

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGE

Agente Censitário Municipal (Acm) e Agente Censitário Supervisor (Acs)

NV-012MR-20



Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo sac@novaconcursos.com.br.

OBRA

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Agente Censitário Municipal (Acm) e Agente Censitário Supervisor (Acs)

EDITAL Nº 2/2020

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Raciocínio Lógico Quantitativo - Profº Bruno Chierigatti e Joao de Sá Brasil
Ética no Serviço Público - Profª Bruna Pinotti
Noções de Administração/Situações Gerenciais - Profª Silvana Guimarães
Conhecimentos Técnicos - Elaboração Interna

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Josiane Sarto
Roberth Kairo

DIAGRAMAÇÃO

Rodrigo Bernardes de Moura
Dayverson Ramon

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

sac@novaconcursos.com.br

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	08
Domínio da ortografia oficial.	09
Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referenciação, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	16
Emprego de tempos e modos verbais.	21
Domínio da estrutura morfossintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.	21
Emprego das classes de palavras.	31
Emprego dos sinais de pontuação.	68
Concordância verbal e nominal.	71
Regência verbal e nominal.	79
Emprego do sinal indicativo de crase.	85
Colocação dos pronomes átonos.	88
Reescrita de frases e parágrafos do texto. 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	88
Significação das palavras.	93

RACIOCÍNIO LÓGICO QUANTITATIVO

Estruturas lógicas.....	01
Lógica de argumentação.....	03
Diagramas lógicos.....	08
Aritmética.....	22
Leitura e interpretação de tabelas e gráficos.....	24

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

Código de Ética do IBGE.....	01
Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (art. 116, incisos I a IV, inciso V, alíneas a e c, incisos VI a XII e parágrafo único; art. 117, incisos I a VI e IX a XIX; art. 118 a art. 126; art. 127, incisos I a III; art. 132, incisos I a VII, e IX a XIII; art. 136 a art. 141; art. 142, incisos I, primeira parte, II e III, e §1º a §4º).....	04

SUMÁRIO

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO/SITUAÇÕES GERENCIAIS

Aspectos gerais da administração. Organizações como sistemas abertos; Funções administrativas; Planejamento, organização, direção e controle.....	01
Motivação, comunicação e liderança.....	12
Processo decisório e resolução de problemas.....	27
Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas.....	33
Eficiência e funcionamento de grupos. O indivíduo na organização: papéis e interações. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho.....	42
Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação.....	47
Avaliação de desempenho.....	47
Compromisso com a qualidade nos serviços prestados.....	53

CONHECIMENTOS TÉCNICOS

Conhecimentos técnicos aplicados no Censo Demográfico 2020.....	01
---	----

ÍNDICE

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO–SITUAÇÕES GERENCIAIS

Aspectos gerais da administração. Organizações como sistemas abertos; Funções administrativas; Planejamento, organização, direção e controle.....	01
Motivação, comunicação e liderança.....	12
Processo decisório e resolução de problemas.....	27
Noções básicas de gerência e gestão de organizações e de pessoas.....	33
Eficiência e funcionamento de grupos. O indivíduo na organização: papéis e interações. Trabalho em equipe. Equipes de trabalho	42
Responsabilidade, coordenação, autoridade, poder e delegação.....	47
Avaliação de desempenho	47
Compromisso com a qualidade nos serviços prestados.....	53

ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO. ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS. PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Como bem definiu Houaiss, a Administração é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira.

O papel profissional do administrador surgiu na gestão das companhias de navegação inglesa, a partir do século XVII, e envolve ações elaborar planos, pareceres, relatórios e desenvolvimento de projetos, fazer uso de indicadores, medir resultados e desempenhos, sempre com a aplicação dos conhecimentos e técnicas que norteiam a Administração.

Segundo Jonh W. Riegel,

O êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem.

Administração – objetivos, decisões e recursos são as palavras-chave na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

A Administração e o papel do administrador



Segundo Chiavenato, as variáveis que representam o desenvolvimento da TGA são: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Na ocorrência de novas situações, as teorias administrativas se adaptam a fim de continuarem aplicáveis.

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.

Reinaldo Oliveira da Silva (2001)

Como se percebe, a Administração extrapola a ideia limitada de “gerir uma empresa”.

A administração representa uma habilidade capaz de, por meio da utilização adequada e inteligente dos diversos recursos existentes na organização, alcançar os objetivos definidos via planejamento, organização, direção e controle.

O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Montana e Charnov

A Administração compreende um conjunto de características que envolvem atividades interligadas, busca por resultados, uso de recursos disponíveis, processos administrativos e, para isso, faz-se necessário o uso de mais de uma habilidade, conforme vemos abaixo:

- Habilidades Técnicas: aquelas que fazem uso de conhecimento especializado e procedimentos específicos e podem ser obtidas por meio de instrução.
- Habilidades Humanas: tratam-se de aspectos pessoais observados no CHA, envolvem também aptidão, pois interagem com as pessoas e suas atitudes, exigem compreensão para liderar com eficiência.
- Habilidades Conceituais: englobam um conhecimento geral das organizações; o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO – ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

O pensamento administrativo caracteriza um ponto de vista em relação à organização e sua gestão.

Quando temos vários pontos de vista sobre isso, temos então o conceito de Teorias Administrativas, que são agrupadas por correntes ou escolas, sendo que essas, conforme definição de Maximiano (2006), tratam-se da mesma linha de pensamento ou conjunto de autores que utilizam o mesmo enfoque.

Portanto, diferentes pensamentos administrativos = teorias administrativas = mesma linha de pensamento ou conjunto de autores com mesmo enfoque.

1. As Teorias Administrativas

As principais teorias ou abordagens sobre administração estão classificadas de acordo com as variáveis privilegiadas, sendo essas, na ordem, “ênfase em tarefas”, “ênfase em estruturas”, “ênfase nas pessoas”, “ênfase no ambiente” e “ênfase na tecnologia”. Cada uma delas tem seu pano de fundo com seus contextos históricos, enfatizando os problemas frequentes e destacáveis à época de sua fundamentação, além de, ao focar um aspecto, omitir ou relegar os demais a um plano secundário.

Dentre as razões que contribuíram para o surgimento das teorias da administração, podemos destacar:

- Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);

- Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;
- Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.

Vejam alguns aspectos de cada uma delas, iniciando pela Teoria Clássica, considerada a base de todas as teorias posteriores.

A primeira escola foi a Clássica, responsável pela ênfase nas tarefas por Frederick Taylor e Henry Ford e fonte de embasamento de todas as outras teorias posteriores.

As mudanças ocorridas no início do Séc. XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão de obra evitando desperdícios, ou seja, "a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração." (Chiavenato, 2004, p. 43).

A abordagem clássica da administração se divide em:

- Administração Científica – defendida por Frederick Taylor.
- Teoria Clássica – defendida por Henry Fayol.

Os dois autores acima citados partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa.

Taylor se preocupava basicamente com a execução das tarefas, enquanto Fayol se preocupava com a estrutura da organização.

Frederick Taylor buscou o aumento produtivo tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Por meio da observação do comportamento dos trabalhadores e dos modos de produção, identificou falhas no processo produtivo responsáveis pela baixa produtividade, despertando-o para a necessidade de criação de um método racional padrão de produção. A esse modelo deu-se o nome de Administração Científica, "devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração." (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

Henri Fayol enfatizou a estrutura organizacional e defendia que: [...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. (Chiavenato, 2000, p. 11).

Fayol traz em sua teoria funcionalista a abordagem prescritiva e normativa, uma vez que a ciência administrativa, como toda ciência, deve basear-se em leis ou princípios globalmente aplicáveis. Sua maior contribuição para a administração geral são as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – que são as próprias funções do administrador ainda nos dias atuais.

Nesse modelo, a função administrativa difunde-se proporcionalmente a todos os níveis hierárquicos, deixando, portanto, de ser algo inerente à alta gerência.

Administração Científica **Pressupostos de Frederick Taylor**

- Organização Formal;
- Visão de baixo para cima; das partes para o todo;
- Estudo das Tarefas, Métodos, Tempo padrão;
- Salário, incentivos materiais e prêmios de produção;
- Sistema fechado: foco nos processos internos e operacionais;
- Padrão de Produção: eficiência, racionalidade;
- Divisão equitativa de trabalho e responsabilidade entre direção e operário;
- Ser humano egoísta, racional e material: homo economicus;
- Estudo de Tempos e Movimentos e Métodos;
- Desenho de cargos e tarefas;
- Seleção Científica do Trabalhador (eliminação de todos que não adotem os métodos);
- Preocupação com fadiga e com as condições de trabalho;
- Padronização de instrumentos de trabalho;
- Divisão do Trabalho e Especialização;
- Supervisão funcional: autoridade relativa e dividida a depender da especialização e da divisão de trabalho.

Princípios da Administração Científica

- Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho: uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia de trabalho, para que os chefes saibam a capacidade de seus operários.
- Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado: para atingir o nível de remuneração prevista o operário precisa preencher requisitos;
- Combinação da Ciência do trabalho com a Seleção do Pessoal: os operários estão dispostos a fazer um bom trabalho, mas os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos.
- Cooperação entre Administração e Empregados: uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e permitirá fixar níveis de produção e incentivos financeiros

Princípios de Taylor

- Princípio da separação entre o planejamento e a execução;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.

1.2 Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

- Anatomia – estrutura;
- Fisiologia – funcionamento,
- Visão de cima para baixo; do todo para as partes;
- Funções da Empresa: Técnica, Comercial, Financeira, Segurança, Contábil, Administrativa (coordena as demais);
- Abordagem Prescritiva e Normativa.

Funções da Administração Clássica - processo organizacional

- Prever: adiantar-se ao futuro e traçar plano de ação.
- Organizar: constituir o organismo material e social da empresa.
- Comandar: dirigir o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir e harmonizar os esforços.
- Controlar: tudo corra de acordo com as regras.

Princípios gerais da Administração Clássica

- Divisão do Trabalho: especializar funções;
- Autoridade e Responsabilidade: direito de mandar e poder de se fazer obedecer;
- Disciplina: estabelecer convenções, formais e informais com seus agentes, para trazer obediência e respeito;
- Unidade de comando: recebimento de ordens de apenas um superior – princípio escalar;
- Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação do particular ao geral: O interesse da empresa deve prevalecer ao interesse individual;
- Remuneração do pessoal: premiar e recompensar;
- Centralização: concentrar autoridade no topo;
- Cadeia escalar ou linha de comando: linha de autoridade que vai do topo ao mais baixo escalão;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: tratar de forma benevolente e justa;
- Estabilidade: manter as pessoas em suas funções para que possam desempenhar bem;
- Iniciativa: liberdade de propor, conceber e executar;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas.

1.3 Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

Enquanto a administração científica preocupava-se com a melhoria da produtividade no nível operacional, a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca da efetividade.

1.4 Abordagem Burocrática

Defendida por Max Weber, que é considerado o “pai da burocracia”, também tem como base a estrutura organizacional.

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

- Tradicional: patrimonial, patriarcal, hereditário e delegável.
- Carismática: personalística, mística.
- Legal, racional ou burocrática: impessoal, formal, meritocrática.

Outro ponto destacado por Weber é a distinção entre Autoridade e Poder.

- Autoridade: probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido – poder oficializado.

- Poder: potencial de exercer influência sobre outros, imposição de arbítrio de uma pessoa sobre outras.

A Burocracia surge na década de 40 em razão da fragilidade da teoria clássica e relações humanas, buscando organizar de forma estável, duradoura e especializada a cooperação de indivíduos, apresentando uma abordagem descritiva e explicativa, mantendo foco interno e estudando a organização como um todo.

Principais características:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho e racionalidade;
- Impessoalidade do relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração – separação do público e privado;
- Profissionalização: especialista, assalariado; segue carreira.

Vantagens Principais:

- Racionalidade;
- Precisão na definição do cargo;
- Rapidez nas decisões;
- Univocidade de interpretação;
- Continuidade da organização;
- Redução do atrito entre pessoas;
- Constância;
- Confiabilidade;
- Benefícios para as pessoas;
- O nepotismo é evitado, dificulta a corrupção.

A maior vantagem é a democracia: em razão da impessoalidade e das regras legais, que permitem igualdade de acesso.

Desvantagens:

- Internalização das normas;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização do relacionamento;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades com clientes.

1.5 Abordagem Sistêmica

Defendida por Ludwig Von Bertalanffy, a Teoria de Sistemas defende que os sistemas existem dentro de sistemas e apresenta a Teoria da forma ou Gestalt. Os Sistemas abertos têm um objetivo ou propósito e as partes são interdependentes, provocando globalismo.

Características:

- Sistema: um conjunto ou combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário.
- Organização como sistema vivo: orgânico.

- Comportamento não determinístico e probabilístico.
- Interdependência entre as partes.
- Entropia: característico dos sistemas fechados e orgânicos, estabelece que todas as formas de organização tendem à desordem ou à morte.
- Negentropia ou Entropia negativa: os sistemas sociais se reabastecem de energia, assegurando suprimento contínuo de materiais e pessoas.
- Homeostase dinâmica ou Estado Firme: regula o sistema interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico de ruptura e inovação.
- Fronteiras ou limites: define a área da ação do sistema e o grau de abertura em relação ao meio ambiente.
- Diferenciação: os sistemas tendem a criar funções especializadas – Integração (coordenação).
- Equifinalidade: um sistema pode alcançar o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais.
- Resiliência: determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.
- Holismo: o sistema só pode ser explicado em sua globalidade.
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes.
- Morfogênese: capacidade das organizações de modificar a si mesmo e a estrutura.
- Fluxos: componentes que entram e saem do sistema (informação, energia, material).
- Feedback: é a retroalimentação, como controle do sistema, no qual os resultados retornam ao indivíduo, para que os procedimentos sejam analisados e corrigidos.
- Homem Funcional: desempenha um papel específico nas organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos.

PROCESSO ADMINISTRATIVO

Como vimos anteriormente, a **Administração** é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

A gestão de uma empresa ou organização faz-se de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle.

Segundo alguns autores (Montana e Charnov), o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

O processo administrativo apresenta-se como uma sucessão de atos, juridicamente ordenados, destinados todos à obtenção de um resultado final. O procedimento é, pois, composto de um conjunto de atos, interligados e progressivamente ordenados em vista da produção desse resultado.

O devido processo legal simboliza a obediência às normas processuais estipuladas em lei; é uma garantia constitucional concedida a todos os administrados, assegurando um julgamento justo e igualitário, assegurando a expedição de atos administrativos devidamente motivados bem como a aplicação de sanções em que se

tenha oferecido a dialeticidade necessária para caracterização da justiça. Decisões proferidas pelos tribunais já têm demonstrado essa posição no sistema brasileiro, qual seja, de defesa das garantias constitucionais processuais no sentido de conceder ao cidadão a efetividade de seus direitos.

Seria insuficiente se a Constituição garantisse aos cidadãos inúmeros direitos e não garantisse a eficácia destes. Nesse desiderato, o princípio do devido processo legal ou, também, princípio do processo justo, garante a regularidade do processo, a forma pela qual o processo deverá tramitar, a forma pela qual deverão ser praticados os atos processuais e administrativos.

Cabe ressaltar que o princípio do devido processo legal resguarda as partes de atos arbitrários das autoridades jurisdicionais e executivas.

O processo é composto de fases e atos processuais rigorosamente seguidos, viabilizando às partes a efetividade do processo, não somente em seu aspecto jurídico-procedimental, mas também em seu escopo social, ético e econômico, assegurando o cumprimento dos princípios constitucionais processuais, somente aí ter-se-á a efetivação de um Estado Democrático de Direito.

Toda atuação do Estado há de ser exercida em prol do público, mediante processo justo e mediante a segurança dos trâmites legais do processo.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

A **administração**, assim como suas **funções**, sofreu constantes mudanças, muito visíveis no último século. Com a chegada de novas tecnologias, novas formas de produção, vendas, logística e mudanças na parte contábil e financeira as teorias assim como a prática precisaram adaptar-se a uma nova realidade administrativa.

Das **funções da administração** de Henri Fayol (precursor dessa teoria), podemos encontrar as seguintes que são demonstradas como **PO3C**: A primeira delas é:

Planejar, isso significa que você terá que criar planos para o futuro de sua organização. Nesse momento, começamos a programar o que estava no planejamento com o objetivo claro de colocar em prática o que está no papel, e é durante este passo da programação que vemos a estrutura organizacional, a situação da empresa e das pessoas que a compõem.

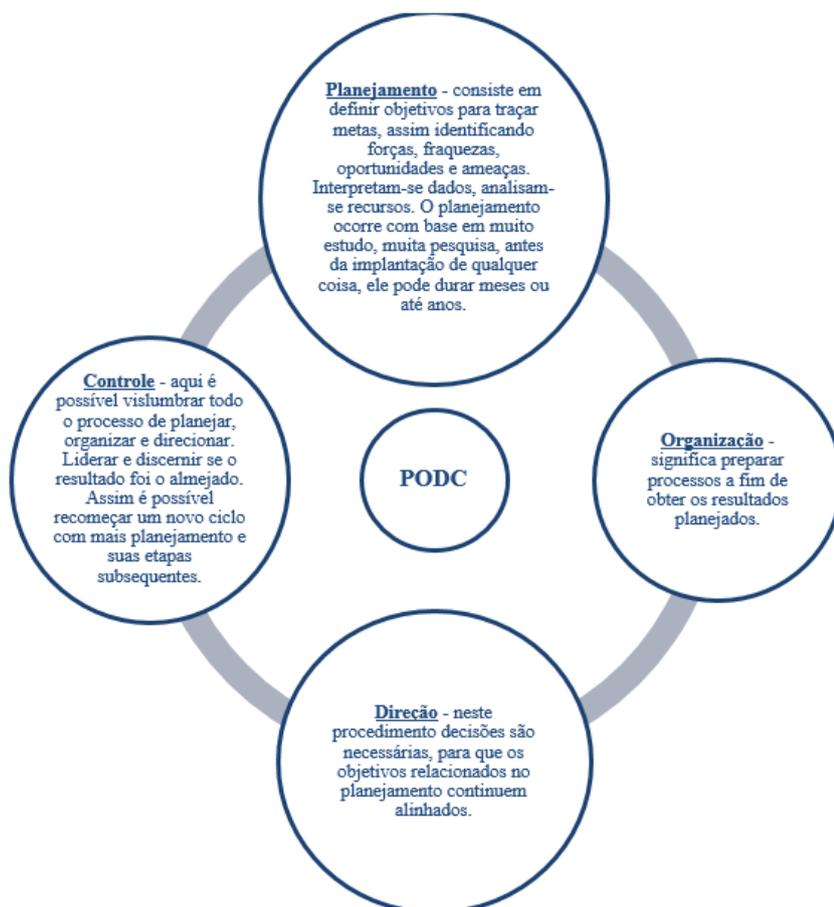
A segunda função da administração é **organizar**. Afinal, qual o sentido de ser uma pessoa organizada? É aquela que sabe onde, fisicamente, se encontra o que é necessário no momento certo? Que transforma o ambiente/local de trabalho dela em um ambiente de fácil entendimento para qualquer um encontrar o que precisa? Também, mas, no sentido que Fayol define, é que as empresas são feitas de pessoas e de estrutura física, essa função administrativa utiliza da parte material e social da empresa.

A terceira função é **comandar**. Essa função serve para orientar a organização, dirigir também. Se a empresa está rumo a um caminho e encontra obstáculos, caberá ao administrador dirigir, se for preciso, ou orientar a organização para traçar o objetivo, às vezes é preciso intervir e tomar as rédeas da organização e orientá-la e dirigi-la.

A quarta função é **coordenar**. Sem dúvidas, essa é uma função primordial para motivar as pessoas que estão em um ambiente de trabalho, tanto para aprender cada vez mais quanto aos que têm relação em se esforçarem com o objetivo de cumprirem metas e, de forma coletiva, alcançar objetivos traçados pelo administrador da empresa.

E, por último, a quinta função administrativa é **controlar**. Uma organização sem normas e regras, certamente, terá menos desempenho que uma que tenha. Segundo Fayol, essas cinco **funções administrativas** conduzem a uma administração eficaz das atividades da organização. Mas, com o passar do tempo, as funções Comando e Coordenação formaram uma só função, a de Direção. Então as funções de POCCC passaram para PODC (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

Em síntese, dentro do modelo atual temos:



Disponível em: COELHO, Fernando; Carlos Alberto Bonezzi; Luci Léia De Oliveira Pedraça; Paulo Roberto Motta; Carlos Ramos. Internet: <www.al.sp.gov.br/www.escoladegoverno.pr.gov.br>. (Adaptado.)

1. Planejamento Estratégico

O conceito de estratégia é realmente amplo, e seu uso corrente permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até ao posicionamento organizacional, em última análise, a toda razão de ser da empresa.

A estratégia pode ser considerada um instrumento: o planejamento estratégico. Essa parte do planejamento estratégico corresponderia aos caminhos selecionados para serem trilhados primeiro pela identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e das empresas e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação. Da porta para fora, o planejamento cumpriria a função de orientar as ações da organização para que ela possa buscar oportunidades e a própria sobrevivência.

Assim, a estratégia é fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração, pensamento e intervenção, além de processos não racionais e simbólicos, construídos a partir da "vivência" cotidiana da organização em seus embates internos e com o ambiente.

2. Planejamento Estratégico - Conceitos, métodos e técnicas

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia, da instituição, sua missão, sua