

Noções de Administração Pública

De acordo com Di Pietro, Administração Pública em sentido subjetivo (formal) é o conjunto de entes (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos) que tem a incumbência de exercer uma das funções do Estado: a função administrativa, ou seja, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo.

No sentido objetivo (material), designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo; é o conj. das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade; numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Conceitos Básicos

A **Administração** (do latim: administratione) é o conjunto de atividades voltadas à direção de uma organização utilizando-se de técnicas de gestão para que alcance seus objetivos de forma eficaz, com responsabilidade social e ambiental.

E o que são as organizações?

Segundo a nossa banca favorita, o Cespe, “uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, visando à realização de propósitos coletivos. Por meio de uma organização, é possível perseguir ou alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa”.

Organizações são, portanto, empreendimentos coletivos, com um fim comum. No sentido clássico da Administração Geral, podem ser analisados como organizações: as empresas (uma padaria ou o Google), os órgãos públicos, partidos políticos, igrejas, associações de bairro e outros agrupamentos humanos.

Uma característica essencial das organizações é que elas são sistemas sociais, com divisão de tarefas.

Lacombe (2003, p.4) diz que a essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. A partir desse raciocínio de Lacombe, temos o papel do "Gestor Administrativo" que, com sua capacidade de gestão com as pessoas, consegue obter os resultados esperados. **Drucker** (1998, p. 2) diz que administrar é manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar.

Administrar como processo significa **planejar, organizar, dirigir e controlar** organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior produtividade e/ou lucratividade. Para se chegar a isto, o administrador avalia os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. Este profissional, no entanto, não tem apenas função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo que planejou e, portanto, vai ser aquele que define os programas e métodos de trabalho,

avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiverem com problemas. Como é função do administrador que a produtividade e/ou lucros sejam altos, ele também terá a função de fiscalizar a produção e, para isto, é necessário que fiscalize cada etapa do processo, controlando inclusive os equipamentos e materiais envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos para a organização.

Porque a Administração é importante?

A realidade das empresas de hoje é muito diferente das empresas administradas no passado. Com o surgimento de várias inovações tecnológicas e com o próprio desenvolvimento intelectual do homem é necessário muito mais do que intuição e percepção das oportunidades. A administração necessita de um amplo conhecimento e a aplicação correta dos princípios técnicos até agora formulados, a necessidade de combinar os meios e objetivos com eficiência e eficácia.

Principais funções administrativas

- Fixar objetivos
- Analisar: conhecer os problemas.
- Solucionar problemas
- Organizar e alocar recursos (financeiros, materiais, ambientais, humanos e tecnológicos).
- Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar)
- Negociar
- Tomar as decisões.
- Mensurar e avaliar (controlar).

✓ **Objetivos e Metas**

Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais podem ser rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento. A partir dos objetivos se estabelece a estratégia adequada para alcançá-los. Enquanto os objetivos são qualitativos, as **metas** são quantitativas. Ex: Uma determinada empresa estabeleceu como objetivo aumentar as vendas, e a meta é de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), os objetivos só serão alcançados se as vendas chegarem às metas estabelecidas.

✓ **Estratégias**

Estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo. A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da

análise organizacional (o que temos na empresa) para definir o que devemos fazer. A estratégia é a maneira racional de aproveitar as oportunidades externas e de neutralizar as ameaças externas, bem como de aproveitar as forças potenciais internas e neutralizar as fraquezas potenciais internas.

Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da organização
- É projetada a longo prazo e define o futuro e destino da organização
- Envolve a empresa na sua totalidade
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional

✓ **Missão e Visão**

As organizações não existem a esmo. Todas elas têm uma missão a cumprir. **Missão** significa uma incumbência que se recebe, a razão de existência de uma organização. A missão funciona como o propósito orientador para as atividades de uma organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Enquanto a missão define o credô da organização, a **visão** define o que a organização pretende ser no futuro.

A visão funciona como o projeto do que a organização gostaria de ser, ou seja, define os objetivos organizacionais mais relevantes.

✓ **Políticas Organizacionais**

Apesar de seu uso corriqueiro, a maioria das pessoas encontra dificuldades em expressar o significado da palavra “política”, sendo que as definições apresentadas pelos especialistas contribuem ainda mais para aumentar a confusão, em virtude de muitas vezes mostrarem-se conflitantes, o que dificulta grandemente o entendimento do termo. Apesar de todas essas contradições, torna-se necessário, entretanto, sair do senso comum e abordar o assunto de forma mais estruturada e científica, de modo a melhorar sua compreensão no contexto das organizações de trabalho, o que vem ocorrendo por meio do estudo do construto “políticas organizacionais”.

Uma das primeiras abordagens a esse fenômeno foi realizada por BURNS (1961, citado por KACMAR & BARON, 1999), ao considerar político “o uso do comportamento alheio como recurso em situações competitivas” (p. 39). Desde então, várias foram as definições oferecidas para a expressão políticas organizacionais.

Para o seu concurso Políticas Organizacionais são normas orientadoras do comportamento para o auxílio no alcance das metas.

✓ **Cultura organizacional**

A **cultura organizacional** ou **cultura corporativa** é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

✓ **Clima organizacional**

A definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o [comportamento](#) dessas pessoas.

Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de [gestão](#), processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A apuração do nível de satisfação dos colaboradores, se faz necessária para:

- Indicar e apoiar as decisões dos gestores;
- Mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

Assim, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, à [comportamentos](#) contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.)

Estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia-a-dia com a organização.

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

✓ **Clientes internos e externos**

É todo aquele (pessoas, segmentos e organização) que mantém contato com a empresa ou a quem você direciona seus serviços e/ou produtos. Somente o cliente pode determinar se a qualidade de um serviço é boa ou não é e dizer-nos que quem ou com quem. São identificados como:

Cliente Externo: Também conhecidos como clientes finais; são os que mantêm financeiramente a organização, adquirindo produtos ou serviços;

Cliente Interno: É o nosso Diretor, Gerente, Chefe ou Colega do Trabalho. São as pessoas a quem direcionamos os nossos serviços ou que recebe algum tipo de produto, necessário a realização do nosso trabalho.

Os clientes internos devem estar comprometidos, treinados e motivados, para que atendam de forma satisfeita os clientes externos e estes mantenham um forte relacionamento de longo prazo com a empresa. Além disso, a empresa precisa saber o que esses clientes esperam e desejam para satisfazer suas expectativas. E utilizam as pesquisas de satisfação para saber o que esses clientes pensam a respeito dos serviços.

✓ Centralização e Descentralização

Vantagens da Centralização:

1. as decisões são tornadas por administradores que tem urna visão global da empresa;
2. tomadores de decisão situados no topo e geralmente melhor treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos;
3. eliminação dos esforços duplicados reduz os custos operacionais;
4. certas funções – como compras – quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades;
5. decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais.

Desvantagens da Centralização:

1. as decisões não são tomadas por administradores que estão próximos dos fatos
2. tomadores de decisão situados no topo raramente tem contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas;
3. as linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas;
4. administradores nos níveis mais baixos são frustrados porque estão fora do processo decisório;

Vantagens da descentralização:

1. decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores
2. tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação
3. maior envolvimento na tomada de decisões cria maior moral e motivação entre os administradores médios
4. proporciona bom treinamento para os administradores médios

Desvantagens da descentralização:

1. pode ocorrer a falta de informação e coordenação entre departamentos
2. maior custo por administrador devido ao melhor treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixos
3. administradores tendem a uma visão estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo
4. políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos

✓ **Eficiência e Eficácia Organizacionais**

Dois conceitos simples:

⇒ **Eficiência** - fazer certo.

⇒ **Eficácia** - fazer a coisa certa.

Exemplo: Suponha que o Gerente Publicitário de uma empresa de cartões de crédito tem planos para aumentar o número de associados que se beneficiam com o cartão oferecido.

Procurando atingir um público que pode adquirir o cartão, ele elabora um material que será remetido pelo correio a centenas de residências. Visando comunicar a existência do cartão, as vantagens que este oferece e os benefícios para o associado, o gerente elabora uma carta e prospectos contendo fotos e desenhos coloridos. Tudo sendo feito utilizando recursos de computação gráfica.

Centenas de correspondências com este material são remetidas. É esperado um aumento do número de associados em torno de 4% em 2 meses.

Passado esse período, verificou-se que o número de associados subiu apenas 1,5 %. A idéia da emissão desse material via correio não atingiu plenamente o objetivo.

Observamos que o Gerente, no momento em que elaborou a carta e os prospectos fez um excelente trabalho. Havia clareza de comunicação, ilustrações e fotos expositivas que complementavam as informações. Utilizou-se papel metalizado com impressões em fotolito. Um trabalho de boa qualidade, porém a idéia não atingiu o objetivo almejado, que seria alcançar 4% no aumento de associados.

Podemos afirmar, então, que o Gerente Publicitário foi eficiente, porém não foi eficaz. Ao montar a carta e os prospectos, realizou uma boa tarefa, "fez tudo certo". Apesar do material apresentar boa qualidade, não foi uma idéia que conseguiu atrair o número desejado de novos associados. Não atingiu o objetivo. A idéia do envio dessa correspondência não foi "a coisa certa a ser feita" a fim de conseguir 4% de aumento do número de associados. Uma idéia melhor poderia ter sido, talvez, fazer anúncios em revistas, jornais, TV, etc

Eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade. **Eficácia** é fazer um trabalho que atinja um resultado esperado.

Ao elaborar um material excelente, o Gerente foi eficiente, mas este trabalho não alcançou os resultados esperados, então não foi eficaz.

Um administrador, no decorrer de suas atividades, deve alcançar ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia. Primeiro seu trabalho precisa alcançar o que se espera, os objetivos almejados, e esse trabalho não deve conter erros demasiados. Deve estar o mais correto possível.

Se o administrador é eficaz, mas não é eficiente, ou seja, faz o trabalho certo para alcançar uma meta, mas esse trabalho apresenta diversos erros, então os objetivos têm chances remotas de serem alcançados.

Se o administrador é eficiente mas não é eficaz, ou seja, faz os seus trabalhos com um mínimo de erros, mas nunca realiza um trabalho que levará ao alcance das metas, então os objetivos nunca serão alcançados.

A eficácia é primordial, imprescindível ao administrador, e a eficiência é desejável.

O administrador que é eficiente, porém não é eficaz, nunca alcança os resultados, ao passo que, aquele que é eficaz mas não é eficiente, tem algumas chances de atingir bons resultados.

Por fim, o administrador que é eficiente e é eficaz sempre atinge resultados positivos.

Administrador Eficiente	Administrador Eficaz
Faz as coisas de maneira certa	Faz as coisas certas
Resolve os Problemas	Produz alternativas criativas
Cuida dos recursos	Alcança Objetivos
Cumpre seu dever	Obtém resultados
Reduz custos	Aumenta os lucros

As funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle.

1- **Planejar** – definido como o ato de visualizar o futuro e traçar programas de ação.

2- **Organizar**- definido como o ato de compor a estrutura funcional da empresa.

3- **Direção** - definido como o ato de orientar e dirigir o pessoal.

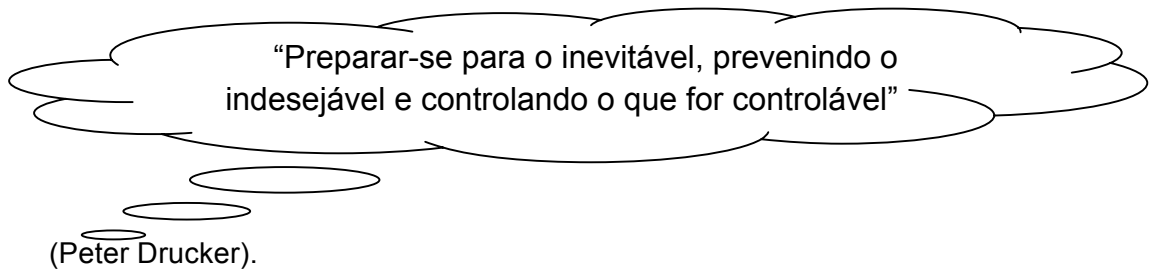
4 - **Controlar**- definido como o ato de verificar se as ações estão ocorrendo dentro das normas estabelecidas.

Planejamento

Planejamento é um processo que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequadamente e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens, tais como:

- Permite controle apropriado;
- Produtos e serviços entregues conforme requisitos exigidos pelo cliente;
- Melhor coordenação das interfaces do projeto;
- Possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos; e

- Propicia um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisão.



Analisando estritamente o planejamento público, podemos citar que ele é motivado devido a:

- Falhas no mercado: o sistema de mercado não pode ser capaz de resolver sozinho todos os problemas econômicos de uma população, como a existência de monopólios ou falta de capital para atividades estratégicas.
- Subdesenvolvimento econômico: em países subdesenvolvidos, o planejamento público pode ser justificado pela busca, por parte da sociedade, de fatos econômicos que possibilitem um rápido desenvolvimento.

Em termos de **planejamento governamental**, em vez do planejamento tradicional, que valoriza o produto e o plano, faz-se uso do planejamento estratégico, que destaca o processo. Um governo que elabore objetivos em conjunto com a sociedade (planejamento com ênfase nas necessidades dos atores sociais – stakeholders) faz uma política de melhor qualidade e quanto maior a governabilidade decorrente da boa atuação política, mais factível torna-se a execução do planejamento.

As atividades de planejamento podem ser separadas em dois subconjuntos:

- **Diagnóstico:** atividades que têm por objetivo analisar o passado e o presente, que oferece os dados e os fatos históricos que servirão como base para o planejamento.

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas

décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.



O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Esta análise de cenário se divide em:

Ambiente interno (Forças e Fraquezas) - Principais aspectos, que diferencia a empresa dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance que se pode gerir).

Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)- Corresponde às perspectivas de evolução de mercado; Fatores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades		Crescimento	Desenvolvimento

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da [organização](#). Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças. Vão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.

Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes

da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

Devendo esta análise ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o **impacto** (elevado, médio e fraco) que os fatores podem ter no negócio e qual a **tendência** (melhorar, manter e piorar) futura que estes fatores têm no negócio.

• **Prognóstico:** atividades que visam o comportamento futuro da economia, empresa, organização etc.

Passos do planejamento

1. Definir objetivos;
2. Verificar qual é a situação atual em relação aos objetivos;
3. Desenvolver premissas quanto às condições futuras;
4. Analisar as alternativas de ação;
5. Escolher um curso de ação entre as várias alternativas;
6. Implementar o plano e avaliar os resultados.

Níveis Organizacionais

Nível	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico e abrangente	Longo prazo	Macroorientado: aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado e específico	Curto Prazo	Microorientado: aborda apenas cada tarefa ou operação.

Organização

Em sentido geral **organização** é o modo como se organiza um sistema. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações.

Em Administração, **organização** tem dois sentidos:

1. Grupo de indivíduos associados com um objetivo comum. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. As organizações são compostas de estrutura física, tecnológica e pessoas.

2. Modo como foi estruturado, dividido e sequenciado o trabalho.

Segundo Montana (2003, p. 170) organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas). A forma de organizar estes órgãos chama-se de **departamentalização** (veremos esse assunto adiante).

Formas de Organização

- **Organização formal** – deliberada pelos administradores, segundo o planejamento adequado.

- **Organização informal** – iniciativa das pessoas de acordo com seus interesses ou conveniências.

O aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização. Por outro lado, quase sempre o quadro real do comportamento e de reações apresentada pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente do plano formal de duas maneiras:

- O plano formal pode estar incompleto - pode não compreender integralmente o padrão de comportamento efetivamente seguido, e algumas partes do padrão de comportamento podem estar em contradição com o plano.

- Assim, emerge o outro ângulo, a organização informal, que envolve o padrão de comportamento adotado - a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam, à medida que esses padrões não coincidem com o plano formal.

Segundo Chester Bernard, a organização formal é um sistema de atitudes ou de forças de duas ou mais pessoas, coincidentemente coordenadas, enquanto a

organização informal é um agregado de contatos e integrações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas.

A distinção entre a organização formal e a informal é que enquanto a primeira é uma organização planejada e a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhe foram destinados. Portanto, não existe organização formal sem a sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não reflete adequada ou completamente a organização completa a qual se refere, pela razão óbvia que de nenhum plano abstrato pode descrever exaustivamente uma totalidade empírica. Embora os objetivos de uma organização formal sejam mais explícitos, algumas vezes pode ocorrer que a estrutura informal tenha uma influência tão penetrante que leve a uma definição da estrutura formal. Não se deve esquecer que as estruturas podem tornar-se um competidor em vez de um complemento da estrutura formal.

Direção

Para o empregado de hoje, ter sucesso significa alcançar a realização pessoal, social e financeira, ser interdependente, contribuir para a solução de problemas, encontrar desafios e atingir metas. As pessoas querem sentir que seus esforços são valorizados e que seu trabalho é o diferencial que contribui para o sucesso da empresa em que trabalha.

O líder de hoje pode se perguntar: “Quais as habilidades essenciais que preciso ter para obter a lealdade e o comprometimento da minha equipe? Como posso ser ainda mais útil com cada pessoa do meu time?”.

Esse assunto será aprofundado na aula de liderança, com a intenção de estimular seu pensamento e suas ações, desenvolvendo as habilidades necessárias para adotar comportamentos de liderança e ao mesmo tempo se dar bem na prova de Gestão, pois este tema é muito cobrado em concursos.

A fim de conquistar o comprometimento de uma equipe, é necessário que o líder inspire – e não exija – respeito e confiança. Cada pessoa se compromete quando é tratada como se fizesse parte da equipe – quando sabe que sua contribuição é importante. Quando a pessoa percebe que é considerada, compreendida e reconhecida, sua percepção de comprometimento cresce. Um líder que forma outros líderes ensina que são seis os passos que criam condições para o desenvolvimento da lealdade e do comprometimento:

1. Comunicação franca e aberta
2. Envolvimento e potencialização dos colaboradores
3. Desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores
4. Demonstrar o reconhecimento
5. Liderar com ética e imparcialidade
6. Promover o bem-estar no ambiente de trabalho

A liderança nas empresas pode ser de duas maneiras:

- a) **liderança decorrente de uma função** (cargo com autoridade de decisão)
- b) **liderança como uma qualidade pessoal** (conjunto de atributos e atitudes que tornam uma pessoa um líder).

Diferença entre PODER e AUTORIDADE

Manda quem pode, obedece quem tem juízo.

Quantas vezes você já ouviu (ou disse) essa resignada frase? Independente da situação ou do motivo, uma coisa é certa: **alguém estava fazendo alguma coisa** contrariada e, conseqüentemente, de má-vontade. Possivelmente imaginando que era uma tarefa menor, sem valor nem sentido, ou que deveria ser feita por outra pessoa. Ou tudo isso junto.

Dilemas assim surgem quando você tem que **seguir uma ordem só porque alguém quer assim** – em vez de concordar que essa é a coisa certa a fazer*. É aí que começam as **confusões entre poder e autoridade**.

Para muita gente ambas as palavras são sinônimas, ou seus significados são tão parecidos que não faz muito sentido separá-los. Mas entender tais diferenças pode nos possibilitar **enxergar a liderança de outra forma**. Para melhor ou para pior.

Partindo do termo mais amplo, **poder** traduz-se na “habilidade de **influenciar outros pessoas**. Nas organizações, isso muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas (...) apesar da resistência dos outros”. A maneira de se alcançar isso é que pode variar de acordo com as **ferramentas** empregadas. Uma delas é a **autoridade**, ou o **poder legítimo** que, pela força da hierarquia, determina que pessoas sigam ordens.

Em bom *corporativês*, a autoridade espelha as **linhas de comando explícitas num organograma**: o presidente manda nos diretores, que dão ordens aos gerentes, que são atendidos pelos analistas, que distribuem tarefas aos estagiários – que obedecem, fazer o quê...?

Controle

Controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

Oliveira (2005, p.427) explica que *controlar* é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário.

A função administrativa de controle está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. O planejamento serve para definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los e estabelecer o plano de ação. A organização serve para estruturar as pessoas e recursos de maneira a se trabalhar de forma organizada e racional. A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível. Por fim, o controle serve para que tudo funcione da maneira certa e no tempo certo.

Nesse sentido, o controle consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. **O processo de controle tem quatro etapas ou fases:**

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho.
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual.
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

O processo de controle se caracteriza pelo seu aspecto cíclico e repetitivo. Na verdade, o controle deve ser visualizado como um processo sistêmico em que cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.

Características do Controle

O administrador deve compreender que um sistema eficaz de controle precisa reunir os seguintes aspectos:

• **Orientação estratégica para resultados:** o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.

• **Compreensão:** o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.

• **Orientação rápida para as exceções:** o controle deve indicar os desvios rapidamente, através de uma visão panorâmica sobre o local em que as variações estão ocorrendo, e o que deve ser feito para corrigi-los adequadamente.

• **Flexibilidade:** o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.

• **Autocontrole:** o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.

• **Natureza positiva:** o controle deve enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.

• **Clareza e objetividade:** o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental: a melhoria do desempenho.

Quanto aos tipos de controle temos:

- **Preliminar:** é exercido antes da execução de uma função.
- **Concomitante:** é aquele que se estabelece ao mesmo tempo em que as ações vão se desenvolvendo.
- **Pós-controle:** é exercido após a execução de uma função.

É necessário estudar também:

• **Controle familiar:** é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social permitem um controle mais informal, com ênfase nas relações pessoais. A limitada descentralização, característica desta forma de controle, reduz a necessidades de controles. O controle de gestão está baseado na utilização de mecanismos de controle informais, na liderança do gerente (que pode ser o proprietário), na centralização das decisões, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento d e uma cultura que promova a lealdade e a confiança. De este modelo de empresa é muito condicionada às características do líder.

• **O Controle burocrático:** é comum de ser encontrado em ambientes estáveis e pouco competitivos. Baseia-se em regras e normas rígidas, com predomínio de medidas financeiras, com uma forte estrutura funcional com limitado grau de autonomia. Como consequência, tende a gerar e manter uma cultura organizacional avessa a mudanças. É próprio da administração pública.

• **O controle ad-hoc:** baseia-se na utilização de instrumentos informais que promovam o auto controle. São próprios de ambientes dinâmicos e complexos, valendo-se de estruturas descentralizadas. Embora possam utilizar medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização de procedimentos e de comportamento por não possuírem características repetitivas e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro. Exemplos podem ser encontrados nas empresas de alta tecnologia, centro de pesquisa e desenvolvimento ou departamentos de marketing.

QUESTÕES DE CONCURSOS

01. Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um(a) determinado(a):

- a) Objetivo.
- b) Planejamento.
- c) Meta
- d) Tarefa
- e) Compromisso

02. O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se:

- a) Contabilidade
- b) Administração
- c) Economia
- d) Planejamento contábil
- e) Controle financeiro

03. Os critérios básicos de mensuração e avaliação do desempenho dos sistemas organizacionais são: eficiência, eficácia e competitividade. A eficácia pode ser vista como:

- a) A capacidade de realizar atividades ou tarefas com perdas mínimas.
- b) A capacidade de realizar tarefas com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.
- c) A relação entre esforço e resultado.
- d) O grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos.
- e) A relação entre itens produzidos dentro das especificações e a quantidade total de itens.

04. Um departamento de uma organização pública está buscando alcançar maior eficiência na realização das tarefas efetuadas por seus servidores, pois foram identificadas perdas excessivas na produção do trabalho realizado. O chefe promoveu reuniões com seus subordinados para definir as ações a serem tomadas. O primeiro passo foi definir que eficiência significa:

- a) Condições adequadas de fazer o trabalho.
- b) Correta utilização dos recursos disponíveis.
- c) Redução da fadiga humana no posto de trabalho.
- d) Produção do trabalho no menor tempo possível.
- e) Padronização dos métodos de trabalho utilizados.

05. A função da administração que permite resolver problemas de integração e ajustamento de fluxos dentro do respectivo nível, evitando a sobrecarga de chefia com problemas de rotina, denomina-se:

- a) Direção;
- b) Planejamento;
- c) Organização;
- d) Controle;
- e) Coordenação.

06. O processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro está associado ao conceito de:

- a) Planejamento
- b) Contabilidade
- c) Controle
- d) Fluxo de Caixa
- e) Orçamento

07. Quando os administradores concentram a autoridade e as decisões no topo da organização, esse processo chama-se:

- a) Planejamento;
- b) Centralização;
- c) Controle;
- d) Descentralização;
- e) Organização.

08. Os objetivos organizacionais, as estratégias e as políticas não são componentes mutuamente exclusivos do processo de administração, mas altamente:

- a) Dependentes e separáveis;
- b) Interdependentes e inseparáveis;
- c) Inseparáveis e dependentes;
- d) Separáveis e interdependentes;
- e) Independentes e separáveis.

09. Quanto à execução, o planejamento estratégico para uma empresa tende a ser responsabilidade dos:

- a) Altos executivos;
- b) Gerentes de nível médio;
- c) Controllers;
- d) Administradores;
- e) Diretores de produção;

10. Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle. Pode-se afirmar que:

- a) Direção é definir as tarefas a serem realizadas e as responsabilidades pelas realizações.
- b) Organização é assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.
- c) Planejamento é definir objetivos, atividades e recursos.
- d) Controle é distribuir recursos disponíveis segundo algum critério.
- e) Organização é definir objetivos, atividades e recursos.

11. A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada como parte do planejamento estratégico. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A análise é dividida em duas partes, uma relacionada ao ambiente externo à organização e a outra ao interno, pela seguinte razão:

- a) o externo pode ser controlado pelos dirigentes da organização, enquanto o interno não;
- b) o interno pode orientar as ações relacionadas com oportunidades e ameaças;
- c) o externo fica fora de controle, mas pode ser monitorado, orientando oportunidades e ameaças;
- d) o interno resulta das estratégias de atuação da organização definindo forças e ameaças;

12. O plano que aborda cada operação de maneira detalhada e analítica, e que é feito a curto prazo, constitui o planejamento:

- a) estratégico
- b) operacional
- c) tático
- d) inovador

13. O conceito de clima organizacional está relacionado diretamente:

- a) ao conjunto de humores e predisposições emocionais do ambiente interno;
- b) ao cenário macro.econômico;
- c) ao nível de tensão do conflito capital-trabalho;
- d) às condições físicas de trabalho;
- e) à subjetividade dos indivíduos nas organizações.

14. Podemos definir liderança como:

- a) combinação de recursos, conhecimentos e técnicas que criam e produzem um produto ou serviço;
- b) influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos;
- c) função administrativa que define os objetivos a atingir e estabelece os meios e programas para alcançá-los;
- d) o processo de manutenção que as pessoas da organização utilizam para administrar suas relações com o futuro.

15. "Estrutura formal, objeto de grande parte de estudos das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. Estrutura Informal é a rede de relações sociais • pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma".

(Trecho extraído do livro *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*, de Djatma de Pinho Rebouças de Oliveira. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 82).

Indique, nas opções a seguir, aquela que não se apresenta como uma das características da organização formal.

- a) Divisão do trabalho.

- b) Especialização.
- c) Hierarquia.
- d) Distribuição da autoridade e de responsabilidade.
- e) Ênfase nas relações entre pessoas no trabalho.

16. A delegação refere-se ao processo pelo qual os gerentes:

- a) atribuem poderes aos seus superiores hierárquicos;
- b) estabelecem metas a serem cumpridas;
- c) desempenham as tarefas de acordo com conveniências;
- d) explicitam objetivos não atingidos;
- e) atribuem tarefas, autoridade e responsabilidade.

17. Uma das dimensões a ser verificada para a escolha da estratégia da organização é a análise do ambiente interno, por intermédio do efetivo conhecimento de suas forças e fraquezas.

18. Em um cenário de crise, no qual se percebe a predominância de pontos fracos e a existência de ameaças, se configura o cenário ideal para a adoção da estratégia de crescimento.

19. Um cenário no qual predominam pontos fortes, mas há ameaças, se configura o cenário ideal para a adoção da estratégia de desenvolvimento.

20. Sabendo que a estratégia fornece o caminho que a organização deve trilhar visando a atingir um objetivo, pode se dar, como exemplo de objetivo, atingir, até o final de 2009, o nível de excelência na prestação de serviços ao público; e como exemplo de estratégia para atingir esse objetivo, a capacitação dos servidores permanentes em ferramentas de excelência no serviço público.

21. A análise ambiental interna é o elemento mais importante da etapa de coleta de dados.

22. O planejamento se divide em estratégico, tático e operacional.

Julgue os itens a seguir quanto aos conceitos de organização.

23. Organização é a arte de empregar todos os recursos disponíveis a fim de alcançar determinado objetivo.

24. Organização é formar uma equipe competente, integrada e motivada, disposta a agir para o conjunto.

25. Organização é a forma que assume toda a associação humana para atingir um objetivo comum.

26. **(TRE/GO) As capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador, relacionadas com o diagnóstico de situações e com a formulação de alternativas para solução dos problemas, permitindo-lhe planejar o futuro, interpretar a missão e desenvolver a visão organizacional, correspondem às suas habilidades:**

- a) técnicas;

- b) conceituais;
- c) humanas;
- d) operacionais.

27. (TRE/RS) Assinale, abaixo, a alternativa que contém as PALAVRAS CERTAS, NA ORDEM CORRETA, para preencher as lacunas na frase: “ _____ é, de modo geral, _____ antecipadamente o que deve ser feito”.

- a) Administrar, prever.
- b) Controlar, verificar.
- c) Coordenar, estruturar.
- d) Planejar, decidir.

28. (TRE/RS) No planejamento estratégico, a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de:

- a) oportunidades e ameaças.
- b) pontos fortes e fracos.
- c) oportunidades e pontos fortes.
- d) ameaças e pontos fortes.

29. Uma das bases para a formulação da estratégia é a análise das:

- a) organizações e seus objetivos;
- b) vantagens competitivas e o ramo do negócio;
- c) ameaças e oportunidades do ambiente;
- d) consultas aos clientes internos;
- e) tendências e necessidade de decisões.

30. Por meio das atividades exigidas do administrador, Identifique qual a função que inicia o processo administrativo.

- a) Direção.
- b) Avaliação de desempenho.
- c) Organização.
- d) Planejamento.

31. O controle estratégico deve permitir, sobretudo:

- a) criteriosa verificação da propriedade dos meios e fins;
- b) o redirecionamento em função das sinalizações recebidas;
- c) o acompanhamento minucioso das ações que levam ao alcance de um objetivo predeterminado;
- d) a reimplantação do planejamento original a partir da avaliação de problemas;
- e) a punição dos responsáveis pelas falhas detectadas.

32. Tomando por base o processo de controle, Identifique a opção que apresenta, de forma sequencial, as fases deste processo.

- a) Definição da meta; padrão de medida; comparação entre planejada e executado; e. decisão e ação.
- b) Identificação do problema; medidas corretivas; padrão de medida; e comparação entre planejado e executado.
- c) Definição da meta; Identificação do problema; medidas corretivas; comparação entre planejado e executado; e decisão e ação.
- d) Identificação do problema; padrão de medida; medidas corretivas; e decisão e ação.

33. Na elaboração do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico apresenta determinados componentes que relacionam a empresa com variáveis controláveis e variáveis não-controláveis contidas no ambiente que a envolve. As variáveis não-controláveis se encontram no ambiente:

- a) interno e no ambiente externo da organização;
- b) externo da organização, indicando suas oportunidades de negócios e os riscos de investimentos;
- c) interno da organização, Indicando as oportunidades de novos negócios;
- d) Interno da organização, Indicando seus pontos fortes e pontos fracos;
- e) externo da organização, Indicando as oportunidades, pontos fortes e os riscos de Investimentos.

34. No processo de planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase e procura diagnosticar acerca da real situação da empresa quanto ao seu macroambiente e microambiente. Apresenta variáveis de análise classificadas como:

- I - variáveis controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- II- variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a instituição;
- III- variáveis controláveis, que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente;
- IV- variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que esta tenha condições e ou interesse de usufruí-las;

É pertinente concluir que, na análise do binómio variável x ambiente:

- a) I e II têm, respectivamente, relação com o macroambiente e com o microambiente;
- b) I e IV têm relação com o macroambiente;
- c) I e III têm relação com o microambiente;
- d) II e III têm, respectivamente relação com o microambiente e com o macroambiente;
- e) III e IV têm relação com o microambiente.

(CESPE – MPU 2010 – Analista Administrativo)

No processo de elaboração do planejamento estratégico de determinada organização pública, produziu-se, por meio da análise SWOT, diagnóstico em que constavam os seguintes aspectos:

- I falta de capacitação dos servidores;
- II possíveis restrições orçamentárias impostas pelo governo;
- III existência de potenciais empresas privadas interessadas em realizar parcerias;
- IV eficiência dos processos de apoio;
- V necessidade de melhorar o atendimento ao cidadão;
- VI necessidade de maior número de servidores alocados na atividade-fim do órgão para a melhoria da qualidade de atendimento ao cidadão;
- VII necessidade de fusão de três setores de apoio para a alocação de mais servidores na atividade-fim.

Considerando as informações acima apresentadas, julgue os itens que se seguem, acerca de planejamento estratégico.

35. O aspecto III é exemplo de força.

36. O aspecto IV é exemplo de oportunidade.

37. A melhoria do atendimento ao cidadão, descrita no aspecto V, é exemplo de objetivo.

38. A satisfação da necessidade descrita no aspecto VI é exemplo de fator crítico de sucesso.

39. A satisfação da necessidade descrita no aspecto VII é exemplo de estratégia.

40. O aspecto I é exemplo de ameaça.

41. O aspecto II é exemplo de fraqueza.

GABARITO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	B	D	B	E	A	B	B	A	C	C	B	A	B	E
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
E	V	F	F	V	F	V	V	F	V	B	D	A	C	D
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41				
B	A	B	C	F	F	V	V	V	F	F				