

RF

Receita Federal

Administração Geral e Pública

SUMÁRIO

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA	6
■ TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES	6
■ O PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	11
■ FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	18
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE	18
■ PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR.....	25
■ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS, MÉTODOS E FERRAMENTAS	31
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO E MISSÃO.....	33
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	39
■ ORGANIZAÇÃO.....	41
PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO	41
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	42
DEPARTAMENTALIZAÇÃO	46
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	47
■ PROCESSO DECISÓRIO	48
TIPOS DE DECISÕES.....	48
DECISÃO RACIONAL.....	51
HEURÍSTICAS.....	51
FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO	52
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	53
CULTURA ORGANIZACIONAL	53
MOTIVAÇÃO.....	55
LIDERANÇA	62
COMUNICAÇÃO	67
EQUIPES DE TRABALHO	72
■ CONTROLE.....	75

TIPOS DE CONTROLE E SISTEMAS DE CONTROLE	75
BALANCED SCORECARD	81

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS, MÉTODOS E FERRAMENTAS

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

Mas, 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.

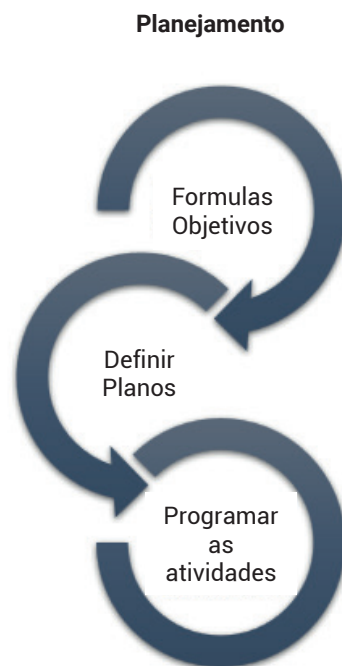
Vamos nos aprofundar sobre o assunto!

PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, 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.

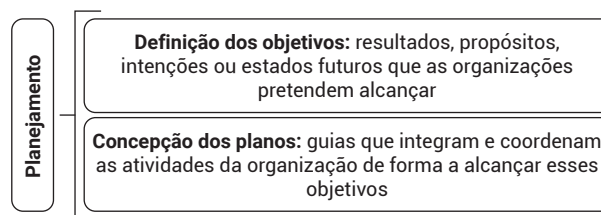


Importante destacar, que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam demais com a elaboração do planejamento, que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

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

Sobral 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. A figura abaixo demonstra tais atribuições:



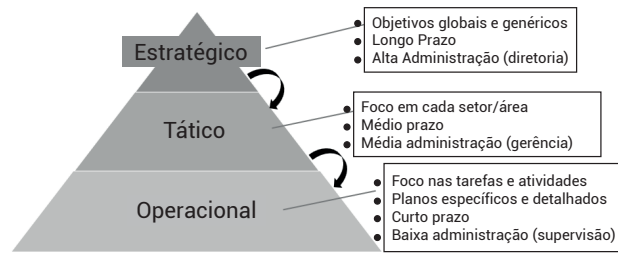
Fonte: adaptado de Sobral (2013).

I 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 a 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, assim, conseqüentemente, agregar valor ao seu produto.

O planejamento, dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, pode ser classificado em 3 níveis principais: Estratégico, Tático e Operacional.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO E MISSÃO

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, é de suma importância definir uma missão para cumprir, uma visão do futuro que a norteie e valores que pretende consagrar. 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.

E como podemos conceituar e diferenciar a missão e a visão?

Missão

A missão consiste na razão de existir da organização, é o motivo pela 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.

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:

- **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”.