



# PRODABEL

EMPRESA DE INFORMÁTICA E INFORMAÇÃO DO  
MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE

Analista de Recursos  
Estratégicos – Gestão  
Administrativa

**EDITAL Nº 1, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2024**

CÓD: SL-113AB-24  
7908433252986

## Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais .....	10
3. Domínio da ortografia oficial .....	17
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual; Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual .....	21
5. Emprego de tempos e modos verbais .....	23
6. Domínio da estrutura morfossintática do período: Emprego das classes de palavras; Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração; Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração .....	25
7. Emprego dos sinais de pontuação .....	28
8. Concordância verbal e nominal .....	30
9. Regência verbal e nominal .....	31
10. Emprego do sinal indicativo de crase .....	34
11. Colocação dos pronomes átonos .....	35
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto: Significação das palavras; Substituição de palavras ou de trechos de texto; Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto; Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade .....	35

## Raciocínio Lógico

1. Estruturas lógicas: Conectivos, tautologia e contradições, implicações e equivalências, afirmações e negações. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas .....	51
2. Lógica de argumentação: inferências, deduções e conclusões. argumento, silogismo, validade de argumento. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas .....	56
3. Análise e interpretação de dados representados em tabelas e gráficos .....	60

## Conhecimentos de Direito Administrativo

1. Administração Pública .....	73
2. Governo eletrônico .....	75
3. Transparência da administração pública .....	76
4. Controle social e cidadania; accountability .....	76
5. Lei de Acesso à Informação .....	78
6. Novos paradigmas e principais regramentos da nova cultura de acesso à informação pública .....	85
7. Regime jurídico administrativo .....	93
8. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública; Princípios administrativos implícitos .....	94
9. Poderes da Administração Pública .....	98
10. Organização da Administração Direta e Indireta; Órgãos públicos; Entidades integrantes da Administração Indireta; Sociedades de Economia Mista; Conceito; Criação e extinção; Regime jurídico; Principais características .....	105
11. Ato administrativo; Conceito, características e atributos; Elementos e requisitos de validade; Formação e efeitos; Extinção, revogação, invalidação e convalidação; Cassação e caducidade .....	114

12. Planejamento estratégico .....	125
13. Governança corporativa nos termos da Lei 13.303/2016.....	126

## Conhecimentos de Direito Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Princípios fundamentais.....	151
2. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada: Normas programáticas.....	152
3. Da ordem econômica - art. 173 da Constituição Federal.....	153
4. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	157

## Orçamento Público

1. Orçamento Público: conceito, funções, técnicas e princípios.....	167
2. Responsabilidade fiscal. ....	173
3. Instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO, LOA).....	189
4. Ciclo orçamentário.....	197
5. Receitas e despesas: conceito e classificação .....	201
6. Normas gerais de direito financeiro (Lei nº 4.320/1964 e suas alterações) .....	217

## Legislações Aplicadas às Licitações e Contratos da PRODABEL

1. Lei 13.303/2016.....	227
2. Decreto nº 16.935/2018 .....	245
3. Regulamento Interno de Licitações e Contratos da Prodabel.....	252

## Noções de Administração e Gestão de Projetos

1. Logística e Suprimento Público. Material permanente. Material de consumo. Bens públicos.....	289
2. Gestão de Projetos. Etapas do Projeto. Iniciação Planejamento. Execução. Monitoramento. Encerramento .....	305
3. Gestão e Administração. Gestão Pública .....	305
4. Planejamento Estratégico .....	309
5. Análise SWOT.....	315

## GESTÃO DAS RELAÇÕES NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

### Conflitos no Canal

Conflito é um fenômeno que resulta da natureza social dos relacionamentos. Especificamente, no caso dos canais de distribuição, o conflito surge quando um membro do canal crê que outro membro esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos. Diversos fatores podem favorecer o surgimento de conflito entre os membros do canal:

- Incongruência de papéis entre os membros;
- Escassez de recursos e discordância na sua alocação;
- Diferenças de percepção e interpretação dos estímulos ambientais;
- Diferenças de expectativas em relação ao comportamento esperado dos outros membros;
- Discordância no domínio da decisão;
- Incompatibilidade de metas específicas dos membros;
- Dificuldades de comunicação.

Há três principais tipos de conflitos que podem ocorrer nos canais de distribuição:

- O conflito Vertical – tipo de conflito que ocorre entre membros de diferentes níveis no canal. Ex.: Fabricantes versus Atacadistas ou Varejistas. Quando um fabricante vende seus produtos diretamente aos clientes via internet, poderá gerar algum tipo de conflito vertical entre esse e seus varejistas.
- O conflito Horizontal, conflito que envolve divergências entre membros do mesmo nível no canal, como Atacadistas versus Atacadistas ou franqueados (lojas) pertencentes a uma certa franquia competindo em uma mesma região. Esses conflitos podem ocorrer, devido as diferenças quanto aos limites de território ou em termos dos preços praticados.
- Conflito Multicanal – é o conflito que surge quando um fabricante utiliza dois ou mais canais simultâneos que vendem para o mesmo mercado. Ex. loja virtual versus loja física ou uso de representantes.

### Poder no canal

Poder é a capacidade que um dos membros do canal tem de influenciar as variáveis do mix mercadológico de um outro membro. Nesse sentido, o membro que exerce Poder está interferindo ou até modificando os objetivos mercadológicos do outro membro. De uma forma mais geral, conceito de Poder está associado à capacidade de um membro particular do canal de controlar ou influenciar o comportamento de outro(s) membro(s) do canal.

### Fontes de Poder no canal

Em geral, existem cinco tipos de fontes de poder que são exercidos no canal:

- Recompensa: é a capacidade de um agente recompensar um outro quando esse último conforma-se à influência do primeiro. A recompensa, normalmente está associada com fontes econômicas.
- Coerção: é o oposto do Poder de recompensa, onde o exercício do Poder está associado à expectativa de um dos agentes em relação à capacidade de retaliação do outro, caso esse não se submeta às tentativas de influência do primeiro.
- Legítimo: deriva de normas internalizadas em um membro (contrato) e que estabelecem que outro membro tem o direito de influenciá-lo, existindo a obrigação de aceitar essa influência.

- Informacional: origina-se pela posse de um membro de informações valorizadas por outros membros do canal.

- Experiência: deriva do conhecimento (*know-how*) que um membro detem em relação a outro membro.

### Liderança do canal

Quando os conflitos se reduzem e há um aumento de cooperação entre os membros do canal, essas características podem resultar no surgimento de membros que, devido a fatores como, alto poder de barganha, poder legítimo, poder de informação, tornam-se líderes do canal. Por outro lado, alguns autores identificaram um padrão consistente de condições que determinam o surgimento de uma liderança no canal: o líder do canal tende emergir quando o canal de distribuição enfrenta ambientes ameaçadores, aqueles onde a demanda é declinante, a concorrência aumenta e a incerteza é elevada.

### Construindo a confiança no canal

Muitos canais estão rumando para a construção da confiança mútua como base para o sucesso das relações entre os membros do canal. Geralmente essa confiança requer que esses membros reconheçam sua interdependência e saibam compartilhar processos e informações.

### ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO

Em termos gerais, existem três tipos de estratégias de distribuição:

- *Distribuição intensiva* – essa estratégia torna um certo produto disponível no maior número de estabelecimentos de uma região, visando obter maior exposição e ampliar a oportunidade de venda. Produtos com baixo valor unitário e alta frequência de compra são vendidos intensivamente, de modo que os clientes considerem conveniente comprá-los. Assim, por meio da distribuição intensiva, os clientes podem encontrar os produtos no maior número de locais possíveis.

- *Distribuição seletiva* – estratégia que consiste no fato do fabricante vender produtos por meio de mais de um dos intermediários disponíveis em uma região, mas não em todos. Sendo assim, os intermediários escolhidos são considerados os melhores para vender os produtos com base em sua localização, reputação, clientela e outros pontos fortes. A distribuição seletiva é empregada quando os clientes buscam produtos de compra comparada. Cabe ainda destacar que, nesse caso, havendo menos “parceiros” de canal, torna-se possível desenvolver relacionamentos mais estreitos com cada um desses, permitindo que o fabricante obtenha boa cobertura do mercado com mais controle e menos custos, comparado com a distribuição intensiva.

- *Distribuição exclusiva* - ocorre quando o fabricante vende seus produtos por meio de um único intermediário em uma determinada região, onde esse recebe o direito exclusivo de distribuir tais produtos. Esse tipo de estratégia é utilizada quando um determinado produto requer um esforço especializado de venda ou investimentos em estoques e instalações específicas. A distribuição exclusiva é oposta à distribuição intensiva, sendo mais adequada à medida em que se deseja operar apenas com “parceiros” exclusivos de canal que possam apoiar ou servir o produto de forma adequada, ou seja, enfatizando uma determinada imagem que possa caracterizar luxo ou exclusividade.

**Transporte Aéreo**

O transporte aéreo é aquele realizado através de aeronaves e pode ser dividido em Nacional e Internacional.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o transporte mais rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor capacidade de carga (Limite de volume e peso)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não necessita embalagem mais reforçada (manuseio mais cuidadoso);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor do frete mais elevado em relação aos outros modais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os aeroportos normalmente estão localizados mais próximos aos centros de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de terminais de acesso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de grandes distâncias.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte é muito baixo.</li> </ul>	

Quando usar o Transporte Ferroviário - Pequenos volumes de cargas / Mercadorias com curto prazo de validade e/ou frágeis / Grandes distâncias a transportar / Trajetos exclusivos (não há via para outros modais) / Tempo de trânsito é muito importante.

**Tipos de Aeronaves:**

**Full pax** = somente de passageiros.

**Full cargo** = somente de cargas.

**Combi** = misto de carga e passageiros

**Transporte Dutoviário**

Esta modalidade de transporte não apresenta nenhuma flexibilidade, visto que há uma limitação no número de produtos que podem utilizar este modal. O transporte é feito através de dutos cilíndricos. Pode ser utilizado para transporte de petróleo, produtos derivados do minério, gases e grãos.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitas dutovias são subterrâneas e/ou submarinas, considerado uma vantagem, pois minimizam os riscos causados por outros veículos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ocasionar um grande acidente ambiental caso suas tubulações se rompam</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O dutoviário transporta de forma segura e para longas distancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui uma capacidade de serviço muito limitada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona um menor índice de perdas e roubos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos fixos são mais elevados</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo consumo de energia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento inicial elevado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta confiabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer mais licenças ambientais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação de carga e descarga</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de volumes granéis muito elevados.</li> </ul>	

**Tipos de dutos**

- Subterrâneos

- Aparentes

- Submarinos

**Oleodutos** = gasolina, álcool, nafta, glp, diesel.

**Minerodutos** = sal-gema, ferro, concentr.fosfático.

**Gasodutos** = gás natural.

Observa-se que os meios de transportes estão cada vez mais inter-relacionados buscando compartilhar e gerar economia em escala, capacidade no movimento de cargas e diferencial na oferta de serviços logísticos. Porém, o crescimento dessa integração multimodal muitas vezes é dificultado pela infraestrutura ofertada pelos setores privados e públicos.

**Estoques**

“Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser pego com algum estoque”. É uma frase que descreve bem o dilema da descrição de estoques. O controle de estoques é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados”.

**Razões para manter estoque**

A armazenagem de mercadorias prevendo seu uso futuro exige investimento por parte da organização. O ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção de estoques desnecessária. Entretanto, como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e como nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, deve-se acumular estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

Na verdade, estoques servem para uma série de finalidades, ou seja:

- Melhoram o nível de serviço.
- Incentivam economias na produção.
- Permitem economias de escala nas compras e no transporte.
- Agem como proteção contra aumentos de preços.
- Protegem a empresa de incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento.
- Servem como segurança contra contingências.

\* Melhores condições de compra de materiais, pois pode-se aceitar contratos de grandes volumes para entregas parceladas. A atividade de compra fica reduzida, sem a necessidade de emitir pedidos de fornecimento para cada lote de material.

b) Estocagem para atender especificamente a uma ordem de produção ou a uma requisição: É o método empregado nas produções do tipo intermitente, onde a indústria fabrica sob encomenda, sendo justificável no caso de materiais especiais ou necessários esporadicamente. Os pedidos de material neste sistema são baseadas principalmente na lista material ("ROW MATERIAL") e na programação geral (AP = "ANNUAL PLANNING"). Existem casos em que o pedido para compra precisa ser feito mesmo antes do projeto do produto estar detalhado, ou seja, antes da listagem do material estar pronta, pois os itens necessários podem ter um ciclo de fabricação excessivamente longo. Ex.: grandes motores, turbinas e navios.

Enfim, o controle de estoques exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Eles absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras. Portanto, aumentar a rotatividade do estoque auxilia a liberar ativos e economiza o custo de manutenção e controle que podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, conforme mencionado anteriormente.

**GESTÃO DE PROJETOS. ETAPAS DO PROJETO. INICIAÇÃO PLANEJAMENTO. EXECUÇÃO. MONITORAMENTO. ENCERRAMENTO**

— **Elaboração, análise e avaliação de projetos**

Na abordagem tradicional, diferem-se 5 grupos de processos no desenvolvimento de projetos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento.

Alguns projetos vão seguir todos estes estágios, já outros podem ser encerrados antes do inicialmente esperado. Outros projetos passarão pelos estágios 2, 3 e 4 múltiplas vezes. O projeto visa a satisfação de uma necessidade ou oportunidade, definida no texto acima como fase inicial na qual existem muitas áreas e/ou pessoas envolvidas.

Sempre existirá em geral, mais que uma solução ou alternativas para atender às mesmas necessidades. A técnica utilizada para definir a solução final passa pelo desenvolvimento de alternativas extremas. A primeira, de baixo custo, atendendo as necessidades mínimas para ser funcional. A segunda atendendo a maior parte das exigências das diversas áreas envolvidas no escopo, que resulta num projeto com custo muito maior e pouco competitivo. A partir das alternativas é desenvolvida uma solução intermediária entre as mesmas, que atenda a boa parte das exigências com um custo competitivo.

— **Principais características dos modelos de gestão de projetos**

Pode ser aplicado como disciplina a fim de manter os riscos de fracasso em um nível mais baixo quanto possível durante o ciclo do projeto, potencializando, ao mesmo tempo, as oportunidades de ocorrência de eventos favoráveis ao projeto. O risco de fracasso, conseqüente da ocorrência de ameaças, aumenta de acordo com a presença de incerteza do evento, e da sua probabilidade de ocorrência, durante todos os estágios do projeto.

A Gestão de Projetos é a disciplina de determinar e atingir objetivos ao mesmo tempo que se otimiza o uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, entre outros).

A Gestão de projetos tem como responsável um indivíduo intitulado gerente de projeto. De maneira ideal, o gestor raramente participa diretamente nas atividades que produzem o resultado final. Ainda assim, o gerente de projeto visa manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, reduzindo assim o risco de fracasso do projeto, podendo arcar com qualquer ônus.

— **Projetos e suas etapas**

O gestor de projetos utiliza várias técnicas, para manter o controle sobre o projeto do início ao fim, dentre as quais destacam-se:

- Planejamento de projeto;
- Análise de valor agregado;
- Gerenciamento de riscos de projeto;
- Cronograma;
- Melhoria de processo.

**GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO. GESTÃO PÚBLICA**

Com o passar dos anos, a administração pública tem incorporado - e aplicado - alguns conceitos oriundos da administração privada, como:

- **governabilidade**, a qual diz respeito a uma capacidade política do Estado;
- **governança**, que refere-se à capacidade da administração de executar as políticas públicas; e
- **accountability**, que corresponde principalmente à prestação de contas da administração para a sociedade, mas não fica limitada a isto.

**Governabilidade**

A **governabilidade** da administração pública tem forte relação com a afinidade de **legitimidade** do gestor público em relação à sociedade. Sem legitimidade não há como se falar em governabilidade. Diz respeito a uma capacidade **política** do Estado, refletindo na credibilidade e imagem pública da burocracia.

Conforme Paludo (2013, p. 128), governabilidade significa também que "o governo deve tomar decisões amparadas num processo que inclua a **participação dos diversos setores da sociedade**, dos poderes constituídos, das instituições públicas e privadas e segmentos representativos da sociedade, para garantir que as escolhas efetivamente atendam aos anseios da sociedade, e contem com seu apoio na implementação dos programas/projetos e na fiscalização dos serviços públicos".

### 3. Restrições de autonomia

Impor restrições de autonomia se trata de limitar a atuação dos administradores e determinar ações que eles estão autorizados a fazer.

Vale lembrar que, dependendo da intensidade de como esse controle é feito, pode-se obter diferentes efeitos, como veremos no próximo tópico.

#### Impactos da governança corporativa nas empresas

Você já parou para pensar o que acontece quando os donos do negócio impõem muitas regras e restrições? Ou pior, quando não estabelecem regras e restrições suficientes?

Em uma governança muito forte, o administrador não consegue fazer seu trabalho, pois não possui autonomia para isso. Ele está sempre “amarrado” à decisão de outras pessoas. Podemos observar esse tipo de governança na área pública e em grandes empresas.

Já em uma governança muito fraca, as chances do administrador usar de má-fé para buscar apenas seus próprios interesses aumentam significativamente. Ou, pode ser que ele não atue com a competência necessária. Esse tipo de governança pode ser observado em startups e em pequenas empresas.

Encontrar um ponto de equilíbrio é o grande dilema da governança corporativa ideal! Por isso, é preciso cuidar para que os instrumentos de controle não sejam mais caros que eventuais prejuízos dos administradores.

O conceito de governança também pode ser aplicado em outros campos de negócio, para além da esfera organizacional.

**Eficiência:** refere-se ao bom uso dos recursos disponíveis. É a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços gerados.

**Eficácia:** está relacionada ao alcance dos objetivos. É a relação entre os resultados obtidos e os resultados esperados.

**Efetividade:** diz respeito ao impacto positivo gerado na sociedade.

**Accountability** é a responsabilização dos agentes públicos pelos atos praticados e sua obrigação ética de prestar contas. Em outras palavras, é o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo, dessa forma, maior nível de transparência, participação da sociedade e exposição das políticas públicas. Quanto maior for a possibilidade de os cidadãos discernirem se o agente público está agindo em prol da coletividade e de sancioná-lo, mais accountable é um governo.

**Horizontal:** exercido por instituições do Estado devidamente encarregadas da prevenção, reparação e punição de ações ilegais cometidas por agentes públicos. É feita pelos mecanismos institucionalizados, abrangendo os Poderes e também agências governamentais que tenham como finalidade a fiscalização do poder público e de outros órgãos estatais, como por exemplo os Tribunais de Contas.

**Vertical:** são as atividades de fiscalização feitas pela sociedade procurando estabelecer formas de controle sobre o poder público. Para grande parte dos autores, ela é exercida “de baixo para cima”, por pessoas e entidades da sociedade civil, geralmente sob a forma de voto ou de mobilizações. Certo autor separou a vertical em duas:

- **Eleitoral** - os eleitores avaliam governos e fazem suas escolhas;

- **Societal** - especificamente para o controle exercido por agentes ou entidades de representatividade social (conselhos, associações etc.), ou seja, grupos se mobilizam para impor suas demandas em relação à prevenção, reparação ou punição de ilegalidades. Outro autor aventou a possibilidade de uma accountability vertical “de cima para baixo”, quando há direito de sanção a partir de uma relação de hierarquia, ou seja, entre chefia e subordinados.

Estado racionalizado	Redução das tarefas do estado
Separação dos níveis de decisão	Separação dos níveis estratégicos e operacional: a política decide <b>O QUE</b> e a Administração <b>COMO</b>
Gestão racionalizada	Aplicação de gestão por objetivos, hierarquia planejada, gestão por projetos, remuneração de acordo com o desempenho e métodos modernos de liderança
Nova atitude nos serviços	Orientação de acordo com o cliente: satisfação como ponto central; mudança de comportamento
Novo sistema de controle	Atitudes definidas por metas claras, avaliação de resultados, transparência na aplicação de recursos
Descentralização	Tarefas, responsabilidade, competência
Gestão de qualidade	Garantia de serviços de qualidade de acordo com a formação, competência e pela transparência
Enfoque no produto	Descrição de todos os serviços administrativos como “produtos”: recursos, custos, clareza no prazo de entrega

- Acrescenta conceitos ignorados até então pela visão gerencial: accountability, transparência, participação política, equidade e justiça;

**\*Cidadão é cidadão - mais que um consumidor, titular da coisa pública**

#### NOVA GESTÃO PÚBLICA: OBJETIVOS

##### \*Objetivo da Nova gestão Pública

- modernizar o aparelho do Estado, tornando a administração pública mais **eficiente, eficaz e efetiva e mais voltada para o cidadão**, buscando maior **governança, controle por resultados e accountability**.

- Estado ganha dinamismo e reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviço, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador, provador ou promotor.

- Eficiência
- Eficácia
- Efetividade
- Governança
- Governabilidade
- Accountability
  - Horizontal
  - Vertical: Societal e Eleitoral

#### GOVERNANÇA

**\* Pilares: participação cidadã, transparência e medição de resultados.**

- Participação de diversos atores (estado, terceiro setor, mercado etc.) no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços.

- Amplia de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais;

- Promove a adoção de modelos de gestão pós ou neoburocráticos: redes, modelos de gestão orgânicos, mecanismos amplos de accountability, controle e permeabilidade.

\*É um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo.

##### \*Quatro princípios:

- relações éticas;
- conformidade, em todas as suas dimensões;
- transparência;
- prestação responsável de contas - accountability

#### NOVA GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS

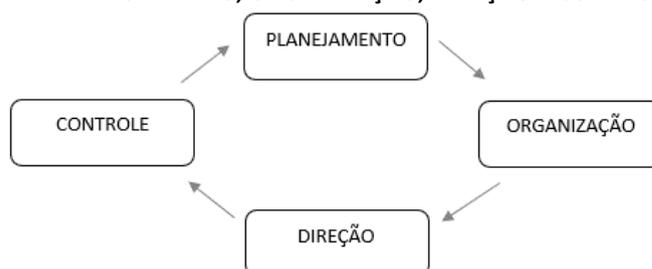
- Reorientação dos mecanismos de controle
- Foco na racionalização de recursos
- Focalização da ação do Estado no cidadão
- Flexibilidade administrativa
- Controle social - participação cidadã
- Valorização dos servidores
- Transparência

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### Funções de administração

- Planejamento, organização, direção e controle

#### • PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE



#### — Planejamento

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma sequência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

Idealberto Chiavenato diz: “Planejamento é um **processo de estabelecer objetivos e definir a maneira** como alcançá-los”.

- **Processo:** Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;
- **Estabelecer objetivos:** Processo de estabelecer um fim;
- **Definir a maneira:** um meio, maneira de como alcançar.

#### • Passos do Planejamento

- Definição dos objetivos: O que quer, onde quer chegar.
- Determinar a situação atual: Situar a Organização.
- Desenvolver possibilidades sobre o futuro: Antecipar eventos.
- Analisar e escolher entre as alternativas.
- Implementar o plano e avaliar o resultado.

#### • Vantagens do Planejamento

- Dar um “norte” – direcionamento;
- Ajudar a focar esforços;
- Definir parâmetro de controle;
- Ajuda na motivação;
- Auxilia no autoconhecimento da organização.

• **Redes e alianças**

Formações que as demais organizações fazem para que tenham uma espécie de fortalecimento estratégico em conjunto. A formação de redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos.

Redes possibilitam um fortalecimento estratégico da organização diante de seus concorrentes, sem aumento significativo de custos. Permite que a organização dê saltos maiores do que seriam capazes sozinhas, ou que demorariam mais tempo para alcançar individualmente.

**Tipos:** Joint ventures – Contratos de fornecimento de longo prazo – Investimentos acionários minoritário – Contratos de fornecimento de insumos/ serviços – Pesquisas e desenvolvimento em conjunto – Funções e aquisições.

**Vantagens:** Ganho na posição de barganha (negociação) com seus fornecedores e Aumento do custo de entrada dos potenciais concorrentes em um mercado = barreira de entrada.

• **Administração por objetivos**

A Administração por objetivos (APO) foi criada por Peter Ducker que se trata do esforço administrativo que vem de baixo para cima, para fazer com que as organizações possam ser geridas através dos objetivos.

Trata-se do envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Parte da premissa de que se os colaboradores absorverem a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais dispostos e comprometidos com o atingimento dos mesmos.

Fases: Especificação dos objetivos – Desenvolvimento de planos de ação – Monitoramento do processo – Avaliação dos resultados.

• **Balanced scorecard**

Percepção de Kaplan e Norton de que existem bens que são intangíveis e que também precisam ser medidos. É necessário apresentar mais do que dados financeiros, porém, o financeiro ainda faz parte do Balanced scorecard.

Ativos tangíveis são importantes, porém ativos intangíveis merecem atenção e podem ser ponto de diferenciação de uma organização para a outra.

Por fim, é a criação de um modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatos que levarão a organização a ter sucesso no futuro.

• **Processo decisório**

É o processo de escolha do caminho mais adequado à organização em determinada circunstância.

Uma organização precisa estar capacitada a otimizar recursos e atividades, assim como criar um modelo competitivo que a possibilite superar os rivais. Julgando que o mercado é dinâmico e vive em constante mudança, onde as ideias emergem devido às pressões.

Para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando as decisões certas.

— **Organização**

• **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação.

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é instável e mais flexível e não está sujeita a um controle tão rígido, enquanto a estrutura formal é estável e está sujeita a controle.

• **Tipos de departamentalização**

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

• **Departamentalização funcional ou por funções:** É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

**Vantagens:** especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

**Desvantagens:** falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

• **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

**Vantagem:** facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

**Desvantagens:** dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

• **Cultura organizacional**

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização.

— **Direção**

Direção essencialmente como uma função humana, apêndice de psicologia organizacional. Recrutar e ajustar os esforços para que os indivíduos consigam alcançar os resultados pretendidos pela organização.

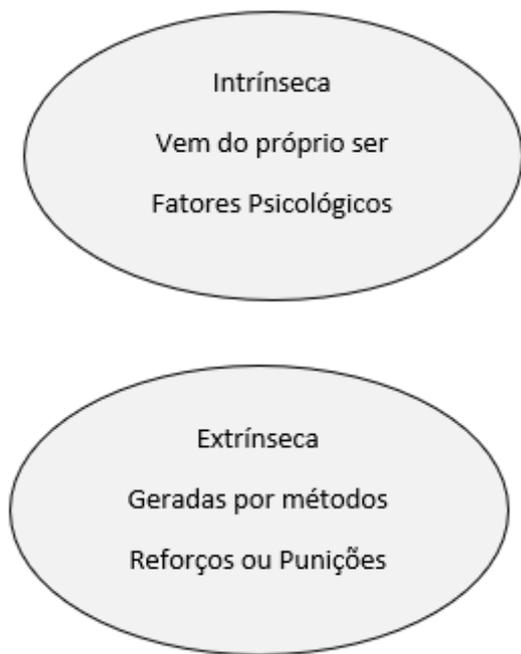
Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação)

• **Motivação**

“Pode ser entendido como o conjunto de razões, causa e motivos que são responsáveis pela direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados.” É o que desperta no ser a vontade de alcançar os objetivos pretendidos. Algo acontece no indivíduo e ele reage. Estímulos: quanto mais atingível parecer o resultado maior a motivação e vice-versa.

A (Razão, Causas, Motivos) pode ser: Intrínseca (Interna): do próprio ser ou, Extrínseca (Externa): algo que vem do meio.

Porém a motivação é sempre um processo do indivíduo, sempre uma resposta interna aos estímulos.



**Liderança**

Fenômeno social, depende da relação das pessoas. Aspecto ligado a relação dos indivíduos. Capacidade de exercer liderança – influência: fazer com que as pessoas façam aquilo que elas não fariam sem a presença do líder. Importante utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas, ocorrendo em uma dada situação.

— Liderança precisa de pessoas.

— Influência: capacidade de fazer com que o indivíduo mude de comportamento.

— Poder: que não está relacionado ao cargo, pode ser por via informal.

— Situação: em determinadas situações a liderança pode aparecer.

Não confunda: Chefia (posição formal) – Autoridade (dada por algum aspecto) – Liderança – Poder.

A influência acontece e gera a liderança, o poder é por onde essa influência acontece. Esse poder pode ser formal ou informal.

Segundo Max Weber: “Poder é a capacidade de algo ou alguém fazer com que um indivíduo ou algo, faça alguma coisa, mesmo que este ofereça resistência.” – Exemplo: votação, alistamento militar para homens.

— **Poderes formais** são aqueles que estão relacionados ao cargo e ficam no cargo independente de quem o ocupe. Já **poderes informais** são aqueles que ficam com a pessoa, independente do cargo que o indivíduo ocupe.

— **Autoridade:** Direito formal e legítimo, que algo ou alguém tem, para te dar ordens, alocar recursos, tomar decisões e de conduzir ações.

— **Dilema chefia e liderança:** Chefe é aquele que toma ações baseadas em seu cargo, onde sofre a influência dos poderes formais. E o líder é aquele que toma as decisões, recebe e consegue liderar os indivíduos, através de seu poder informal, independente do cargo que ocupe.

Conceito de Poder, segundo o Dilema chefia e liderança é o que consegue agrupar os dois distintos tipos de poder, os poderes formais e informais.

• **Tipos de Liderança:**

**Transacional:** Baseada na troca. Liderança tradicional, incentivos materiais. Funciona bem em ambientes estáveis, pois líderes e liderados precisam estar “satisfeitos” com o negócio em si.

**Transformacional:** Baseada na mudança. Liderança atual: Inspira seus subordinados. Quando construída, gera resultados acima da transacional, já que os subordinados alcançam uma posição de agentes de mudança e inovação.

• **Comunicação**

É a ligação entre a liderança e a motivação. Para motivar é necessário comunicar-se bem. A comunicação é essencial para o todo dentro da organização. A organização que possui uma boa comunicação, tende a ser valorizada pelos indivíduos, consequentemente gera melhores resultados.

A comunicação organizacional eficiente é fundamental para o êxito na organização. Caso a comunicação seja deficiente, acarretará um grau de incompreensão no ambiente organizacional, dificultando a organização de atingir seus objetivos.

Através da comunicação a organização, bem como sua liderança, obtém maior engajamento de seus colaboradores de forma mais efetiva.

A comunicação interna tem como objetivo manter os indivíduos informados quanto as diretrizes, filosofia, cultura, valores e resultados obtidos pela organização. Agregando valor e tornando a organização competitiva no mercado.