

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

EBSERH

Analista Administrativo - Qualquer Nível Superior

NV-0020T-23-EBSERH-ANALISTA-ADM-QN



SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	11
■ TIPOLOGIA TEXTUAL	13
■ GÊNEROS TEXTUAIS	17
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	21
■ ACENTUAÇÃO GRÁFICA	22
■ CLASSES DE PALAVRAS	23
■ USO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	44
■ SINTAXE DA ORAÇÃO E DO PERÍODO	45
■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL	54
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	55
■ PONTUAÇÃO	59
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	62
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	71
■ NOÇÕES DE LÓGICA	71
PROPOSIÇÕES LÓGICAS SIMPLES	71
PROPOSIÇÕES LÓGICAS COMPOSTAS.....	72
CONNECTIVOS LÓGICOS.....	75
■ DIAGRAMAS LÓGICOS: CONJUNTOS E ELEMENTOS	76
■ LÓGICA DA ARGUMENTAÇÃO	78
■ TIPOS DE RACIOCÍNIO	81
■ ELEMENTOS DE TEORIA DOS CONJUNTOS	82
■ ANÁLISE COMBINATÓRIA	86
■ PROBABILIDADE	91
■ RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM FRAÇÕES, CONJUNTOS, PORCENTAGENS E SEQUÊNCIAS COM NÚMEROS, FIGURAS, PALAVRAS	94

LEGISLAÇÃO.....	109
■ LEI FEDERAL Nº 12.550, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011.....	109
■ REGIMENTO INTERNO DA EBSERH (APROVADO NA 155ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, REALIZADA NO DIA 28 DE MARÇO DE 2023).....	112
■ CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA DA EBSERH – PRINCÍPIOS ÉTICOS E COMPROMISSOS DE CONDUTA – SEGUNDA EDIÇÃO (2020).....	136
■ ESTATUTO SOCIAL DA EBSERH (APROVADO NA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA NO DIA 24 DE MAIO DE 2023).....	140
■ REGULAMENTO DE PESSOAL DA EBSERH	146
■ NORMA OPERACIONAL DE CONTROLE DISCIPLINAR DA EBSERH (ATUALIZADO EM 17/01/2023, ART. 1º AO ART. 6º; ART. 28 AO ART. 45)	153
LEGISLAÇÃO – SUS	163
■ EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE SAÚDE NO BRASIL E A CONSTRUÇÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS) – PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E ARCABOUÇO LEGAL	163
■ CONTROLE SOCIAL NO SUS	169
■ RESOLUÇÃO Nº 453, DE 2012, DO CONSELHO NACIONAL DA SAÚDE	169
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988, TÍTULO VIII – ARTIGOS DE 194 A 200	170
■ LEI ORGÂNICA DA SAÚDE	176
LEI Nº 8.080, DE 1990.....	176
LEI Nº 8.142, DE 1990.....	183
DECRETO PRESIDENCIAL Nº 7.508, DE 28 DE JUNHO DE 2011	184
■ DETERMINANTES SOCIAIS DA SAÚDE.....	188
■ SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM SAÚDE	189
■ RDC Nº 63, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2011, QUE DISPÕE SOBRE OS REQUISITOS DE BOAS PRÁTICAS DE FUNCIONAMENTO PARA OS SERVIÇOS DE SAÚDE	193
■ RESOLUÇÃO CNS Nº 553, DE 9 DE AGOSTO DE 2017, QUE DISPÕE SOBRE A CARTA DOS DIREITOS E DEVERES DA PESSOA USUÁRIA DA SAÚDE.....	198
■ RDC Nº 36, DE 25 DE JULHO DE 2013, QUE INSTITUI AÇÕES PARA A SEGURANÇA DO PACIENTE EM SERVIÇOS DE SAÚDE E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.....	203
■ POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO HOSPITALAR (PNHOSP).....	205

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	223
■ EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	223
PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)	223
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	225
FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	225
PROCESSO DE PLANEJAMENTO	227
Planejamento Estratégico	227
Missão	227
Visão	227
Valores	228
Objetivos Estratégicos.....	229
Análise Competitiva e Estratégias Genéricas	229
Administração por Objetivos.....	229
Processo Decisório.....	230
ORGANIZAÇÃO	233
Estrutura Organizacional	233
Tipos de Departamentalização: Características, Vantagens e Desvantagens de Cada Tipo	234
Organização Informal	234
Cultura Organizacional	235
MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA	236
Comunicação	238
Descentralização e Delegação.....	239
Formas de Descentralização.....	239
CONTROLE	239
Tipos, Vantagens e Desvantagens.....	239
Características	242
Sistema de Medição de Desempenho Organizacional.....	242
■ GESTÃO DE PESSOAS: OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS	242
EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL	243
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: PRINCIPAIS TIPOS, CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS, DESVANTAGENS E OBJETIVOS	244
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS	246
GESTÃO DE DESEMPENHO	248

■ GESTÃO DE PROJETOS	251
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS	251
ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....	253
PROJETOS E SUAS ETAPAS	254
■ GESTÃO DE PROCESSOS	257
CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS	257
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	260
■ LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	262
Modalidades de Licitação	262
Dispensa e Inexigibilidade.....	263
LEI N° 8.666, DE 1993 E SUAS ALTERAÇÕES, LEI N° 10.520, DE 2002 E DEMAIS DISPOSIÇÕES NORMATIVAS RELATIVAS AO PREGÃO, DECRETO N° 7.892, DE 2013 (SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS), LEI N° 12.462, DE 2011 (REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS)	266
DECRETO N° 11.531, DE 2023	316
PORTARIA INTERMINISTERIAL N° 424, DE 2016	320
 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	 341
■ CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS	341
ATRIBUTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS	341
TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO	341
METODOLOGIA DE CÁLCULO DA CURVA ABC	345
■ GESTÃO DE ESTOQUES	349
■ COMPRAS	358
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS	358
ETAPAS DO PROCESSO	358
PERFIL DO COMPRADOR	358
MODALIDADES DE COMPRA	358
CADASTRO DE FORNECEDORES	360
■ COMPRAS NO SETOR PÚBLICO	361
OBJETO DE LICITAÇÃO	361
Edital de Licitação.....	365

■ RECEBIMENTO	366
ENTRADA	366
CONFERÊNCIA	366
■ ARMAZENAGEM	366
OBJETIVOS DA ARMAZENAGEM	366
CRITÉRIOS E TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM	367
ARRANJO FÍSICO (LEIAUTE)	367
■ DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS	369
CARACTERÍSTICAS DAS MODALIDADES DE TRANSPORTE.....	369
ESTRUTURA PARA DISTRIBUIÇÃO	371
Distribuição Interna.....	371
Distribuição Externa.....	371
■ GESTÃO PATRIMONIAL	371
TOMBAMENTO DE BENS.....	371
CONTROLE DE BENS	372
INVENTÁRIO.....	373
ALIENAÇÃO, ALTERAÇÕES E BAIXA DE BENS	375

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)

A Administração é entendida enquanto área de conhecimento e atuação desde o período da Revolução Industrial. Esse processo foi desencadeado pelo movimento da administração científica que também ficou conhecido, mais tarde, como parte da abordagem da Escola Clássica de Administração.

Alguns representantes que marcaram historicamente e de maneira significativa as perspectivas clássicas da Administração foram:

- **Taylor** e seus achados sobre produção, eficiência e racionalização do trabalho;
- **Fayol** e sua visão estrutural da Administração, expandindo a função de administrar em funções como planejar, organizar, controlar, coordenar;
- **Ford** e a criação da linha de montagem e a prática da produção em massa;
- **Weber** e sua ciência social, com o desenvolvimento do conceito de tipo ideal de burocracia e seus estudos mais descritivos e explicativos.

Além desses, outros estudiosos marcaram a evolução dos conhecimentos em Administração. Para além da importância de conhecê-los, é importante, sobretudo, compreender de que forma cada abordagem pode ajudar a identificar e resolver as necessidades das empresas no dia a dia.

O entendimento da Administração como uma área de gestão, planejamento e execução pode ser aprimorado quando se olha para as abordagens existentes e, principalmente, quando se entende que conhecê-las pode beneficiar a gestão das práticas organizacionais em diferentes contextos de atuação, especialmente na sociedade moderna, na qual as transformações são velozes e constantes.

ABORDAGEM CLÁSSICA NOS DIAS DE HOJE

Na abordagem Clássica, aspectos de produção e remuneração como importantes indicadores de gestão das empresas eram priorizados para a caracterização das organizações. No entanto, em uma análise atual, os números de produtividade e de gasto com cada funcionário, por exemplo, não são suficientes para identificar, explicar e resolver os diversos desafios das organizações.

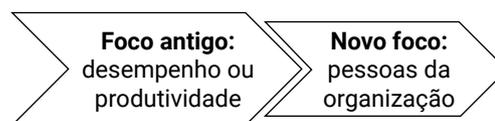
A modernização da gestão, no sentido de abarcar outros indicadores e trazer o indivíduo para as questões centrais da empresa, ainda encontra barreiras diante do posicionamento de alguns gestores e grupos organizacionais, que olham para o indivíduo como uma “**máquina**” que deve produzir o máximo

possível no menor tempo ideal. Entretanto, já evoluiu ao passo que tem desenvolvido ações que focam no comportamento das pessoas, no seu desenvolvimento.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Em uma **perspectiva mais humanista** da Administração, é preciso dar mais atenção ao **conhecimento** das pessoas nas organizações, à **capacidade** de agregar valor aos produtos, processos e serviços. Nesse sentido, estudar as pessoas e buscar compreender maneiras de alinhar os interesses individuais aos interesses das empresas passou a ser o objetivo da chamada **abordagem comportamental, orgânica ou humanística**.

O esquema a seguir ilustra a mudança de foco da abordagem Clássica – que via nos indicadores de desempenho e produtividade os norteadores da gestão das empresas – para a abordagem Comportamental – em que as pessoas na organização começaram a ser entendidas como fundamentais na agregação de valor do processo produtivo, ao passo que compreender seus interesses e aspirações passou a ser entendido como imprescindível para que as organizações busquem e retenham pessoas mais alinhadas aos seus objetivos.



Fonte: Adaptado de ARAUJO, L. C. G. (2014).

São alguns temas que marcaram o início dos estudos da abordagem Comportamental entre os anos 1924 e 1932, realizados na fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, nos Estados Unidos: comportamento, significado do trabalho, relações interpessoais e interorganizacionais e motivação. Buscando explicar como o ambiente de trabalho poderia afetar a produtividade dos trabalhadores, o estudo concluiu que o elemento fundamental foi o reconhecimento que cada trabalhador sentiu em participar do estudo científico.

Os estudos que passaram a dar foco ao indivíduo e trouxeram uma nova roupagem ao entendimento de como as situações influenciam as emoções (e, por isso, o comportamento das pessoas nas organizações).

Entretanto, isso não significa dizer que o conhecimento gerado e difundido pela abordagem Clássica foi deixado de lado. Pelo contrário, há uma assimilação de conhecimento, já que a gestão das empresas se beneficia com a ampliação de estudos, na identificação de práticas, modelos, indicadores que abarcam diferentes temas da Administração em diferentes abordagens que interagem e se complementam.

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

Na abordagem estruturalista, as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, em outras palavras: **elas interagem constantemente com o contexto que as cerca, com o ambiente externo**. Etzioni, autor conhecido como o fundador do pensamento estruturalista das organizações, afirmava que era necessário entendê-las de forma mais completa e integrada, colocando foco sobre pontos internos e externos, formais e informais (Etzioni, 1973).

A abordagem estruturalista se difundiu no período final do século XX em transição com o século XXI e, nesse sentido, foi pioneira nos estudos sobre diferentes contextos, como hospitais, igrejas e prisões, expandindo de fato o entendimento das organizações como distintas, para além da ideia da empresa clássica, da indústria e do processo fabril de produção.

O estruturalismo atual tem relação tanto com a escola Clássica quanto com a Comportamental, dos Recursos Humanos, porque é uma abordagem que busca visualizar a importância das pessoas e o desempenho delas nas organizações, mas sem desconsiderar a significância da remuneração e dos fatores econômicos.

Atenção! Na abordagem estruturalista, a organização é vista como um **sistema aberto** e, por isso, integra as ideias de organização formal e informal (a estrutura das relações estabelecidas pelas pessoas na organização), estando a organização inserida em um contexto social com o qual interage todo o tempo.

I ABORDAGEM SISTÊMICA

Na abordagem sistêmica, as organizações são estudadas a partir do ambiente em que estão inseridas e, principalmente, da interação que fazem com ele. Diferenciando-se da abordagem estruturalista, que aponta para a existência de um ambiente externo às organizações, a abordagem sistêmica propõe-se a estudar esse ambiente e, de uma maneira mais objetiva, as transformações do ambiente e como as organizações lidam com essas mudanças.

Quando se olha para o ambiente em que as organizações estão inseridas, é possível identificar se, e de que maneira as organizações relacionam-se entre si, coletando informações essenciais para a análise do contexto organizacional, bem como para a gestão das empresas. De acordo com Stoner e Freeman (1999): *“Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo”*. A organização, portanto, é vista como um sistema que tem propósito e é formado por partes que se interrelacionam.

No âmbito da abordagem sistêmica, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) apontaram três objetivos para as organizações:

- estabelecer relações internas e externas, considerando o ambiente em que a organização está inserida;
- identificar o padrão das relações;
- detectar se há propósitos comuns nessas relações.

Pensando então nas organizações como sistemas abertos, em que há uma constante interação entre estrutura (a própria organização) e o ambiente em que está inserida (por meio das relações constituídas entre as pessoas e a produção e distribuição de produtos e serviços), autores como Katz e Kahn (1987) pontuaram quais seriam as principais características de um sistema aberto:

- **Importação de energia (input):** os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. As organizações precisam de suprimentos de energia de outras organizações, pessoas ou do meio ambiente material;

- **Transformação:** os sistemas abertos transformam a energia disponível, como a transformação de materiais em diversos produtos e serviços, por exemplo;
- **Saída (output):** os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente, como a universidade forma pessoas para o mercado de trabalho, por exemplo;
- **Sistemas como ciclos de eventos:** as atividades trocadas têm caráter cíclico. O produto exportado para o ambiente produz um resultado monetário que é utilizado para a obtenção de mais matéria-prima, em que mais produção e trabalho geram mais entrada, transformação e saída, ou seja, completam os ciclos que se repetem;
- **Entropia negativa:** para sobreviverem, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico, ou seja, **evitem a desorganização ou morte**. A universidade, por exemplo, aumenta a importação de alunos para se precaver de ocorrências como desistências e trancamentos de matrículas;
- **Entrada de informação, feedback negativo e processo de codificação:** as entradas também são de caráter informativo e podem apontar sinais sobre a estrutura, o ambiente e o funcionamento de ambos. Um tipo de entrada de informação é o *feedback* negativo, um conjunto de informações que permite ao sistema corrigir seus desvios, ajustar atividades e processos;
- **Estado firme e homeostase dinâmica:** os sistemas abertos que sobrevivem à entropia negativa são caracterizados por um estado firme. A tendência de um estado firme é homeostática, ou seja, de preservação do caráter do sistema. Exemplos: melhorias tecnológicas e culturais; exigência de qualidade acadêmica para professores e alunos nas universidades; exigência de qualidade curricular na contratação de profissionais pelas empresas;
- **Diferenciação:** os sistemas abertos procuram diferenciar-se para funções mais especializadas, buscando excelência nos produtos, serviços e processos;
- **Equifinalidade:** os sistemas abertos podem atingir um determinado objetivo por diferentes caminhos. Por exemplo: formar alunos de excelência pode ser um processo de busca por excelentes professores; oferecer estágios eficientes; disponibilizar boas palestras aos alunos, entre outras opções. (Adaptado de ARAUJO, L. C. G. (2014).

Vale ressaltar aqui que, em contraponto ao entendimento da organização como sistema aberto, as abordagens anteriores ao estruturalismo caracterizavam as organizações como sistemas fechados, desconsiderando ou não reconhecendo a existência do ambiente. Foi a abordagem estruturalista que reconheceu a existência do ambiente e a sistêmica que explorou a importância do ambiente e da interação constante com as organizações.

A ideia da organização como sistema aberto advém da Teoria Geral dos Sistemas, criada pelo alemão Ludwig von Bertalanffy após o fim da Segunda Guerra Mundial. No entanto, apenas com o trabalho de Katz e Kahn a abordagem dos sistemas abertos se expandiu enquanto literatura para os estudos das organizações.

De acordo com Stoner e Freeman (1999): *“A teoria de sistemas chama a atenção para a natureza dinâmica e interrelacionada das organizações e da tarefa de administrar [...] podemos planejar ações e prever tanto as consequências imediatas quanto as de longo alcance”*. Os autores ainda pontuam que, por meio da abordagem

sistêmica, os gestores podem manter um equilíbrio quando se deparam com os interesses da organização frente às preocupações das partes interessadas.

As chamadas “partes interessadas” da organização são também conhecidas pelo termo *stakeholders*, que faz referência às pessoas, aos investidores, acionistas, ao governo, às empresas ou instituições públicas que, de modo geral, têm algum interesse na empresa em questão.

Essas considerações reforçam que o trabalho do administrador enquanto gestor, o planejamento estratégico e o contexto em que a organização atua, diante do ambiente pela qual ela interage, são aspectos indicados e explicados pela abordagem sistêmica. Por esse motivo, é uma abordagem bastante aceita e difundida nos estudos sobre Administração.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A abordagem contingencial, que teve seus primeiros estudos escritos no final da década de 1960, entende que as organizações são diretamente afetadas pelo ambiente a que pertencem, de maneira que, para sobreviverem, precisam responder a ele. Em outras palavras, é o ambiente que determina o comportamento das organizações e, por isso, as organizações devem estar preparadas para responderem às transformações do ambiente e a qualquer acontecimento relacionado a ele, as chamadas **contingências**.

No estudo de Tom Burns e G. M. Stalker, de 1961, os autores definiram as organizações de acordo com dois tipos ideais: organizações **mecânicas** e **orgânicas**. Segundo os autores, as organizações mecânicas seriam aquelas que atuam em ambientes estáveis em certa medida; já as organizações orgânicas se transformam mediante as transformações do ambiente.

O início dos estudos sobre a abordagem contingencial se deu com os autores Lawrence e Lorsch (1972) e com mais uma diversidade de autores e suas pesquisas. A ideia principal da relação organização-ambiente foi encontrada a partir das pesquisas sobre as possibilidades de a organização diversificar ou integrar com relação ao ambiente.

A **diversificação**, na abordagem contingencial, diz respeito às unidades, que são partes da organização que deveriam responder às demandas do ambiente, na busca por integrar os interesses da organização com os do ambiente. Já o processo de **integração** se refere às pressões que o ambiente faz sobre a organização, a fim de que seja possível alcançar uma forma de integrar os interesses das partes e unidades da organização.

Para Lawrence e Lorsch (1972), a integração nas organizações poderia ocorrer a partir de alguns aspectos, como:

- integração das relações entre os indivíduos;
- criação de grupos funcionais;
- administração hierarquizada;
- formalização de um sistema de coordenação;
- relacionamento administrativo direto entre as unidades.

Para diferenciar a abordagem **sistêmica** da contingencial, vale lembrar que na sistêmica o ambiente é reconhecido como **relevante** para o entendimento das organizações, mas é na **contingencial** que se reconhece o ambiente como **responsável** pelas transformações nas organizações, provocando situações com as quais a organização tem que lidar.

As contingências, dessa forma, levam as organizações a adotarem diferentes respostas conforme a necessidade de agência em cada situação – mudança tecnológica, nova estratégia, alteração regulatória, entre outras. A abordagem contingencial, dessa forma, trouxe uma complexidade a mais para a gestão das organizações, no que diz respeito à tomada de decisão frente a identificação dos problemas e diferentes situações.

Para Mintzberg (1979), autor relevante da Administração, a abordagem contingencial não é tão eficaz ao explicar a agência organizacional frente ao ambiente porque, para ele, as organizações escolhem as variáveis do ambiente que as interessam, no sentido da tomada de decisão. Além disso, as organizações podem criar contingências para obter vantagens competitivas, por exemplo.

Assim, é importante ressaltar que todas as abordagens devem ser levadas em consideração ao pensar o processo de gestão organizacional. Para além de escolher uma ou outra, é necessário lembrar que as pessoas são o **capital intelectual** da organização. Especialmente aquelas implicadas nas atividades de gestão devem utilizar da melhor maneira todas as informações disponíveis, sejam elas da organização ou do ambiente na qual está inserida e com o qual interage de forma contínua e permanente.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**, 2ª edição. Atlas: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522491278/>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1961.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação**. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PROCESSO ADMINISTRATIVO

FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

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.

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.

Execução

Consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa — erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

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.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de definir objetivos para toda a organização e formas de realizá-los.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é sempre da alta administração (cúpula da organização). Em empresas de grande porte, principalmente nas multinacionais, existem unidades administrativas especialmente dedicadas a essa tarefa; são os chamados departamentos de novos negócios.

As organizações buscam alinhamento organizacional através de uma conjunção de crenças, ideias, valores e princípios que lhe dão consistência e identidade própria. Desse modo, após a análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e dos pontos fracos e fortes (ambiente interno), é de suma importância que a alta direção defina uma missão para cumprir, uma visão do futuro que a norteie e valores que pretende consagrar — sempre com foco no longo prazo.

Conceitos como missão e visão precisam ser bem definidos e estabelecidos, permitindo, assim, tornar o negócio mais racional, uma vez que todas as decisões e ações serão regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento positivado na Constituição Federal de 1988 que funciona como um verdadeiro planejamento estratégico é o famoso Plano Plurianual (PPA).

Dessa forma, o PPA pode ser considerado o planejamento estratégico do Governo Federal, o qual define diretrizes, objetivos e metas com o objetivo de viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas no longo prazo.

Missão

A missão consiste na razão de existir da organização, é o motivo pelo qual foi criada e o propósito de resolução ou contribuição na sociedade.

Neste sentido, a missão define qual a função maior da organização, deixando claras as necessidades que devem ser atendidas e, conseqüentemente, conseguindo um maior comprometimento dos colaboradores.

A definição da missão é o ponto de partida para o destino ao qual a organização quer chegar, fornecendo orientações (“norte”) para os funcionários e esclarecendo para a sociedade qual é o propósito da organização.

Lembre-se: a missão funciona como uma verdadeira declaração de intenções da organização perante o mercado, ou seja, é a bússola do negócio.

Desse modo, é de suma importância que a missão seja assimilada e compreendida de maneira uniforme por todas as pessoas da organização, para que haja consonância e convergência.

Para facilitar o entendimento, seguem alguns exemplos de missão organizacional:

- **Nike:** proporcionar inspiração e inovação a todos os atletas do mundo;
- **Walmart:** vender por menos para as pessoas viverem melhor;
- **McDonald's:** servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável;
- **Disney:** alegrar as pessoas;
- **3M:** solucionar, de maneira inovadora, problemas não solucionados.

Outro ponto importante para o entendimento é saber diferenciar o conceito de missão do conceito de negócio da organização. A **missão** é a essência da existência da organização, enquanto o **negócio** organizacional é focado na situação do presente e nos benefícios atuais que a empresa proporciona aos consumidores finais.

Visão

A visão de futuro, também conhecida como visão organizacional, traduz o que a organização quer ser no futuro e até onde quer chegar, ou seja, é a imagem que a organização define a respeito de seu futuro, é o que deseja alcançar, o que pretende vir a ser. Funciona como um verdadeiro guia de como perseguir os objetivos organizacionais no longo prazo. É um destino planejado.

Em síntese, a visão organizacional indica os objetivos a serem alcançados em um determinado período, mostrando aos seus colaboradores o caminho a ser percorrido. Enquanto a missão é a essência da organização, a visão é o futuro pretendido, um sonho para ser realizado e transformado em um negócio saudável e bem-sucedido. Definir a visão é criar uma expectativa positiva do que gostaria de ter (e ser) no futuro, em termos factíveis e possíveis, mas desafiadores.

A visão organizacional funciona como o grande delimitador do planejamento estratégico, definindo objetivos claros e explícitos a serem alcançados. Neste sentido, uma visão clara facilitará o caminho das conquistas e permitirá a cada funcionário entender quais são as prioridades e como cada um deve se preparar para que esses objetivos sejam alcançados.

A explicitação clara da visão do negócio traz os seguintes benefícios:

- fortalece as parcerias entre a organização e seus colaboradores;
- promove continuamente a inovação;
- aumenta a responsabilidade perante o mercado;
- funciona como uma bússola para a equipe;
- promove a constante mudança;