

CARREIRAS PREFEITURAS

CARREIRAS PREFEITURAS

Autores

LÍNGUA PORTUGUESA • Ana Cátia Collares, Giselli Neves, Isabella Ramiro e Monalisa Costa

REDAÇÃO OFICIAL (ON-LINE) • Nelson Sartori e Renato Philippini

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO • Kairton Batista (Prof. Kaká) e Sérgio Mendes

NOÇÕES DE INFORMÁTICA (ON-LINE) • Fernando Nishimura e Leonardo Vasconcelos

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL (ON-LINE) • Ana Philippini e Samara Kich

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO • Aline Costa, Ana Philippini, Fernando Zantedeschi, Isadora Terra e Ricardo Reis

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E GESTÃO DE PESSOAS • Isadora Terra, Nágila Vilela e Ricardo Reis

NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA • Fernando Nishimura, Gabriel Pacheco e Marília Cunha



Edição: Outubro/2024

Todos os direitos autorais desta obra são reservados e protegidos pela Lei nº 9.610/1998. É proibida a reprodução parcial ou total, por qualquer meio, sem autorização prévia expressa por escrito da editora Nova Concursos.

Esta obra é vendida sem a garantia de atualização futura. No caso de atualizações voluntárias e erratas, serão disponibilizadas no site www.novaconcursos.com.br. Para acessar, clique em "Erratas e Retificações", no rodapé da página, e siga as orientações.



Dúvidas

www.novaconcursos.com.br/contato 
sac@novaconcursos.com.br 

APRESENTAÇÃO

Se você tem esta apostila em mãos, é porque busca se preparar da melhor forma possível com o que há de melhor no mercado atual.

A apostila *Carreiras Prefeituras* faz parte da coletânea *O essencial para concursos*. Ela é mais que um livro: é o guia que norteará todos os seus passos para dominar o conteúdo cobrado em provas de concursos da carreira que você deseja trilhar.

Todo o conteúdo foi sistematizado em um sumário que permitirá a você planejar seus estudos e identificar os assuntos mais importantes e mais cobrados nos concursos realizados por *diversas bancas* nos últimos anos.

Além da teoria, apresentamos uma abordagem única e esquematizada de todos os tópicos, simplificando os conceitos mais complexos cobrados em provas recentes de diversos órgãos de prefeituras para que a organização estratégica do conteúdo facilite a sua assimilação e a revisão objetiva.

Nossa obra é estruturada de forma didática, guiando você por uma trilha progressiva de aprendizado. Com dicas, fluxogramas, mnemônicos, tabelas e roteiros teóricos, interligamos os capítulos para construir um plano abrangente que proporcione o entendimento dos conteúdos para carreiras prefeituras. Além disso ao final de cada disciplina, você encontrará a *Seção Hora de Praticar* com questões recentes de diversas bancas para o treino da teoria estudada.

Este material será um grande aliado na sua preparação para o sucesso. Seja você um estudante iniciante buscando conhecer e melhorar pontos de dificuldade ou alguém com experiência que procura aprimorar seus conhecimentos, este livro oferece uma abordagem abrangente, direta e eficaz dos conteúdos mais cobrados em concursos públicos.

Para sua preparação acesse os conteúdos complementares disponíveis on-line para este livro em nossa plataforma: *Conteúdos de Redação Oficial, Noções de Informática e Noções de Direito Constitucional disponíveis em PDF para download*. Para acessar, basta seguir as orientações na próxima página.

O sucesso está aguardando por você! Vamos lá?



CONTEÚDO ON-LINE

Para intensificar a sua preparação para concursos, oferecemos em nossa plataforma on-line materiais especiais e exclusivos, selecionados e planejados de acordo com a proposta deste livro. São conteúdos que tornam a sua preparação muito mais eficiente.

CONTEÚDO COMPLEMENTAR:

- Redação Oficial – disponível em PDF para download.
- Noções de Informática – disponível em PDF para download.
- Noções de Direito Constitucional – disponível em PDF para download.

COMO ACESSAR O CONTEÚDO ON-LINE

Se você comprou este livro em nosso site, o bônus já está liberado na sua área do cliente. Basta fazer *login* com seus dados e aproveitar.

Mas, caso você não tenha comprado no nosso site, siga os passos abaixo para ter acesso ao conteúdo on-line.



Acesse o endereço novaconcursos.com.br/bonus



Digite o código que se encontra atrás da apostila (**conforme foto ao lado**)



Siga os passos para realizar um breve cadastro e acessar seu **conteúdo on-line**

DÚVIDAS E SUGESTÕES
✉ sac@novaconcursos.com.br

Código Bônus
NV-003MR-20

Código Bônus
NV-003MR-20

9 088121 44215 3

VERSO DA APOSTILA

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....	9
■ GÊNEROS TEXTUAIS.....	11
■ TIPOLOGIAS TEXTUAIS.....	16
■ REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....	20
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	23
EMPREGO DO VERBO	34
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	43
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	45
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	46
■ SINTAXE DA ORAÇÃO E DO PERÍODO.....	49
DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO.....	49
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	58
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	60
MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO.....	71
■ CONJUNTOS DOS NÚMEROS NATURAIS, INTEIROS, RACIONAIS, REAIS E SUAS OPERAÇÕES... 71	
■ SISTEMA DE MEDIDAS: DISTÂNCIA, MASSA, TEMPO, ÁREA, VOLUME E CAPACIDADE	76
■ RAZÕES E PROPORÇÕES	78
■ REGRAS DE TRÊS SIMPLES E COMPOSTAS	82
■ PORCENTAGENS.....	86
■ JUROS SIMPLES E COMPOSTO	88
■ EQUAÇÃO DO PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS	91
SISTEMA DE EQUAÇÕES.....	92
■ RELAÇÕES E FUNÇÕES	94
FUNÇÕES POLINOMIAIS.....	96

FUNÇÕES EXPONENCIAIS E LOGARÍTMICAS	100
■ MATRIZES, DETERMINANTES E SISTEMAS LINEARES.....	103
■ SEQUÊNCIAS	114
PROGRESSÕES ARITMÉTICAS.....	114
PROGRESSÕES GEOMÉTRICAS	116
■ ESTRUTURAS LÓGICAS	118
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	120
ANALOGIAS.....	120
INFERÊNCIAS.....	120
DEDUÇÕES	120
CONCLUSÕES	120
■ LÓGICA SENTENCIAL	121
PROPOSIÇÕES SIMPLES	121
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	122
TABELAS-VERDADE	123
■ EQUIVALÊNCIAS	125
LEIS DE MORGAN	129
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	132
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	133
■ NOÇÕES DE GEOMETRIA PLANA E ESPACIAL	139
■ NOÇÕES DE TRIGONOMETRIA	145
■ RACIOCÍNIO LÓGICO ENVOLVENDO PROBLEMAS ARITMÉTICOS, GEOMÉTRICOS E MATICIAIS.....	150
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	161
■ ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	161
■ AGENTES PÚBLICOS	177
■ PODERES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	191
■ ATOS ADMINISTRATIVOS.....	196
■ RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO	207

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E GESTÃO DE PESSOAS	223
■ CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES	223
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	223
NATUREZA	226
FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	226
■ PROCESSO ORGANIZACIONAL	227
PLANEJAMENTO	227
Planejamento Estratégico	229
DIREÇÃO	234
CONTROLE E AVALIAÇÃO	235
COMUNICAÇÃO	236
■ GESTÃO DE PROCESSOS	239
■ GESTÃO DE CONTRATOS	250
■ GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO	256
■ PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS: DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS, PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	259
■ RECEITA PÚBLICA	269
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	275
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO	275
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E DESEMPENHO	276
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	277
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL	279
CICLO PDCA	284
NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA.....	297
■ ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS E CONCEITOS	297
DOCUMENTOS DIGITAIS	297
Requisitos.....	297
Metadados	298
Microfilmagem de Documentos de Arquivo.....	299

■ GESTÃO DE DOCUMENTOS E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	310
■ PROTOCOLO	312
RECEBIMENTO.....	313
REGISTRO.....	314
EXPEDIÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS	315
TRAMITAÇÃO.....	315
■ FUNÇÕES ARQUIVÍSTICAS	316
CRIAÇÃO DE DOCUMENTOS.....	316
AQUISIÇÃO DE DOCUMENTOS	316
CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS	316
AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS	318
Descrição de Documentos	319
■ PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTOS	320

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E GESTÃO DE PESSOAS

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES

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 vai as responsabilidades da organização e sua relação com o ambiente externo, tais como fornecedores, parceiros e clientes.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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).

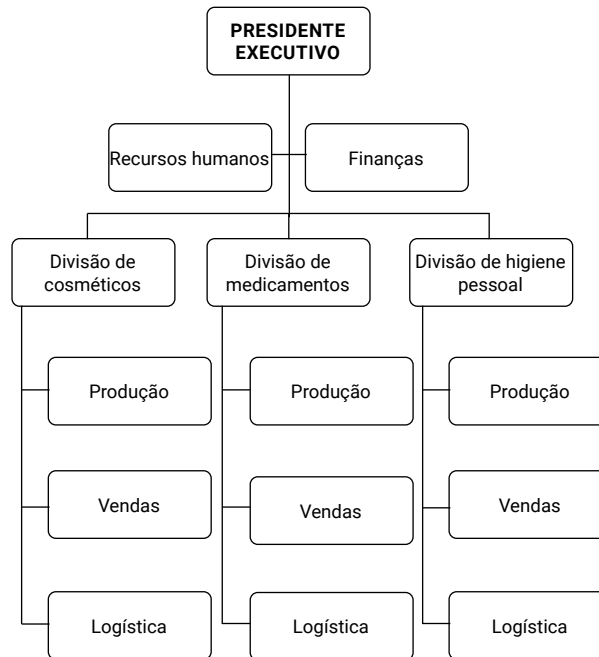
Estrutura Divisional

A estrutura divisional agrupa as tarefas em unidades parcialmente autônomas de acordo 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, consequentemente, maior conhecimento de suas necessidades	Menor competência técnica já que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores

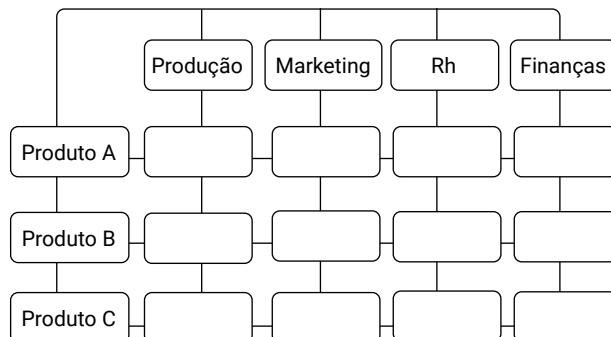
Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 275).

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).

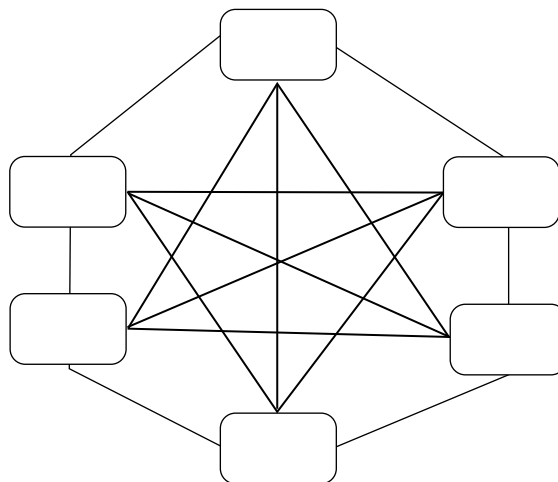
As vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas no quadro a seguir:

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, consequentemente, diminui a lealdade dos membros à organização

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

I NATUREZA

Centralização e Descentralização

A centralização e a descentralização indicam o nível hierárquico em que as decisões são tomadas. Quando a autoridade é exercida em uma única ou em poucas pessoas, diz-se que a organização é centralizada. Nesse caso, o poder está no topo da hierarquia organizacional. Quando ocorre o contrário, isto é, quando o poder de decisão está distribuído entre os membros da organização, a organização é descentralizada. A descentralização ocorre por meio da delegação de atividades. Assim, a responsabilidade e as decisões são transferidas para os trabalhadores em níveis hierárquicos mais baixos.

I FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

De acordo com Sobral a departamentalização é um processo de agrupamento das atividades organizacionais visando a melhor coordenação das mesmas. O departamento é uma unidade da organização composta por um conjunto de atividades similares e que atua com a supervisão de um gestor. *“A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações”* (SOBRAL, 2013).

Os tipos de departamentalização mais frequentes, bem como suas vantagens e desvantagens são¹:

- **Por funções:** as atividades são agrupadas de acordo com as principais funções desenvolvidas na empresa. As funções podem ser: produção, vendas, finanças, marketing, entre outras. Dentre as vantagens desse tipo de departamentalização destacam-se: possibilidade de um único supervisor coordenar vários especialistas; garante que as pessoas utilizem toda a sua habilidade técnica no desenvolvimento das atividades; adequado para condições de estabilidade e empresas que oferecem produtos ou serviços inalteráveis ao longo do tempo. As desvantagens são: reduzida cooperação entre os departamentos; não é adequado em condições de instabilidade; as pessoas podem focar em suas próprias habilidades e objetivos de suas funções ao invés de considerar os objetivos organizacionais;
- **Por produtos ou serviços:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com o produto ou serviço comercializado. Portanto, todas as tarefas necessárias para o desenvolvimento de um produto ou prestação de um serviço devem ser agrupadas em um mesmo departamento. As vantagens são: fixação de responsabilidades dos departamentos para um produto ou serviço como um todo; é mais fácil realizar a coordenação nos departamentos; facilita a inovação dos produtos e serviços; indicada para condições de incerteza em razão da possibilidade de ser flexível. Já as desvantagens incluem: dispersão dos especialistas nos diferentes departamentos de produtos ou serviços; tem elevando custo quando presente em condições de estabilidade ou organizações com poucos produtos ou serviços; em situações de instabilidade, os trabalhadores podem sentir-se inseguros com a possibilidade de desemprego; a coordenação é mais enfatizada do que a especialização;
- **Por localização geográfica:** as atividades são agrupadas de acordo com o local em que o trabalho será realizado e/ou comercializado. Entende-se, nesse tipo de departamentalização que a eficiência da organização pode aumentar se a produção/fornecimento dos produtos for descentralizada em diferentes áreas geográficas. É importante ressaltar que essa departamentalização é viável quando o mercado é bastante disperso. Por essa razão, as funções e os produtos devem ser agrupados de acordo com os interesses geográficos. As vantagens desse tipo de departamentalização abrangem: maior possibilidade de adaptação às necessidades e condições da região; ênfase no comportamento regional ou local; encoraja os gestores a pensar sobre o sucesso em uma região e não apenas em um departamento; indicado para organizações de varejo que tenham algumas funções centralizadas. As desvantagens são: em razão da autonomia das filiais, as atividades de coordenação não recebem o foco necessário; cada organização deve operar de uma forma diferente, tornando complexa a sua gestão; ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção;

- **Por clientes:** nesse caso, as atividades são agrupadas de acordo com os clientes destinatários do produto ou serviço. Diferentes características individuais podem ser consideradas nesse tipo de departamentalização, tais como idade, gênero, preferências, nível socioeconômico, entre outras. As vantagens são: alta preocupação com o cliente, em vista de sua relevância para os resultados organizacionais; os clientes passam a ser mais importantes que os próprios produtos ou serviços; contribui para que todos os membros organizacionais busquem compreender e satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superá-las. Dentre as desvantagens, destacam-se: a grande preocupação com o cliente pode reduzir a importância de outras áreas, tais como produção e finanças; os objetivos da organização podem ser colocados em segundo plano, se o objetivo primário for, única e exclusivamente, a satisfação dos clientes;
- **Por processos:** o agrupamento das atividades é realizado de acordo com as fases do processo produtivo. Por processo, entende-se as atividades organizadas que, posteriormente, se transformarão em um produto ou serviço para um cliente. Esse tipo de departamentalização é utilizado principalmente em empresas industriais e montadoras de automóveis. As vantagens são apresentadas por Sobral: busca pela obtenção das vantagens associadas às tecnologias utilizadas; maior comunicação entre as unidades em razão da interdependência dos processos; aumento da eficiência e racionalização nas diversas etapas do processo. As desvantagens incluem: possibilidade de conflito em razão da interdependência entre as unidades; se a tecnologia utilizada é frequentemente atualizada, esse tipo de departamentalização pode não ser flexível o suficiente para acompanhar as mudanças; a falha de um processo pode resultar em prejuízo para a organização como um todo.

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 atentarmos ou refletirmos sobre o seu real significado para a ciência da administração.

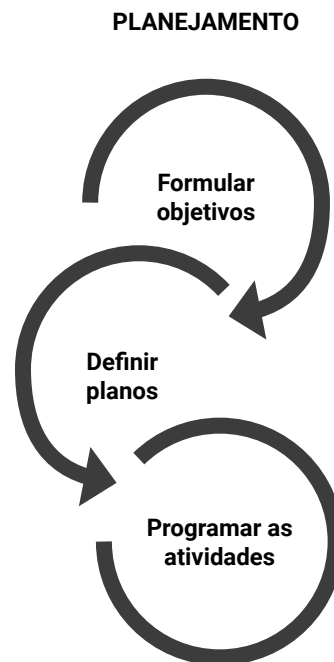
Afinal, qual é o conceito de “planejamento”? Segundo Maximiano (2011, p. 325),

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.



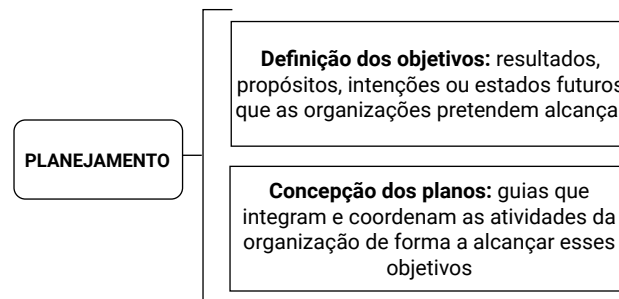
É importante destacar que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam tanto com a elaboração do planejamento que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

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 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;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrarias. 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

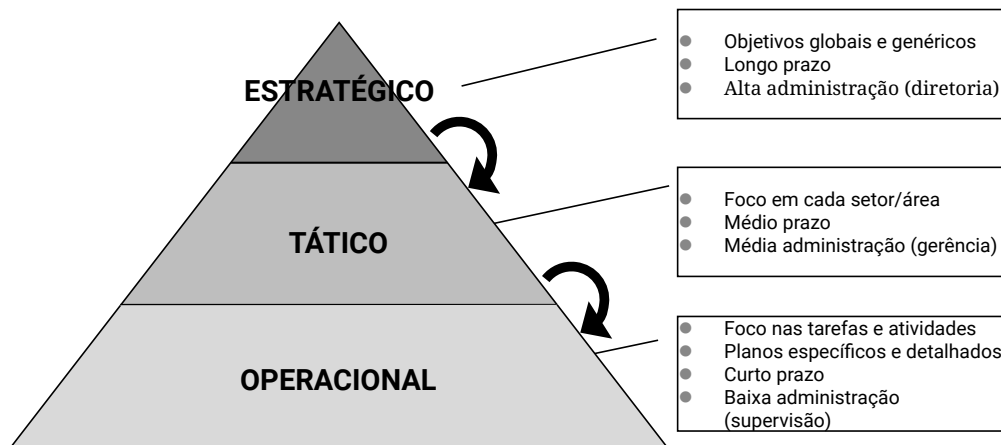
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

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

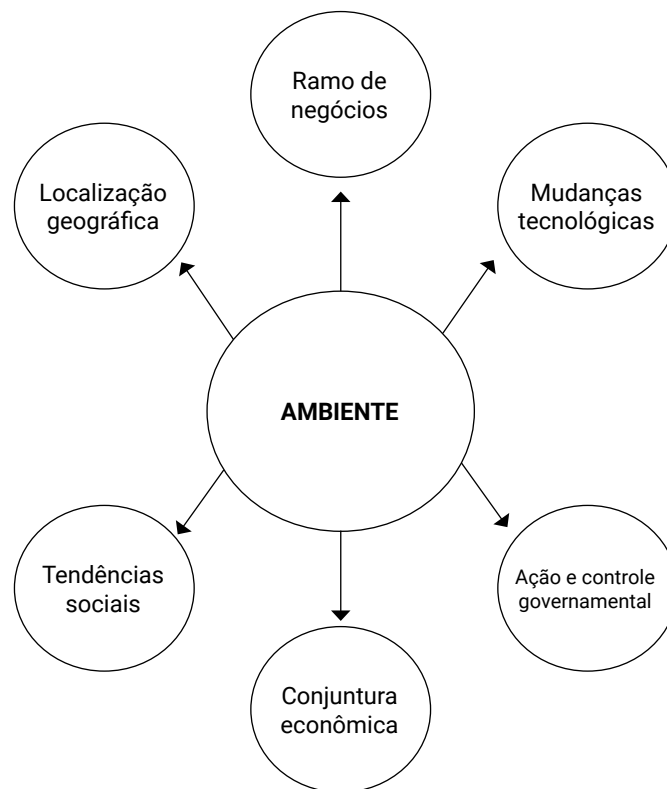
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no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

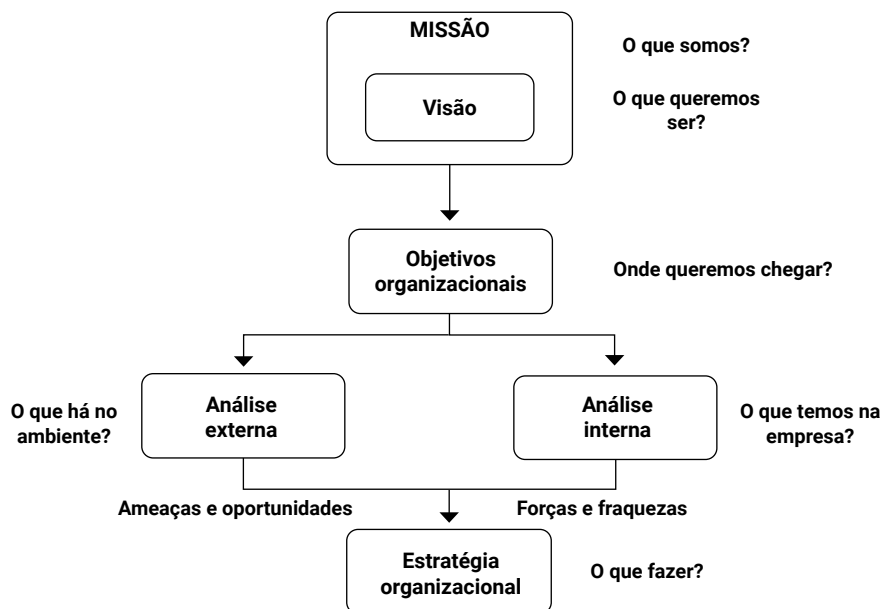
A análise do ambiente consiste no mapeamento das ameaças e oportunidades presentes no mercado, sendo assim, de total importância na elaboração do planejamento estratégico.

Atualmente, devido à grande complexidade 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	X	Queremos ser um dos melhores sites de notícias
Temos 5 mil assinantes		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.