

Companhia Urbanizadora da Nova Capital

NOVACAP

Técnico Administrativo

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	11
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS TEXTUAIS	13
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO.....	13
■ RECONHECIMENTO DE GÊNEROS TEXTUAIS	17
ADEQUAÇÃO DO FORMATO DO TEXTO AO GÊNERO.....	17
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	22
■ MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	24
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....	24
■ EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	28
■ ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO: EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	31
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	41
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	57
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	57
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	60
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	61
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	67
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	70
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	71
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	71
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO: REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO; REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	73
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	85
■ ESTRUTURAS LÓGICAS E LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO	85
DIAGRAMAS LÓGICOS.....	86
■ ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES	95

■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	96
PROPOSIÇÕES SIMPLES	96
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	97
TABELAS VERDADE.....	98
■ EQUIVALÊNCIAS	102
LEIS DE MORGAN	106
■ LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	108
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	112
■ OPERAÇÕES COM CONJUNTOS	118
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATRICIAIS.....	123
CONHECIMENTOS DO DISTRITO FEDERAL E POLÍTICA PARA MULHERES.....	155
■ DOMÍNIO DE TÓPICOS ATUAIS E RELEVANTES ACERCA DA REALIDADE ÉTNICA, SOCIAL, HISTÓRICA, GEOGRÁFICA, CULTURAL, POLÍTICA E ECONÔMICA DO DISTRITO FEDERAL E DA REGIÃO INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO DO DISTRITO FEDERAL E ENTORNO (RIDE).....	155
LEI COMPLEMENTAR FEDERAL Nº 94/1998	171
DECRETO FEDERAL Nº 7.469, DE 2011	173
■ PLANO DISTRITAL DE POLÍTICA PARA MULHERES (2020 – 2023).....	176
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	191
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	191
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS	191
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: NATUREZA E FINALIDADES	191
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL	194
PLANEJAMENTO	194
DIREÇÃO	201
COMUNICAÇÃO	201
CONTROLE E AVALIAÇÃO	202

■ GESTÃO DE PROCESSOS	204
■ GESTÃO DA QUALIDADE	214
■ NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS	227
CONCEITOS	227
IMPORTÂNCIA	229
ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS	229
POLÍTICAS	230
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	231
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	231
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	232
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS	233
CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS	234
TIPOS DE CLASSIFICAÇÃO	234
■ GESTÃO DE ESTOQUES	237
■ RECEBIMENTO E ARMAZENAGEM	245
ENTRADA E CONFERÊNCIA	246
CRITÉRIOS E TÉCNICAS DE ARMAZENAGEM.....	249
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA - CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ARQUIVOLOGIA	253
■ GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE DOCUMENTOS	259
ARQUIVOS CORRENTES E INTERMEDIÁRIO	259
DIAGNÓSTICOS	260
AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS	261
ARQUIVOS PERMANENTES	262
■ PROTOCOLOS	264
■ TIPOLOGIAS DOCUMENTAIS E SUPORTES FÍSICOS	267
■ TRABALHO EM EQUIPE	277
PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO	278
EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL	279
POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	279

■ EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	280
■ LEI Nº 14.133, DE 2021 (LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS)	282
PORTAL NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS – PNCP.....	330
■ NOÇÕES DE CONTABILIDADE: CONCEITOS, FINALIDADE E OBJETIVOS	332
PRINCÍPIOS DE CONTABILIDADE	332
■ PATRIMÔNIO	335
FORMAÇÃO E COMPOSIÇÃO.....	335
Ativo	335
Passivo.....	336
Patrimônio Líquido	337
■ FATOS CONTÁBEIS	338
■ VARIAÇÕES PATRIMONIAIS	341
CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES	341
VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS E EXTRAORÇAMENTÁRIAS	342
REGIME DE CONTABILIZAÇÃO	343
Receita e Despesas	343
■ CONTAS.....	344
CLASSIFICAÇÃO, FUNÇÃO E FUNCIONAMENTO	344
PLANO DE CONTAS	347
ESCRITURAÇÃO DOS PRINCIPAIS FATOS	347
BALANCETE DE VERIFICAÇÃO	347
■ LANÇAMENTOS CONTÁBEIS: DÉBITO E CRÉDITO	350
■ ESTRUTURA E ELABORAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	351
BALANÇO PATRIMONIAL	351
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO.....	351
DEPRECIÇÃO	356
PROVISÕES	358
■ OPERAÇÕES FINANCEIRAS: APLICAÇÕES FINANCEIRAS, EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS, OPERAÇÕES COM DUPLICATAS	358
■ NOÇÕES CONTABILIDADE TRABALHISTA	359
SISTEMAS E CÁLCULOS DE FOLHA DE PAGAMENTO E ENCARGOS SOCIAIS	359

■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	359
■ NOÇÕES DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS	367
■ NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO, MÉTODOS E MANUAIS ADMINISTRATIVOS	370
■ NOÇÕES DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	380
CONCEITO	380
Características	382
INSTRUMENTOS CONTRATUAIS	383
CLÁUSULAS ESSENCIAIS	383
GARANTIAS	384
ALTERAÇÃO DO CONTRATO	384
Reajuste, Revisão e Repactuação	386
SANÇÕES E PENALIDADES.....	387
EXTINÇÃO DO CONTRATO	388

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

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

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

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: NATUREZA E FINALIDADES

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

Estrutura Funcional

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

Essa estrutura é apropriada para:

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

Esse tipo de estrutura é ilustrado na figura a seguir.



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

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

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

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

Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo 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:



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

Veja abaixo as vantagens e as desvantagens da estrutura divisional.

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

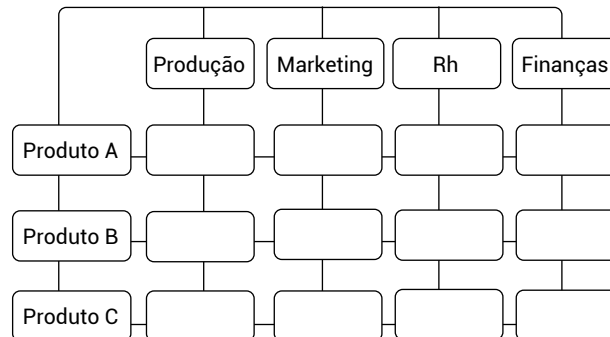
Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

Estrutura Matricial

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

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

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



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

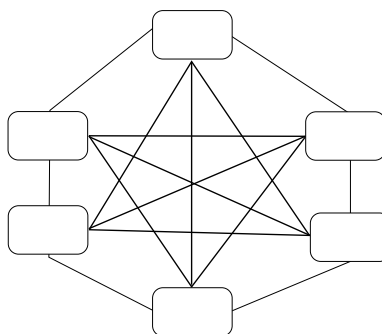
As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

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

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

Estrutura em Rede

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



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

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

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

PROCESSO ORGANIZACIONAL

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

As funções universais do administrador hoje são conhecidas como **PODC** — **p**lanejar, **o**rganizar, **d**irigir e **c**ontrolar. Antigamente, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A função de **prever** está associada à visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias; ao exercer a função de **organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa. Já a função de **comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades, por sua vez, significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia. Por último, a função de **controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

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

PLANEJAMENTO

Ouvimos e dizemos a palavra “planejamento” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, tomamos decisões sobre essa esquematização sem nos atentarmos ou refletirmos sobre o seu real significado para a ciência da administração.

Afinal, qual é o conceito de “planejamento”? Segundo Maximiano (2011, p. 325),

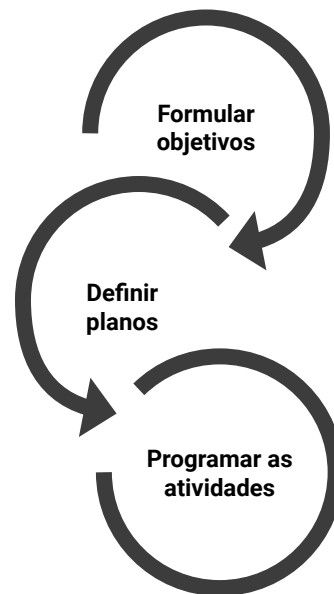
Planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

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, de alguma forma, influenciar o futuro, ou as ações que ainda serão colocadas em prática.

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 iniciar uma empresa e elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e quais serviços serão disponibilizados; elabora os planos de operacionalização, define o mercado a ser atendido e as metas a serem alcançadas.

PLANEJAMENTO



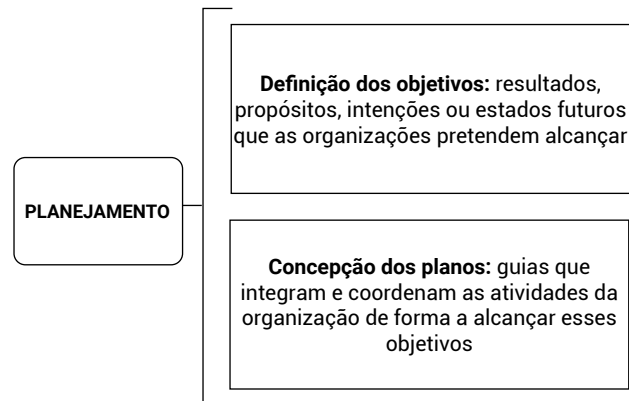
É importante destacar que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam tanto com a elaboração do planejamento que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

O planejamento é essencial para que seja possível lidar com adversidades. As organizações devem planejar-se a curto, médio e longo prazo e, por meio dessa organização, podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral (2013) destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- a primeira consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- a segunda diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos.

O fluxograma a seguir demonstra tais atribuições:



Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Atenção!

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

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

As vantagens do planejamento são:

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

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O conteúdo, a expansão de tempo e a amplitude de cada tipo de planejamento são apresentados no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

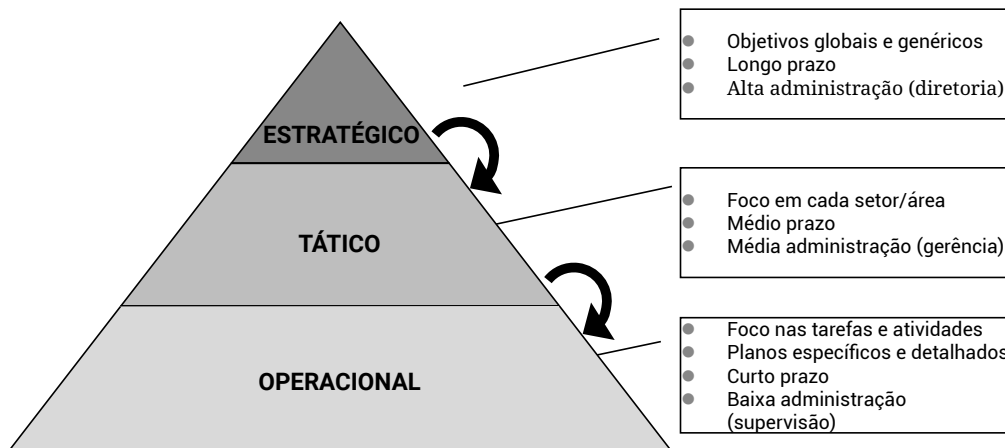
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

Princípios do Planejamento

Alguns princípios são essenciais na formulação do planejamento, pois funcionam como um “norte” a seguir e, assim, facilitam a sua elaboração. Os princípios gerais que devem ser respeitados são os seguintes:

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o processo de planejamento visa hierarquizar os objetivos estabelecidos com o intuito de alcançá-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** o processo de planejamento deve anteceder as outras funções administrativas (organização, direção e controle);
- **Princípio da maior penetração:** o planejamento deve provocar uma série de modificações que dizem respeito às mais diversas características e atividades da empresa;
- **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar os pontos fracos e, conseqüentemente, agregar valor ao seu produto.

O planejamento, dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, pode ser classificado em três níveis principais: estratégico, tático e operacional.



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.

Planejamento Tático

Também conhecido como plano funcional, tem como objetivo a elaboração de planos que possibilitam a realização do que foi planejado em nível estratégico. Portanto, deve seguir o que foi estipulado no planejamento estratégico e “traduzir” em ações o que cada unidade (setor/departamento) deve fazer para alcançar os seus objetivos.

Neste sentido, percebemos que o planejamento tático abrange as áreas de atividades especializadas na organização, tais como: financeira, vendas, logística, recursos humanos. Assim, o foco do planejamento tático é o médio plano.

O instrumento de planejamento tático na Administração Pública é a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a qual funciona como um “elo” entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional. Dessa maneira, a LDO seleciona e prioriza os programas que devem ser colocados em prática na execução e assim orienta a direção e o sentido dos gastos públicos.

Planejamento Operacional

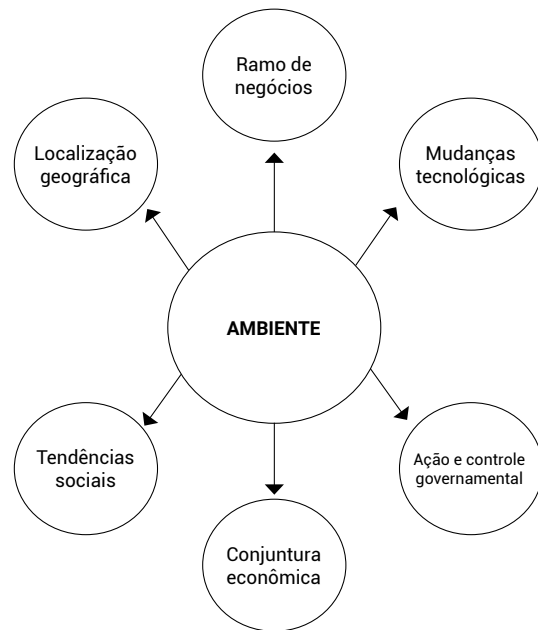
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no curto prazo e é constantemente revisto.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento que permite a operacionalização do planejamento operacional é a famosa Lei Orçamentária Anual (LOA), também conhecida como a lei dos meios, pois é um “meio” de alocar recursos orçamentários e financeiros para colocar em prática os planos determinados nos outros instrumentos do planejamento. Isto é, é o instrumento que torna realidade as políticas públicas.

Análise do Ambiente

A análise do ambiente consiste no mapeamento das ameaças e oportunidades presentes no mercado, sendo assim, de total importância na elaboração do planejamento estratégico.

Atualmente, devido à grande complexidade do mercado, a análise do ambiente tornou-se peça fundamental no sucesso da organização. Em regra, as organizações dividem o ambiente em componentes para facilitar o estudo. Assim, a literatura especializada demonstra os principais componentes que devem ser analisados. São eles:



Vamos agora aprofundar-nos nos conceitos essenciais do processo da formulação da estratégia de toda organização!

Apresentamos no fluxograma a seguir um mapeamento do processo de formulação estratégica, o qual representa todo o ciclo da escolha da melhor estratégia. E para que isso se concretize, é de suma importância a organização ter claro o porquê de sua existência e quais são as suas pretensões.



Percebemos que a missão e a visão organizacional balizam todo o processo de formulação estratégica.

É fundamental, no “nascimento” da organização, definir de forma clara a sua missão, a visão do futuro e valores que pretende consagrar.

Esses conceitos são essenciais para nortear o rumo do negócio, e quando definidos e estabelecidos de forma clara, proporcionam uma maior racionalidade nas decisões e ações que objetivam o alcance dos resultados.

E como podemos conceituar e diferenciar a missão e a visão? Veja a seguir.

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.

Dica

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;
- proporciona autonomia e firmeza;
- motiva e inspira a equipe.

Vamos entender como isso funciona na prática.

Veja o exemplo de definição da visão empresarial de um site especializado em notícias:

O QUE SOMOS HOJE		O QUE QUEREMOS SER
Somos um site que publica notícias		Queremos ser um dos melhores sites de notícias
Temos 5 mil assinantes	X	Queremos alcançar 15 mil assinantes
Nosso faturamento mensal é de 50 mil		Queremos alcançar um faturamento de 200 mil
Temos 25 anunciantes ativos		Queremos alcançar 100 anunciantes ativos

No entanto, não adianta somente definir a missão e a visão, é preciso ir além e divulgá-las intensiva e amplamente para todos os colaboradores, internalizando-as, assim, em suas atitudes.

Seguem exemplos de visão de algumas organizações:

- **McDonald's:** duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados;
- **Disney:** criar um mundo onde todos possam se sentir crianças;
- **3M:** tecnologia 3M impulsionando cada empresa, produtos 3M melhorando cada lar e inovações 3M facilitando a vida de cada pessoa.

No quadro a seguir, adaptado de Chiavenato (2004), sintetizamos as principais diferenças entre missão e visão:

MISSÃO	VISÃO
Inclui o negócio da empresa	É o que se sonha no negócio
É o ponto de partida	É aonde vamos
Carteira de identidade da empresa	Passaporte para o futuro
"Quem somos!"	"Quem desejamos ser!"
Dá um rumo à empresa	Energiza a empresa
É orientadora	É inspiradora
Foco do presente para o futuro	Focaliza o futuro
Vocação para a eternidade	É mutável conforme os desafios

Assim, com a visão e a missão bem definidas, é possível traçar os objetivos da organização, ou seja, onde a empresa pretende chegar. Esses objetivos são apresentados de forma hierárquica, iniciando na cúpula da organização (alta direção) até a sua base (tarefas operacionais).

Além da missão e visão da organização, os valores e objetivos estratégicos também compõem o arcabouço do planejamento estratégico da organização.

Valores

Os valores organizacionais são o conjunto de princípios e crenças definidos e consolidados pela mentalidade do fundador; fornecem sustentação para as principais decisões e conduzem as posturas éticas das partes interessadas da organização.

Os valores organizacionais estabelecidos influenciam a cultura organizacional e ajudam a definir o comportamento individual dos colaboradores.

Muitas organizações procuram manter elevados padrões éticos nas suas atividades cotidianas através da introdução de códigos formais de conduta ética, estabelecendo os valores e padrões que todos os funcionários devem seguir.

Segue alguns exemplos de valores organizacionais:

- **Nike:** empresa inovadora que proporciona modernidade, atendendo assim a necessidade do público;
- **Walmart:** atender às boas práticas do mercado varejista. Respeito ao indivíduo, seja funcionário, cliente, fornecedor ou membro da comunidade em geral, independentemente de etnia, gênero ou opção sexual; atendimento ao cliente, superando as expectativas dos consumidores; busca pela excelência, sempre inovando na seleção e promoção de produtos e serviços;
- **Disney:** "criatividade", "sonhos" e "imaginação", com atenção aos detalhes para preservar a "magia" da Disney;
- **3M:**

Agir com honestidade e integridade inflexíveis em tudo o que fazemos.

Satisfazer nossos clientes com tecnologias inovadoras e qualidade superior, valor e serviço.

Oferecer retorno atraente aos investidores por meio de crescimento sustentável e global.

Respeitar o ambiente físico e social no mundo todo.

Desenvolver e reconhecer a diversidade de talentos, iniciativas e a liderança de nossos funcionários.

Conquistar a admiração de todos os envolvidos com a 3M no mundo todo. (3M, [s.d.]);

- **McDonalds:** qualidade, serviço e limpeza; incentivo do espírito empreendedor; compromisso com as pessoas; maximizar rentabilidade das operações; contribuir com desenvolvimento das comunidades em que atuam.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos. Os objetivos são apresentados de forma hierárquica, iniciando no mais alto nível da organização.

Os objetivos **estratégicos** são referentes à organização como um todo e constituem uma forma de traduzir a missão e a visão organizacionais, isto é, a razão de ser e o que a empresa deseja ser, respectivamente, de maneira mais concreta.

Os objetivos **táticos** são associados às divisões ou departamentos da organização, sendo desenvolvidos pelos gerentes de nível médio.

Por último, os objetivos **operacionais** referem-se aos resultados esperados de grupos e indivíduos, e são elaborados pelos supervisores de primeira linha ou até mesmo pelos próprios trabalhadores.

Os objetivos são formulados a partir de forças externas e internas. Enquanto as forças internas incluem disponibilidade ou escassez de recursos, motivação dos administradores, forças e fraquezas da organização, as forças externas abrangem a concorrência, fornecedores, clientes, oportunidades e ameaças.

Os objetivos eficazes são:

- **Específicos:** os objetivos devem ser específicos no sentido de serem capazes de indicar com clareza o resultado esperado;
- **Mensuráveis:** os objetivos devem ser quantificáveis. Assim, torna-se mais fácil transformar os objetivos em ideias, bem como se favorece a avaliação dos resultados em comparação com o que era esperado;
- **Desafiadores, porém alcançáveis:** objetivos simples demais não desafiam nem motivam os trabalhadores. Por outro lado, objetivos impossíveis de serem alcançados com os recursos disponíveis podem desmotivar os trabalhadores. Por isso, devem ser desafiadores na medida certa;
- **Definidos no tempo:** na definição de um objetivo, é necessário também estabelecer o horizonte temporal para sua consecução. Só assim é possível avaliar o alcance dos objetivos, além de possibilitar delinear as melhores ações para atingi-los;
- **Coerentes:** os objetivos devem ser consistentes entre si. Mesmo que se trate de objetivos de diferentes departamentos, eles não podem ser contraditórios;
- **Hierarquizáveis:** deve ser possível organizar a prioridade de cada objetivo. Isso porque nem todos os objetivos são igualmente importantes e, em caso de escassez de recursos ou outra situação na organização, os administradores devem priorizar um ou outro objetivo.

COLOCANDO O PLANEJAMENTO EM PRÁTICA (PLANO DE AÇÃO/MAPA ESTRATÉGICO)

O plano é consequência do planejamento e está situado entre a elaboração do planejamento e a prática, isto é, a implementação do que foi anteriormente planejado. Sendo, assim, definidos os objetivos, os administradores devem estruturar os planos para alcançar as metas estabelecidas. Por meio do plano é possível responder às seguintes questões associadas aos objetivos: o quê? Quando? Como? Onde? Por quem?

Existem quatro tipos de planos: de procedimentos, de orçamentos, de programações e de regulamentos. As definições desses planos são apresentadas a seguir.

- **Procedimentos:** são relacionados com os métodos de como executar o trabalho. Normalmente, são planos operacionais e representados por fluxogramas;

- **Orçamentos:** são relacionados com dinheiro (receita ou despesa) por determinado período;
- **Estratégicos:** envolvem a empresa como um todo e sua temporalidade é de longo prazo. Exemplo: planejamento financeiro estratégico;
- **Táticos:** envolvem determinado departamento da empresa e sua temporalidade é de médio prazo. Exemplo: orçamento departamental;
- **Operacionais:** envolvem uma única atividade e sua temporalidade é de curto prazo. Exemplo: orçamento de manutenção;
- **Programações:** também chamadas de programas, as programações são relacionadas com o tempo. De acordo com o tempo e as atividades que devem ser desempenhadas, as programações são criadas. Os métodos de programação podem ser simples (agenda) ou complexos (software). O programa mais simples é o cronograma;