente. A organização também deve atender às necessidades e expectativas de seus “*stakeholders*” (traduzido para o português como “partes interessadas”), que configuram-se por ser o grupo de pessoas que são impactadas pelas ações de uma determinada empresa, tais como os clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas e sociedade.

Nessa demanda, a flexibilidade organizacional envolve aspectos estruturais, culturais, tecnológicos e humanos da organização, que devem ser alinhados com a sua estratégia e visão de futuro.

Posto isso, a flexibilidade organizacional pode trazer diversos benefícios para as organizações, tais como aumentar a competitividade e inovação do mercado, visando responder de forma mais célere às oportunidades e ameaças, criando soluções diferenciadas e personalizadas para seus clientes. Também, outro benefício é a maior satisfação e motivação dos colaboradores, haja vista que a organização oferece um ambiente de trabalho mais dinâmico, participativo, colaborativo e autônomo, respeitando as individualidades e potencializando as competências de cada um.

Ainda nesse viés, a maior produtividade e qualidade dos processos, produtos e serviços também resulta como um benefício, pois a organização utiliza recursos tecnológicos e metodologias ágeis para otimizar o fluxo de trabalho, reduzir desperdícios e melhorar os resultados. Adiante, maiores índices de sustentabilidade e responsabilidade social são alcançados, também, como um ganho, de forma que o olhar se volta para as condições de impactos ambientais e sociais das suas atividades, buscando minimizar os danos e maximizar os benefícios para a sociedade.

Diante disso, para que haja o alcance a todos esses benefícios é preciso que a flexibilidade organizacional seja desenvolvida e, para isso, é preciso seguir algumas etapas, tais como analisar o contexto interno e externo, definir a visão, missão, valores e objetivos estratégicos. Também, faz-se necessária a identificação das partes interessadas da organização, bem como o mapeamento dos processos-chave da organização e análise dos processos mapeados. Assim, poderá ser possível redesenhar o cenário dos processos, implementar as melhorias propostas e, finalmente, monitorar e controlar os processos melhorados, acompanhando os indicadores de desempenho e avaliando o grau de satisfação daqueles que são impactados pelas ações de determinada empresa.

Portanto, a flexibilidade organizacional é uma prática que requer comprometimento, disciplina e melhoria contínua, sendo importante contar com o apoio da alta direção da organização, com a participação dos colaboradores envolvidos nos processos e com uso de ferramentas e metodologias adequadas. Dessa maneira, a flexibilidade organizacional pode se tornar um diferencial competitivo para as organizações que buscam se destacar no mercado de trabalho.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser compreendida como uma construção coletiva que direciona as ações e comportamentos dos indivíduos na sociedade e nas organizações¹. Você provavelmente já deve ter ouvido alguém dizer em uma organização algo como “o final de ano está chegando. Vamos começar a preparar o amigo oculto porque a festa de Natal já faz parte da cultura da empresa”. Ou ainda: “a reunião começa às 8h, mas já é cultural os 10 minutos de atraso de todos”. Esses exemplos combinam com a definição de que a cultura é um sistema de significados aceito publicamente e coletivamente por um determinado grupo em certo momento².

A cultura organizacional é frequentemente definida como:

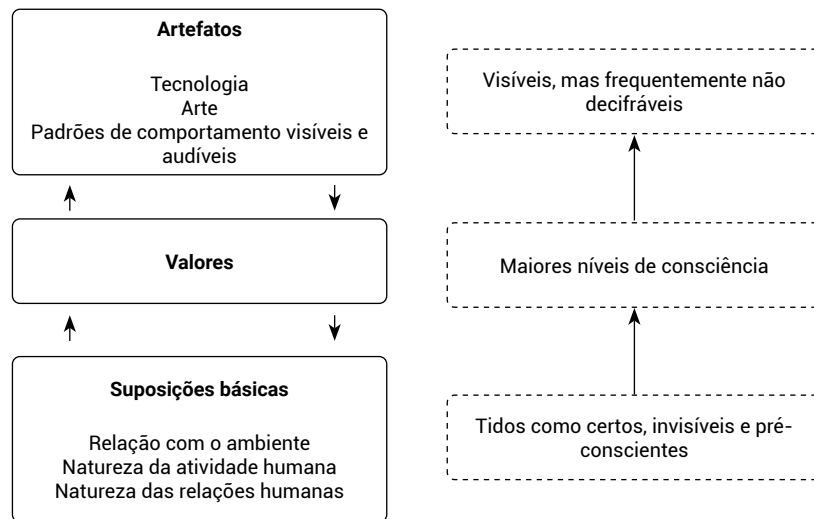
[...] o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas [tradução nossa]. (SCHEIN, 2004, p. 17)

A partir da definição apresentada anteriormente, é possível compreender que a cultura é formada pelas suposições, crenças e valores dos membros da organização. Ao longo do tempo as pessoas desenvolvem certos padrões de comportamentos associados com determinados eventos. Quando o comportamento é aceito coletivamente, ele se torna a forma de correta de fazer as coisas. Assim, sempre que surgir aquela situação novamente, os trabalhadores já sabem como “devem” agir. E aqueles que entram na organização posteriormente vão aprendendo com os veteranos como devem se comportar. Em resumo, podemos dizer que a cultura é a maneira tradicional/costumeira de fazer as coisas na organização, sendo compartilhada por seus membros.

A cultura organizacional é manifestada em três níveis: (1) artefatos visíveis, (2) valores, e (3) pressupostos básicos, conforme apresentado na figura a seguir.

1 SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

2 Pettigrew, A. *On Studying Organizational Cultures*. **Administrative Science Quarterly**, n. 4, v. 4, 1979, p. 580-571. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392363>. Acesso em: 01 nov. 2022.



Fonte: Adaptado de Schein (2004, p. 26).

O nível dos artefatos é fácil de ser observado, mas difícil de ser compreendido. Os artefatos incluem as características visíveis da cultura, tais como a tecnologia, o *layout*, as vestimentas, a arquitetura etc.

Para compreender os artefatos, pode ser necessário investigar os valores da organização. Apesar de inacessíveis pela observação, os valores podem ser obtidos a partir de conversas com os membros. Além disso, grandes empresas geralmente divulgam sua missão, visão e valores na Internet, seja em sua página institucional ou redes sociais. Um ponto a destacar é que geralmente os trabalhadores costumam falar dos valores que são mais nítidos na organização, ou seja, aquilo que é mais reforçado pela cultura. No entanto, os valores implícitos podem continuar inexplorados.

Dica

Exemplo: os valores e princípios da Magazine Luiza estão disponíveis em seu site³ e incluem:

Respeito, Desenvolvimento e Reconhecimento: colocamos as pessoas em primeiro lugar, porque elas são a força e a vitalidade da nossa organização;

Ética: nossas ações e relações são baseadas na verdade, integridade, honestidade, transparência, justiça e bem comum;

Simplicidade e Liberdade de Expressão: buscamos a simplicidade em nossas relações e processos, respeitamos as opiniões de todos e estamos abertos a ouvi-las, independentemente da posição que ocupam na Companhia;

Inovação e Ousadia: cultivamos o empreendedorismo na busca de fazer diferente, com iniciativas inovadoras e ousadas;

Regra de Ouro: faça aos outros o que gostaria que fizessem a você.

O último nível, das suposições ou pressupostos básicos, diz respeito às verdades inquestionáveis da organização. Isto é, aquilo que é tido como certo, já que é resultado de um aprendizado contínuo.

É importante destacar também os elementos da cultura organizacional. Tais elementos têm o papel de disseminar a cultura da organização:

- **Valores:** indicam aquilo que é importante para a empresa, ou seja, aquilo que é considerado fundamental para o sucesso organizacional;
- **Normas:** buscam controlar o comportamento das pessoas na organização, restringindo o que pode e o que não pode ser feito;
- **Comunicação:** é a forma como a comunicação é realizada na organização, seja ela formal ou informal;
- **Ritos e cerimônias:** os ritos ocorrem quando há contratação, promoção de um funcionário ou outra situação específica. Por exemplo, pode ser que a entrada de um novo funcionário seja sempre seguida da apresentação do mesmo a todos os departamentos. As cerimônias são eventos que ocorrem costumeiramente nas organizações, tais como celebrações de Natal, comemoração ao Dia das Mães ou dos pais, entre outras;
- **Tabus:** dizem respeito àquilo que não pode ser feito na organização, mas que não é amplamente comentado. Os tabus são aqueles assuntos discutidos nos corredores, mas que ninguém tem coragem (ou abertura) para falar publicamente;
- **Histórias e mitos:** as histórias dizem respeito a situações que realmente aconteceram na organização, enquanto os mitos não são baseados na realidade. Ambos, histórias e mitos, buscam reforçar a cultura da organização;
- **Sagas e heróis:** as sagas são os relatos sobre pessoas que se destacaram na organização. Os heróis são as próprias pessoas que ganharam destaque, seja porque fundaram a empresa, contribuíram significativamente pelo seu crescimento ou outro motivo;
- **Crenças e pressupostos:** são as verdades inquestionáveis presentes na organização e, por isso, não se modificam com frequência.

Por fim, ressalta-se que a cultura não é permanente ou inalterável. No entanto, também não é possível alterá-la da noite para o dia. A mudança da cultura organizacional é viável, mas requer planejamento e envolvimento de todas as áreas e níveis da organização.

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.

TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

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).

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 com 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: