

Prefeitura Municipal de Cascavel do Estado do Paraná

# Cascavel – PR

## Agente Administrativo

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO .....	11
COMPREENSÃO GLOBAL, PONTO DE VISTA DO AUTOR, IDEIAS CENTRAIS DESENVOLVIDAS EM CADA PARÁGRAFO, INFERÊNCIAS.....	11
■ COMUNICAÇÃO, LINGUAGEM E VARIAÇÕES LINGÜÍSTICAS .....	13
■ TIPOLOGIAS TEXTUAIS.....	14
■ GÊNEROS TEXTUAIS.....	18
■ ELEMENTOS DE COESÃO E COERÊNCIA TEXTUAL.....	22
■ ORTOGRAFIA OFICIAL.....	27
LETRA E FONEMA, SÍLABA, ENCONTROS VOCÁLICOS E CONSONANTAIS, DÍGRAFOS .....	27
ACENTUAÇÃO GRÁFICA .....	29
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS .....	29
■ SEMÂNTICA.....	49
SENTIDO CONOTATIVO E DENOTATIVO .....	49
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS .....	50
Sinônimos.....	50
Antônimos.....	50
■ CONCORDÂNCIAS NOMINAL E VERBAL .....	51
Funções Sintáticas.....	55
■ PONTUAÇÃO.....	55
■ USO DOS PORQUÊS .....	58
■ LITERATURA BRASILEIRA.....	58
PROSA E POESIA, AUTORES E OBRAS.....	58
■ FIGURAS DE LINGUAGEM .....	69
MATEMÁTICA-RACIOCÍNIO LÓGICO.....	81
■ CONJUNTOS NUMÉRICOS: AS QUATRO OPERAÇÕES FUNDAMENTAIS .....	81
NÚMEROS NATURAIS .....	81

INTEIROS.....	81
RACIONAIS.....	83
IRRACIONAIS.....	84
REAIS.....	84
■ COMPARAÇÕES, ARREDONDAMENTOS, APROXIMAÇÕES E ESTIMATIVAS.....	84
■ CÁLCULO ALGÉBRICO .....	84
EQUAÇÕES: DE 1° E 2° GRAUS COM UMA OU DUAS INCÓGNITAS.....	84
SISTEMAS DE EQUAÇÕES DE 1° GRAU.....	85
CÁLCULOS ENVOLVENDO MONÔMIOS, POLINÔMIOS E PRODUTOS NOTÁVEIS .....	86
■ MÚLTIPLOS E DIVISORES DE UM NÚMERO NATURAL, MMC E MDC .....	95
■ INTERVALOS NUMÉRICOS.....	96
■ POTENCIAÇÃO, RADICIAÇÃO E FATORAÇÃO .....	96
■ OPERAÇÕES ENTRE CONJUNTOS .....	100
UNIÃO, INTERSEÇÃO, DIFERENÇA E COMPLEMENTAR .....	101
■ FUNÇÕES - CONSTANTES, AFIM, CRESCENTES, DECRESCENTES E GRÁFICOS DE FUNÇÕES.....	103
■ UNIDADES DE MEDIDA: COMPRIMENTO, CAPACIDADE, MASSA, TEMPO, VOLUME E SUAS CONVERSÕES .....	104
CONVERSÃO DE MOEDAS.....	105
■ GEOMETRIA PLANA .....	105
ÂNGULOS OPOSTOS PELO VÉRTICE, FORMADOS POR RETAS PARALELAS E UMA TRANSVERSAL, COMPLEMENTARES E SUPLEMENTARES, BISSETRIZ.....	105
■ PERPENDICULARIDADE, CONCORRÊNCIA E PARALELISMO ENTRE RETAS .....	107
■ TEOREMAS DE TALES.....	109
■ COMPRIMENTO DA CIRCUNFERÊNCIA.....	110
■ CÁLCULO DE ÁREA.....	111
TRIÂNGULOS, RETÂNGULOS E CÍRCULOS; MEDIDAS DE SUPERFÍCIES.....	111
■ GEOMETRIA ESPACIAL - SÓLIDOS GEOMÉTRICOS.....	112
CÁLCULO DE VOLUME: PRISMAS RETO-RETANGULARES, CILINDRO.....	112
■ GEOMETRIA ANALÍTICA .....	114

PLANO CARTESIANO, COORDENADAS NO PLANO CARTESIANO, SIMETRIA NO PLANO CARTESIANO, ORIENTAÇÃO NO PLANO, NO ESPAÇO E NO TEMPO .....	114
■ NOÇÕES DE DIREÇÃO .....	115
NORTE, SUL, LESTE E OESTE, ESQUERDA E DIREITA, PARA CIMA E PARA BAIXO .....	115
■ ESTATÍSTICA.....	116
MÉDIA.....	116
MODA.....	116
MEDIANA.....	117
■ DADOS, TABELAS, GRÁFICOS E SUAS INTERPRETAÇÕES.....	117
■ SEQUÊNCIA DE NÚMEROS, FIGURAS E LETRAS: SEQUÊNCIAS LÓGICAS .....	119
■ PROBABILIDADE .....	121
CERTEZA E IMPOSSIBILIDADE, FENÔMENOS ALEATÓRIOS, ESPAÇO AMOSTRAL E EVENTO .....	123
■ EVENTOS DEPENDENTES E INDEPENDENTES .....	123
■ PROBABILIDADES DA UNIÃO E INTERSEÇÃO .....	125
■ RAZÃO E PROPORÇÃO .....	125
GRANDEZAS DIRETA E INVERSAMENTE PROPORCIONAIS .....	127
■ REGRA DE TRÊS SIMPLES E COMPOSTA.....	128
■ MATEMÁTICA FINANCEIRA - SISTEMA MONETÁRIO BRASILEIRO.....	129
■ PORCENTAGEM.....	131
JUROS SIMPLES.....	132
■ RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	133
LEGISLAÇÃO GERAL .....	151
■ CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL .....	151
■ CÓDIGO DE ÉTICA DO SERVIDOR PÚBLICO (DECRETO FEDERAL Nº 1.171, DE 1994).....	200
■ LEI MUNICIPAL Nº 2.215, DE 1991 – DISPÕE SOBRE O REGIME JURÍDICO ÚNICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA E CÂMARA MUNICIPAL DE CASCAVEL.....	205
■ NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	222
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA: ÓRGÃOS E ENTIDADES E AUTARQUIAS.....	224

■ ATOS E FATOS ADMINISTRATIVOS .....	228
NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	245
■ CONCEITOS DE INFORMÁTICA.....	245
HARDWARE .....	245
Local de Armazenamento: Hds, CDs, DVDs, Disco Removíveis como Pendrives e Hds Externos.....	245
■ SOFTWARE .....	248
■ COMPACTADOR DE ARQUIVOS (EXTENSÃO RAR E ZIP).....	250
■ AMBIENTES OPERACIONAIS.....	253
WINDOWS 11.....	267
■ PROCESSADOR DE TEXTO (WORD 2016).....	268
■ PLANILHAS ELETRÔNICAS (EXCEL 2016).....	281
■ CONCEITOS DE TECNOLOGIAS RELACIONADAS À INTERNET.....	297
NAVEGADOR INTERNET.....	298
Internet Explorer .....	299
Google Chrome.....	299
Mozilla Firefox .....	299
■ WEBMAIL .....	300
ZIMBRA .....	303
■ BUSCA E PESQUISA NA WEB.....	304
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - AGENTE ADMINISTRATIVO .....	309
■ ORGANIZAÇÕES: NATUREZA, DESENVOLVIMENTO, CULTURA E ESTRUTURA.....	309
■ FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	312
PLANEJAMENTO E NÍVEL ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL .....	312
■ O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES .....	321
■ PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	322
■ ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO, MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DELEGAÇÃO, CARGOS E SALÁRIOS .....	323
■ GESTÃO DA QUALIDADE .....	335

■ ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA: DECISÕES DE INVESTIMENTO, DECISÕES DE FINANCIAMENTO, ORÇAMENTO, ANÁLISE DE PROJETOS .....	337
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	338
■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	342
■ PODERES E DEVERES DO ADMINISTRADOR PÚBLICO .....	345
■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	350
■ SERVIDORES PÚBLICOS.....	366
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	367
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	367
TIPOS E FORMAS DE CONTROLE.....	367
■ ORÇAMENTO PÚBLICO .....	375
■ PROCESSO LEGISLATIVO .....	387
■ ATOS ADMINISTRATIVOS: CONCEITOS, REQUISITOS, ATRIBUTOS, CLASSIFICAÇÃO, ESPÉCIES E INVALIDAÇÃO, ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO E EFEITOS.....	387

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - AGENTE ADMINISTRATIVO

## ORGANIZAÇÕES: NATUREZA, DESENVOLVIMENTO, CULTURA E ESTRUTURA

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura na qual facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, 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, distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

### CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

Empreendimentos coletivos, especialmente de grande porte, como as organizações governamentais, precisam de administradores para a gestão de seus recursos (materiais, financeiros, pessoais).

Essas pessoas praticam a atividade administrativa por meio da ocupação de cargos dentro de uma estrutura organizacional.

Nesse sentido, é o que torna essencial, por parte dos administradores, o conhecimento dos diversos conceitos inerentes à estrutura organizacional. O ponto de partida deste assunto é conhecermos a existência e suas características, tanto da estrutura formal quanto da estrutura informal.

Vamos entender essa diferença!

### Estrutura Formal x Estrutura Informal

Em regra, a **estrutura formal** é planejada e representada pelo organograma da empresa. É a estrutura oficial da organização, no qual é possível identificar os diversos cargos, as linhas de autoridade, os fluxos de comunicação e o processo decisório.

A **estrutura informal**, como o próprio nome diz, é uma rede de relacionamentos não oficiais, não estabelecida e não reconhecida pela estrutura formal. Está presente em todas as organizações, através das relações sociais e pessoais dos membros da empresa.

Um dos pontos positivos em “incentivar” a estrutura informal é a sua capacidade de aumentar os relacionamentos interpessoais, assim proporcionando uma maior rapidez ao processo decisório.

### Dica

É impossível (e, também, não desejável) a eliminação da estrutura informal.

No quadro abaixo, sintetizamos as diferenças entre a estrutura formal e informal:

ESTRUTURA FORMAL	ESTRUTURA INFORMAL
Representada pelo organograma	Não é representada oficialmente
Planejada e formalmente representada	Interação social
Maior controle da organização	Não pode ser controlada
Ênfase na especialização	Ênfase nas pessoas
Distribuição de poder	Integração (relacionamentos pessoais)

### Componentes da Estrutura Formal

A estrutura organizacional, baseada a partir do planejamento, é responsável por definir como ocorrerá a divisão do trabalho, a atribuição de autoridade, os fluxos de comunicação, a coordenação e a tomada de decisão.

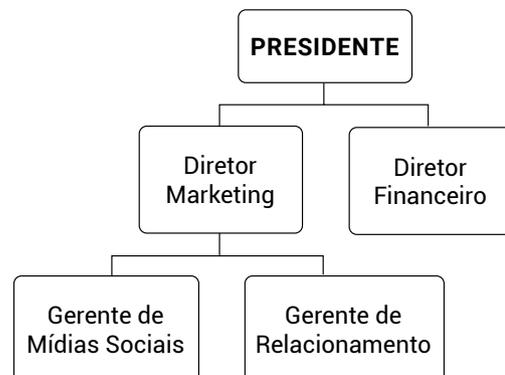
A escolha da melhor estrutura a ser adotada pela organização vai depender dos seguintes elementos: **cadeia de comando, amplitude de controle, autoridade, especialização do trabalho, centralização e descentralização.**

#### ● Cadeia de Comando

A cadeia de comando é a distribuição de autoridade na estrutura organizacional por meio da divisão em níveis hierárquicos, identificando o poder de mando de cada integrante (normalmente, do topo da pirâmide até a sua base).

Sintetizando o conceito: é a demonstração de como a autoridade é dividida, quem manda em quem e quem responde a quem.

Na figura abaixo, podemos perceber como funciona a autoridade de uma cadeia de comando: o gerente de mídias sociais reporta-se ao diretor de marketing, que se reporta ao presidente da empresa.



Por muito tempo, o conceito de cadeia de comando foi associado ao princípio da unidade de comando, ou seja, cada subordinado só podia se reportar para somente um único chefe.

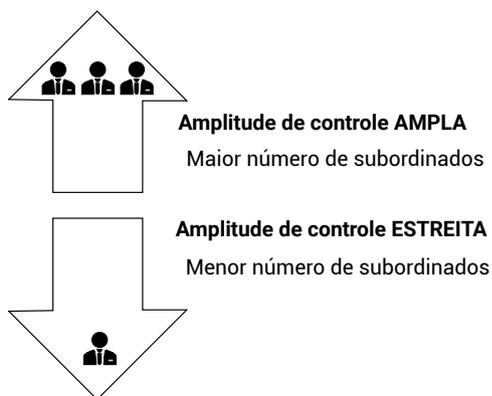
Atualmente, com a evolução das relações pessoais e com a facilidade da tecnologia, essa premissa de subordinação somente em relação a um único chefe está sendo cada vez menos utilizada pelas organizações modernas.

Atualmente, as organizações modernas priorizam uma amplitude de comando mais ampla. Este será o nosso próximo assunto!

### ● Amplitude de Controle

Também conhecida como amplitude administrativa, diz respeito ao número de subordinados que cada gestor poderá comandar ou supervisionar em uma organização.

Quanto maior o número de subordinados, temos, assim, uma amplitude de controle mais ampla (larga). No sentido oposto, quanto menor o número de subordinados, a amplitude administrativa será mais estreita.



A opção por uma amplitude mais ampla ou mais estreita dependerá de diversos fatores ligados ao tipo de ambiente da organização, da sua cultura organizacional, do tipo de tarefa desempenhada, do uso de tecnologia e, sobretudo, do nível de qualificação de seus subordinados.

Para facilitar o aprendizado, vamos entender como essa escolha funciona na prática.

Em uma empresa de *call center*, onde os subordinados executam tarefas simples, rotineiras e repetitivas, as quais não exigem grande supervisão, o recomendado é uma amplitude de controle mais ampla. Nesse caso concreto, cada chefe comandará um grande número de subordinados.

Por outro lado, se o ambiente for instável, mutável, dinâmico e com tarefas complexas, ocorrerá uma maior necessidade de orientação, coordenação e supervisão. Como exemplo, podemos citar o setor de investimentos e contabilidade de uma grande empresa; desse modo, cada chefe será responsável por poucos colaboradores, permitindo, assim, uma maior atenção e orientação nas tarefas do dia a dia.

### ● Autoridade

Um dos resultados do processo administrativo de organizar é a criação de figuras de autoridade (diretores, chefes, supervisores, gerentes).

Em relação à ciência da administração, deve-se levar para a prova que autoridade é o direito legal das figuras de autoridade — em um nível de dirigir e/ou comandar o comportamento dos subordinados (colaboradores em níveis inferiores no organograma).

A atribuição de autoridade está intrinsecamente ligada ao processo de organização, mais especificamente ao conceito de hierarquia e amplitude de controle.

Nesse sentido, inferimos que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes são responsáveis pelo desempenho de seus colaboradores, as organizações dão-lhes autoridade sobre eles.

Em uma concepção mais ampla, a autoridade também pode ser atribuída às unidades de trabalho de uma organização. Como exemplo clássico citado pela literatura especializada, temos a autoridade atribuída ao departamento de auditoria da empresa.

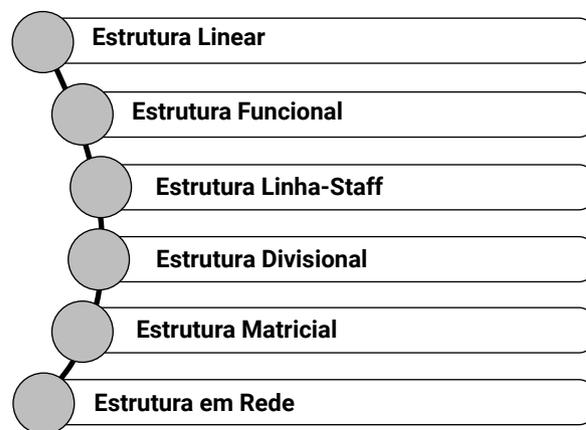
### ● Tipos de Estrutura

A escolha do melhor desenho estrutural da organização é o resultado da análise de diversas variáveis, tais como: os aspectos da autoridade, da comunicação interna, do tamanho da empresa e da cultura da organização.

O gestor, ao escolher a estrutura organizacional, define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Normalmente, o desenho organizacional tende a ser simples no “nascimento” da empresa; conforme o seu crescimento, as organizações vão alterando para desenhos mais complexos, de acordo com as suas necessidades.

Na figura abaixo, encontramos os principais tipos de estruturas encontrados em uma organização:



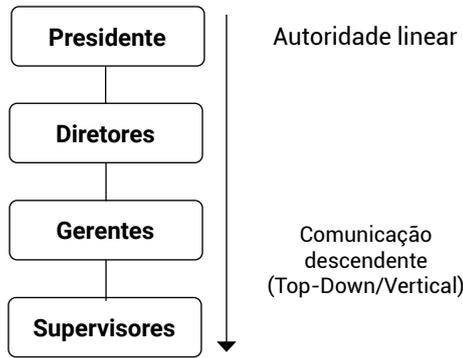
A **estrutura linear** é o tipo de estrutura mais simples e frequentemente utilizada por pequenas organizações em sua fase inicial, que, normalmente, atuam em ambientes estáveis e previsíveis.

Neste tipo de estrutura, a autoridade está centralizada em apenas um cargo, no qual tem autoridade única sobre seus subordinados.

Nesse sentido, o “chefe” atua com autoridade linear e única, baseado no princípio escalar da unidade de comando com clara definição de suas responsabilidades e decisões centralizadas no topo.



Centralização das decisões



A **estrutura funcional** é a estrutura mais comum encontrada nas organizações. Consiste no agrupamento de tarefas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos, cuja prioridade está na especialização.

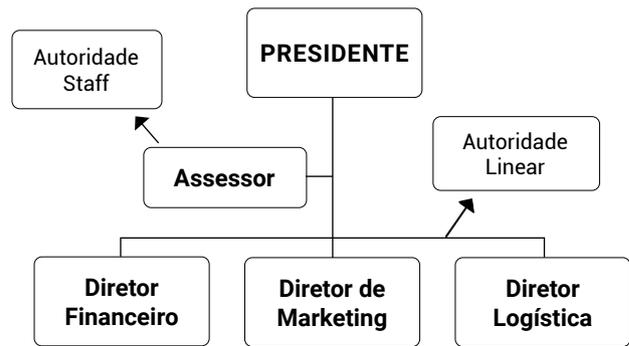
Normalmente, as organizações iniciam suas atividades tendo como base a estrutura funcional. Sua utilização é apropriada às empresas menores, que atuam em ambientes estáveis e previsíveis, tendo seu foco na especialização das funções.

No quadro abaixo, sintetizamos as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional:

ESTRUTURA FUNCIONAL	
Vantagens	Desvantagens
Especialização dos funcionários	Visão limitada dos objetivos da organização
Facilita a comunicação dentro dos departamentos	Dificulta a comunicação entre os setores
Centralização das decisões	Diminui a rapidez da tomada de decisões aos desafios externos
Melhor aproveitamento dos recursos	Dificulta a responsabilização pelos problemas organizacionais

Já a **estrutura linha-staff** é a reunião dos pontos positivos da estrutura linear e funcional e preserva a autoridade de linha — responsável pelo alcance dos objetivos básicos e resultados e cria a autoridade de staff —, encarregada pelo apoio, consultoria, suporte e recomendações.

Este tipo de estrutura é muito adotada em empresas de médio e grande porte, tendo como principal ideia a conservação do comando único com a adição da autoridade de staff, funcionando como uma consultoria para suporte e inovação.



A **estrutura divisional**, por sua vez, é adequada para quando as empresas possuem uma diversidade de produtos e presença em diferentes mercados (nacionais e internacionais).

Normalmente, as organizações iniciam suas atividades baseadas nas estruturas linear e funcional e, com o seu crescimento, migram para a estrutura divisional.

Nessa estrutura, as organizações agregam suas atividades e recursos em divisões, em conformidade com as características de seus produtos, especificidades dos mercados e necessidades de seus clientes.

Tem como característica a existência de diversos departamentos funcionais agrupados em cada divisão, criando, com isso, verdadeiras divisões autônomas, independentes e autossuficientes.

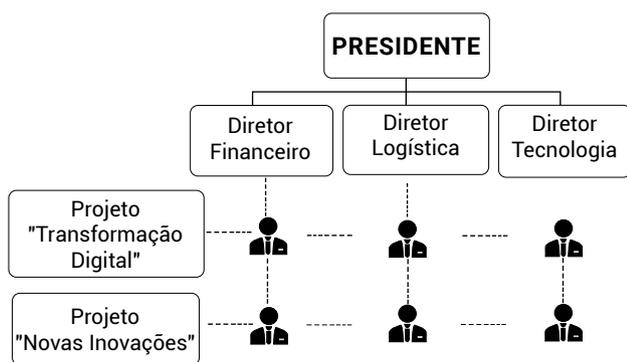
Sintetizando o conceito: é como se fossem diversas empresas dentro de uma só organização; dessa forma, cada divisão tem seu próprio setor de produção, marketing, recursos humanos etc.

No entanto, como desvantagens temos:

- **A perda da visão macro da organização:** cada divisão funciona independentemente, comprometendo a integração entre elas;
- **Menor economia de escala:** cada setor se repete em todas as divisões, assim, normalmente, ocorre a duplicação das funções, gerando maiores custos administrativos.



A **estrutura matricial** é recomendada quando há a necessidade de uma equipe multidisciplinar, cujos integrantes poderão dedicar-se concomitantemente à sua atribuição funcional e a outros projetos.



Como podemos perceber na figura anterior, a equipe da estrutura matricial é composta por colaboradores das áreas funcionais “emprestados” a um específico projeto, por períodos determinados, até ao término deste.

Nesse sentido, temos a chamada autoridade dual, ou seja, existe uma dupla subordinação (o funcionário responde a dois chefes: gerente funcional e o gerente do projeto).

### Dica

Na estrutura matricial não há unidade de comando.

Entretanto, essa violação ao princípio da unidade de comando pode ocasionar conflitos entre as chefias e dificultar a coordenação e comunicação — além de, muitas vezes, ocasionar “dúvidas” aos subordinados por não saberem distinguir as prioridades.

Atualmente, pelo fato de as mudanças no ambiente de negócios serem cada vez mais dinâmicas, a estrutura matricial é uma tentativa de conciliar uma estrutura rígida e hierárquica a uma com maior flexibilidade.

Por fim, com a evolução tecnológica e a necessidade de um modelo de produção mais flexível, as organizações estão cada vez mais optando por uma estrutura horizontalizada, adaptativa e ágil. Nesse contexto, emergiu a **estrutura em rede, network** ou **virtual**, baseada em parcerias em torno de projetos e informações, no qual não existem fronteiras (global).

Nesse tipo de estrutura, as organizações concentram seus esforços em seus processos essenciais, permitindo, então, a delegação (contratação) das demais atividades para parceiros especialistas — desse modo, formam-se “laços” com capacidade de expansão ilimitada.

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

A estrutura em rede está baseada em três pilares para o seu nascimento, sobrevivência e evolução, sendo eles:

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



## FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

### PLANEJAMENTO E NÍVEL ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

As funções universais do administrador hoje são conhecidas como **PODC** — planejar, organizar, dirigir e controlar. 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),

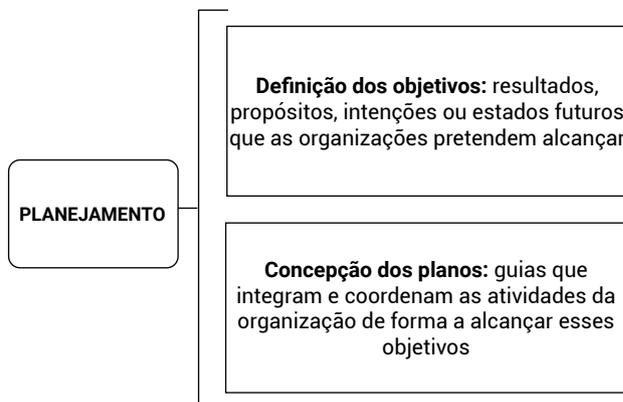
*Planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.*

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.

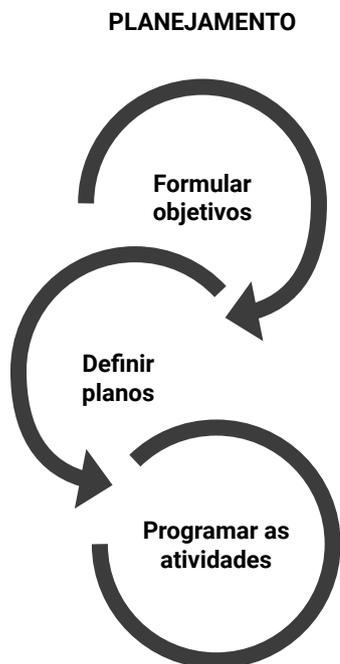
Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

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.

O fluxograma a seguir demonstra tais atribuições:



Fonte: adaptado de Sobral (2013).



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.

### 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 conseqüentemente 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;
- **Fornecer 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
<b>Estratégico</b>	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
<b>Tático</b>	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
<b>Operacional</b>	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

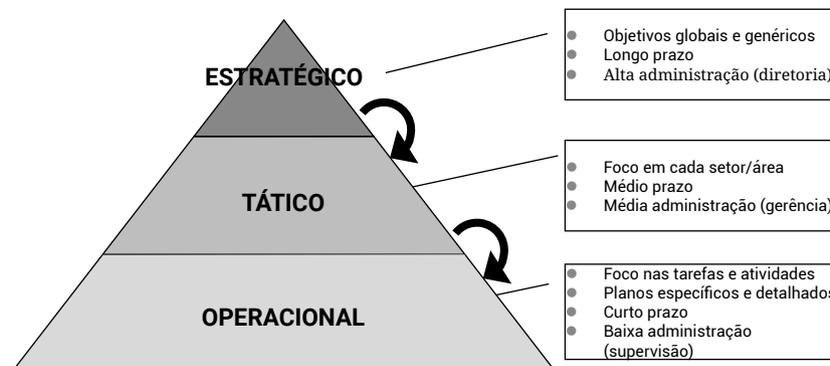
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

### 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 possibilitem 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

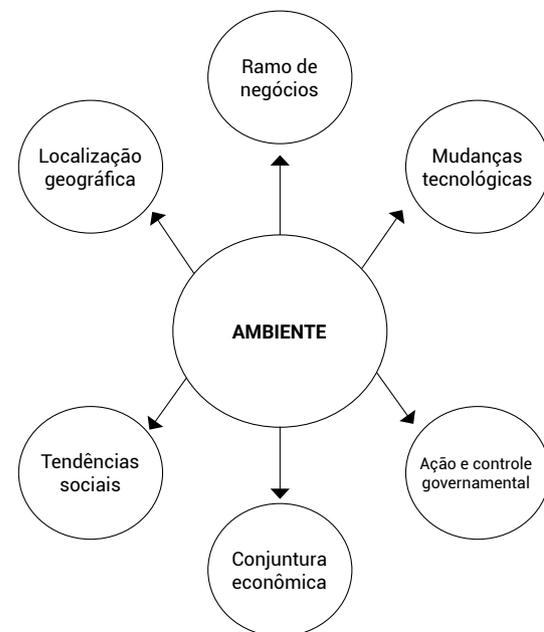
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no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

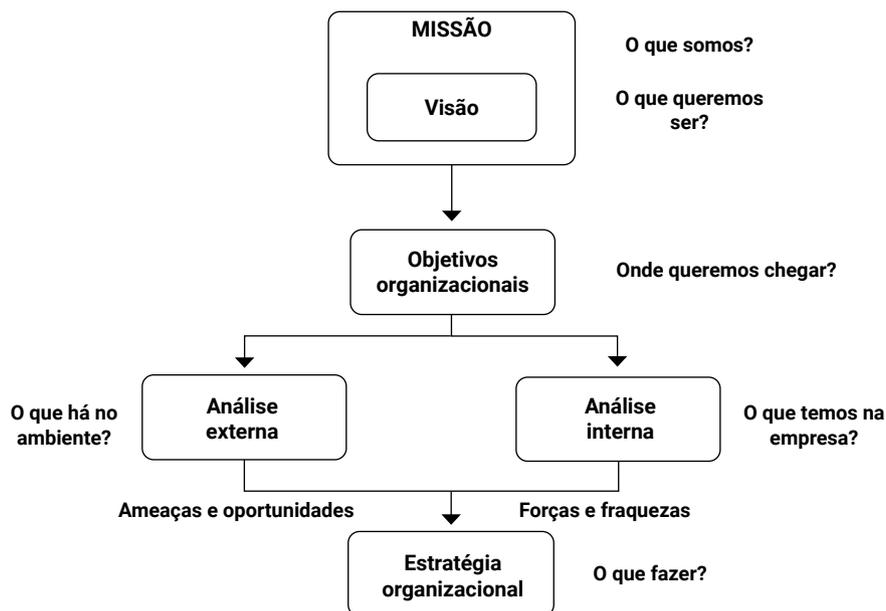
A análise do ambiente consiste no mapeamento das ameaças e oportunidades presentes no mercado, sendo assim, de total importância na elaboração do planejamento estratégico.

Atualmente, devido à grande complexidade e competitividade 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!"

MISSÃO	VISÃO
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.

Seguem 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.

## I 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;
- **Regulamentos:** também chamados de normas, são relacionados com o comportamento solicitado e esperado das pessoas. Geralmente são planos operacionais e substituem o processo de decisão individual de cada trabalhador por um comportamento previamente especificado.

## I ORGANIZAÇÃO

Estabelecidos os objetivos e os planos da organização, a etapa seguinte do processo administrativo é a organização. Nesse momento, os gestores devem organizar os recursos humanos e materiais da empresa. Isso significa que, além de reunir os recursos materiais que serão necessários para execução do planejamento, os administradores devem definir as atividades a serem realizadas, bem como designar as atividades para cada indivíduo. Trata-se, portanto, da operacionalização do planejamento.

A palavra “organização”, além de ser frequentemente utilizada para definir um conjunto de pessoas que desenvolvem atividades em busca de um objetivo comum, também trata de uma função administrativa. Neste tópico, “organização” assumirá o segundo significado, ou seja, trata-se de estruturar, distribuir e alocar os recursos e tarefas.

Assim como a função de planejamento, a organização abrange os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Sobral (2013) destaca que organizar envolve tomar decisões antagônicas, mas relacionadas. Essas decisões são nomeadas como diferenciação e integração.