

Fundação Estadual de Inovação em Saúde - INOVA Capixaba

INOVA CAPIXABA-ES

Assistente Administrativo Hospitalar

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTO	11
■ TIPOLOGIA E GÊNEROS TEXTUAIS.....	13
■ MARCAS DE TEXTUALIDADE: COESÃO E COERÊNCIA.....	24
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	24
DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	24
■ INTERTEXTUALIDADE	28
■ CLASSES DE PALAVRAS	32
ARTIGO	32
NUMERAL.....	32
SUBSTANTIVOS.....	33
ADJETIVO.....	34
ADVÉRPIO	37
PRONOMES	38
Colocação Pronominal	41
VERBOS	41
PREPOSIÇÃO	46
CONJUNÇÃO.....	47
INTERJEIÇÃO.....	48
■ ORTOGRAFIA (NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO DA LÍNGUA PORTUGUESA) E ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	49
■ SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	51
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	54
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	54
■ SEMÂNTICA.....	58
DENOTAÇÃO	58

CONOTAÇÃO	59
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	59
SINÔNIMOS	59
ANTÔNIMOS	59
HOMÔNIMOS	59
PARÔNIMOS	60
■ SINTAXE	61
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	67
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	68
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL	71
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL	73
■ FIGURAS DE LINGUAGEM	79
RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO	91
■ NÚMEROS RACIONAIS, NAS SUAS REPRESENTAÇÕES FRACIONÁRIA OU DECIMAL	91
SOLUÇÃO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA ENVOLVENDO ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO E DIVISÃO	91
POTENCIAÇÃO OU RADICIAÇÃO	93
■ RAZÃO E PROPORÇÃO	93
JUROS	96
REGRA DE TRÊS SIMPLES	101
REGRA DE TRÊS COMPOSTA	103
PORCENTAGEM	105
■ EQUAÇÕES DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAU	107
■ SISTEMA DE EQUAÇÕES DO PRIMEIRO GRAU COM DUAS INCÓGNITAS	111
■ SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM GRANDEZAS E MEDIDAS	113
■ ESTATÍSTICA	116
MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL (MÉDIA, MEDIANA E MODA)	116
MEDIDAS DE DISPERSÃO (VARIÂNCIA, DESVIO-PADRÃO, AMPLITUDE)	117
■ GEOMETRIA: FORMAS PLANAS E ESPACIAIS, ÂNGULOS, ÁREA, PERÍMETRO E VOLUME	118

TEOREMA DE PITÁGORAS	125
TEOREMA DE TALES.....	128
■ CONTAGEM E PROBABILIDADE	143
PRINCÍPIO FUNDAMENTAL DA CONTAGEM	143
PERMUTAÇÃO COM E SEM REPETIÇÃO	144
COMBINAÇÃO SIMPLES	146
PROBABILIDADE DA UNIÃO, INTERSEÇÃO, COMPLEMENTAR.....	148
PROBABILIDADE CONDICIONAL	149
■ RACIOCÍNIO LÓGICO	152
ESTRUTURAS LÓGICAS	152
LÓGICAS DE ARGUMENTAÇÃO	152
■ DIAGRAMAS LÓGICOS	158
■ SEQUÊNCIAS	162
■ PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO.....	167
INFORMÁTICA.....	173
■ PRINCIPAIS COMPONENTES DE UM COMPUTADOR	173
FUNCIONAMENTO BÁSICO DE UM COMPUTADOR.....	173
FUNÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS DISPOSITIVOS UTILIZADOS EM UM COMPUTADOR	173
CONCEITOS BÁSICOS SOBRE HARDWARE E SOFTWARE	177
DISPOSITIVO DE ENTRADA E SAÍDA DE DADOS.....	179
NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (WINDOWS).....	185
■ INTERNET	187
NAVEGAÇÃO NA INTERNET	188
CONCEITOS DE URL.....	191
LINKS.....	192
SITES	193
BUSCA	194
IMPRESSÃO DE PÁGINAS	196
■ EDITOR DE TEXTO (MICROSOFT OFFICE – WORD 2019)	198

CONFIGURAÇÃO DE PÁGINA	199
FORMATAÇÃO DE FONTE	201
FORMATAÇÃO DE PARÁGRAFO	202
Marcadores	202
BORDAS E SOMBREAMENTO	203
TABELAS	203
Numeração e Tabulação.....	203
Manipulação de Imagens e Formas	206
CABEÇALHO E RODAPÉ	207
Número de Páginas	207
■ PLANILHA ELETRÔNICA (MICROSOFT OFFICE – EXCEL 2019)	210
FORMATAÇÃO DA PLANILHA E DE CÉLULAS	210
FORMATOS DE NÚMEROS: PERSONALIZAÇÃO E FORMATAÇÃO CONDICIONAL	212
CRIAR CÁLCULOS UTILIZANDO AS QUATRO OPERAÇÕES	213
FÓRMULAS E FUNÇÕES	215
REPRESENTAR DADOS ATRAVÉS DE GRÁFICOS.....	216
■ APLICATIVOS PARA SEGURANÇA (ANTIVÍRUS, FIREWALL, ANTISPYWARE, ETC.)	220
■ CORREIO ELETRÔNICO (E-MAIL)	231
POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE.....	239
■ SAÚDE PÚBLICA.....	239
CONCEITOS BÁSICO	239
HISTÓRIA DAS POLÍTICAS DE SAÚDE NO BRASIL	240
REFORMA SANITÁRIA.....	242
■ PACTO PELA SAÚDE (PORTARIA GM/MS Nº 399, DE 22 DE FEVEREIRO DE 2006)	243
■ SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)	244
PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICOS, EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE SAÚDE, CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DO SUS	244
PRINCÍPIOS DO SUS.....	250
ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO SUS.....	256

FINANCIAMENTO E GESTÃO DO SUS	256
NÍVEIS DE ATENÇÃO À SAÚDE (ATENÇÃO PRIMÁRIA, SECUNDÁRIA E TERCIÁRIA)	257
■ CARTA DOS DIREITOS DOS USUÁRIOS DA SAÚDE (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2011)	259
■ EPIDEMIOLOGIA	259
CONCEITOS	259
INDICADORES DE SAÚDE	260
EPIDEMIAS E ENDEMIAS	261
SURTO DE DOENÇAS E INVESTIGAÇÃO EPIDEMIOLÓGICA	262
■ PRINCÍPIOS DA SAÚDE HUMANIZADA	263
CENTRAR O CUIDADO NO PACIENTE E NA FAMÍLIA	263
COMUNICAÇÃO EFICAZ E EMPÁTICA COM OS PACIENTES E SUAS FAMÍLIAS	264
PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR EMOCIONAL DOS PACIENTES	264
RESPEITO À PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE DO PACIENTE	264
■ LEI FEDERAL Nº 8.080, DE 19 DE SETEMBRO DE 1990	264
QUE DISPÕE SOBRE AS CONDIÇÕES PARA A PROMOÇÃO, PROTEÇÃO E RECUPERAÇÃO DA SAÚDE, A ORGANIZAÇÃO E O FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS CORRESPONDENTES	264
■ PORTARIA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE Nº 2.436, DE 21 DE SETEMBRO DE 2017	265
QUE APROVA A POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO BÁSICA, ESTABELECE A REVISÃO DE DIRETRIZES PARA A ORGANIZAÇÃO DA ATENÇÃO BÁSICA, NO ÂMBITO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS)	265
■ LEI FEDERAL Nº 8.142, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990	273
QUE DISPÕE SOBRE A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NA GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS) E SOBRE AS TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS DE RECURSOS FINANCEIROS NA ÁREA DA SAÚDE E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS	273
■ PORTARIA GM/MS Nº 1.604, DE 18 DE OUTUBRO DE 2023	275
QUE INSTITUI A POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO ESPECIALIZADA EM SAÚDE (PNAES), NO ÂMBITO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE	275
■ PORTARIA GM/MS Nº 198, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2004	287
QUE INSTITUI A POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE COMO ESTRATÉGIA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE PARA A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE TRABALHADORES PARA O SETOR E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS	287
■ PORTARIA Nº 278, DE 27 DE FEVEREIRO DE 2014	288
QUE INSTITUI DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE, NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS)	288

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	295
■ ROTINAS ADMINISTRATIVAS	295
FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	296
PLANEJAMENTO	296
ORGANIZAÇÃO	303
DIREÇÃO.....	303
CONTROLE	304
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	305
■ GESTÃO DE PESSOAS	313
■ NOÇÕES DE RELAÇÕES HUMANAS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	316
■ NOÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: COMPRAS, ORGANIZAÇÃO, REQUISIÇÃO, ARMAZENAMENTO, REPOSIÇÃO, ESTOQUES, CONSERVAÇÃO.....	321
■ NOÇÕES DE SEGURANÇA DO TRABALHO E ERGONOMIA	325
■ NOÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	334
■ NOÇÕES SOBRE ATENDIMENTO AO PÚBLICO E ATENDIMENTO TELEFÔNICO	347
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	351
■ PROTOCOLO: CLASSIFICAÇÃO, REGISTRO E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS	369
■ EXPEDIÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA	372
REGISTRO E ENCAMINHAMENTO	372
■ ARQUIVO	373
TIPOS DE ARQUIVO, FASES DO ARQUIVAMENTO, TÉCNICAS, SISTEMAS E MÉTODOS	373
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS DIGITAIS	374
■ REDAÇÃO OFICIAL: MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.....	376

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

ROTINAS ADMINISTRATIVAS

As rotinas administrativas são um conjunto estruturado e contínuo de atividades que visam garantir a organização, a eficiência e a padronização dos processos em um setor específico da organização. O setor é responsável por gerenciar materiais e produtos essenciais para o funcionamento da instituição, além de integrar-se a diversos departamentos, como compras, financeiro, manutenção e produção.

O domínio dessas rotinas permite ao profissional atuar com precisão e segurança, evitando prejuízos, desperdícios e inconformidades que poderiam comprometer não apenas o desempenho do setor, mas também os resultados da organização como um todo.

As rotinas administrativas determinam a padronização das atividades realizadas diariamente, semanalmente ou em períodos específicos. Essa padronização busca garantir que os processos sejam executados da mesma forma, independentemente da pessoa responsável, evitando variações que possam gerar erros, perdas ou retrabalho.

No ambiente do almoxarifado, as rotinas englobam desde o recebimento de materiais, passando pelo armazenamento adequado, controle de estoques, atendimento às requisições internas, até a organização do espaço físico e a gestão documental.

Uma das principais atividades dentro das rotinas administrativas do almoxarifado é o controle de documentos. O setor lida diariamente com um grande volume de informações, como notas fiscais, ordens de compra, requisições de materiais, comprovantes de entrega e relatórios de movimentação.

Com a crescente informatização das organizações, a utilização de sistemas de gestão integrada (ERP) tornou-se uma ferramenta essencial, permitindo que os lançamentos sejam feitos em tempo real e que as informações estejam disponíveis de forma rápida e precisa para todos os setores envolvidos. Essa digitalização contribui não apenas para a agilidade, mas também para a segurança das informações, reduzindo riscos de extravio e erros humanos.

A gestão de estoques também se apresenta como um ponto importante, que envolve atividades de acompanhamento, avaliação e controle de materiais.

O almoxarife deve monitorar constantemente as entradas e saídas de produtos, mantendo o equilíbrio entre a demanda e a disponibilidade. Para isso, são utilizados métodos de controle, como o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) e o UEPS (Último que Entra, Primeiro que Sai), que organizam a ordem de utilização dos itens, especialmente os perecíveis ou com prazos de validade determinados.

Inventários periódicos são indispensáveis para confrontar o saldo físico com o saldo registrado nos sistemas, corrigindo possíveis divergências e assegurando a acuracidade das informações. Esse acompanhamento permite identificar materiais com baixo giro, prevenir perdas por vencimento ou obsolescência e planejar reposições de forma eficiente, evitando tanto o excesso quanto a falta de produtos essenciais.

As rotinas administrativas do almoxarifado incluem a organização e a manutenção do espaço físico. Um ambiente limpo, seguro e bem estruturado é essencial para garantir a integridade dos materiais e a eficiência operacional. Isso inclui a adoção de práticas de endereçamento, na qual cada item tem um local específico identificado por códigos ou etiquetas, facilitando sua localização e movimentação. Também envolve o cumprimento de normas de segurança, como as relacionadas ao armazenamento de produtos químicos, inflamáveis ou pesados, que exigem cuidados específicos para evitar acidentes.

A organização física do almoxarifado impacta diretamente na produtividade do setor, reduzindo o tempo gasto na procura por itens e prevenindo erros no atendimento às demandas internas.

O almoxarifado funciona como um elo entre diversos departamentos da organização, e qualquer falha na comunicação pode comprometer o fluxo de trabalho. É necessário manter um canal de comunicação eficiente com o setor de compras, garantindo que as reposições sejam realizadas no tempo adequado, e com o setor financeiro, para o controle de custos e pagamentos.

Com os setores de produção e manutenção, o contato deve ser constante para que as demandas sejam atendidas de forma ágil e precisa. Recomenda-se o uso de formulários padronizados, sistemas de requisições eletrônicas e reuniões periódicas de alinhamento, garantindo que todas as solicitações e autorizações estejam devidamente registradas e possam ser rastreadas.

A gestão do tempo e das prioridades também integra o conjunto de noções de rotinas administrativas essenciais ao almoxarifado.

Um setor que lida com múltiplas demandas simultâneas precisa adotar ferramentas de planejamento, como agendas, cronogramas e checklists, que auxiliem na organização das atividades e no cumprimento de prazos. Saber priorizar tarefas urgentes, sem comprometer as rotinas regulares, é uma habilidade indispensável para o profissional que atua nessa área.

Essa organização reflete diretamente na eficiência do setor, garantindo que os processos fluam sem interrupções e que a instituição conte sempre com os recursos necessários para o seu funcionamento.

O almoxarifado deve operar dentro de parâmetros legais, obedecendo às regulamentações fiscais, sanitárias, ambientais e de segurança do trabalho. Isso inclui cuidados como a emissão e conferência de documentos fiscais, o armazenamento correto de produtos perigosos, a destinação adequada de resíduos e a adoção de práticas de sustentabilidade. O não cumprimento dessas exigências pode acarretar penalidades severas, além de comprometer a imagem da organização.

As funções universais do administrador hoje são conhecidas como **PODC** — **p**lanejar, **o**rganizar, **d**irigir e **c**ontrolar. Antigamente, entretanto, foram definidas cinco funções: prever/planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

A função de **prever** está associada à visualização de cenários futuros e ao planejamento de estratégias; ao exercer a função de **organizar**, o administrador deve determinar os recursos materiais e humanos necessários para o funcionamento da empresa. Já a função de **comandar** diz respeito ao direcionamento das pessoas, ou seja, o gestor deve dirigir e orientar o trabalho de seus subordinados.

Coordenar as atividades, por sua vez, significa gerenciar eventuais conflitos, bem como trabalhar para que a execução de todas as atividades ocorra em harmonia. Por último, a função de **controlar** ocorre a partir da mensuração dos resultados obtidos e da intervenção por meio de ação corretiva no caso de os resultados não saírem conforme planejado.

As funções administrativas, também chamadas de processo administrativo, são inter-relacionadas e cada uma delas é apresentada com mais detalhes a seguir.

I PLANEJAMENTO

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

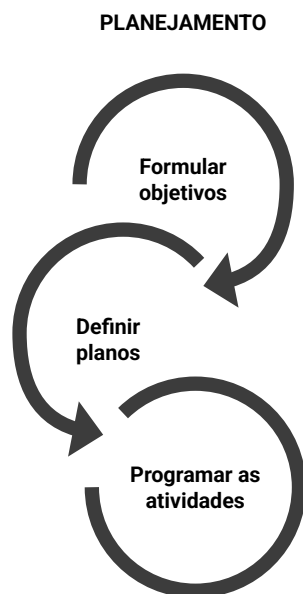
Afinal, qual é o conceito de “planejamento”? Segundo Maximiano (2011, p. 325),

Planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou as ações que ainda serão colocadas em prática.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando você toma a decisão de iniciar uma empresa e elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e quais serviços serão disponibilizados; elabora os planos de operacionalização, define o mercado a ser atendido e as metas a serem alcançadas.



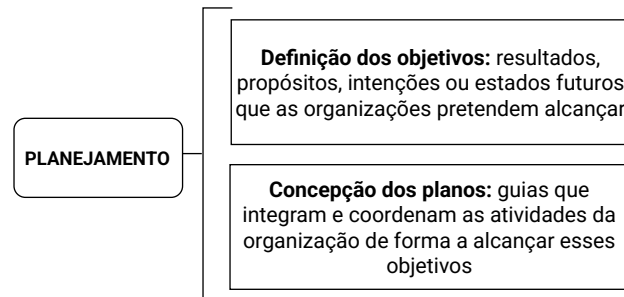
É importante destacar que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam tanto com a elaboração do planejamento que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

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

Sobral (2013) destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- a primeira consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- a segunda diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos.

O fluxograma a seguir demonstra tais atribuições:



Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Atenção!

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;
- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais em que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros.

As vantagens do planejamento são:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que consequentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores comportam-se de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores dedicam-se a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos é importante para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação deles com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais sejam consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, a expansão de tempo e a amplitude de cada tipo de planejamento são apresentados no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

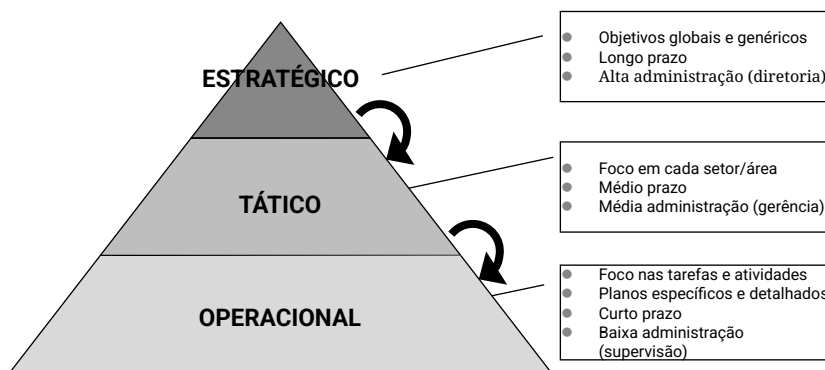
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

Princípios do Planejamento

Alguns princípios são essenciais na formulação do planejamento, pois funcionam como um “norte” a seguir e, assim, facilitam a sua elaboração. Os princípios gerais que devem ser respeitados são os seguintes:

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o processo de planejamento visa hierarquizar os objetivos estabelecidos com o intuito de alcançá-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** o processo de planejamento deve anteceder as outras funções administrativas (organização, direção e controle);
- **Princípio da maior penetração:** o planejamento deve provocar uma série de modificações que dizem respeito às mais diversas características e atividades da empresa;
- **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar os pontos fracos e, conseqüentemente, agregar valor ao seu produto.

O planejamento, dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, pode ser classificado em três níveis principais: estratégico, tático e operacional.



Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de definir objetivos para toda a organização e formas de realizá-los.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é sempre da alta administração (cúpula da organização). Em empresas de grande porte, principalmente nas multinacionais, existem unidades administrativas especialmente dedicadas a essa tarefa; são os chamados departamentos de novos negócios.

As organizações buscam alinhamento organizacional através de uma conjunção de crenças, ideias, valores e princípios que lhe dão consistência e identidade própria. Desse modo, após a análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e dos pontos fracos e fortes (ambiente interno), é de suma importância que a alta direção defina uma missão para cumprir, uma visão do futuro que a norteie e valores que pretende consagrar — sempre com foco no longo prazo.

Conceitos como missão e visão precisam ser bem definidos e estabelecidos, permitindo, assim, tornar o negócio mais racional, uma vez que todas as decisões e ações serão regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento positivado na Constituição Federal, de 1988, que funciona como um verdadeiro planejamento estratégico é o famoso Plano Plurianual (PPA).

Dessa forma, o PPA pode ser considerado o planejamento estratégico do Governo Federal, o qual define diretrizes, objetivos e metas com o objetivo de viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas no longo prazo.

Planejamento Tático

Também conhecido como plano funcional, tem como objetivo a elaboração de planos que possibilitam a realização do que foi planejado em nível estratégico. Portanto, deve seguir o que foi estipulado no planejamento estratégico e “traduzir” em ações o que cada unidade (setor/departamento) deve fazer para alcançar os seus objetivos.

Neste sentido, percebemos que o planejamento tático abrange as áreas de atividades especializadas na organização, tais como: financeira, vendas, logística, recursos humanos. Assim, o foco do planejamento tático é o médio plano.

O instrumento de planejamento tático na Administração Pública é a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a qual funciona como um “elo” entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional. Dessa maneira, a LDO seleciona e prioriza os programas que devem ser colocados em prática na execução e assim orienta a direção e o sentido dos gastos públicos.

Planejamento Operacional

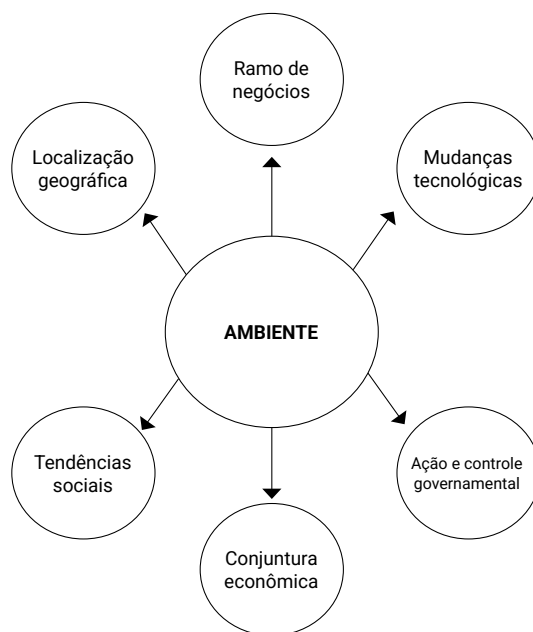
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no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

Na Administração Pública brasileira, o instrumento que permite a operacionalização do planejamento operacional é a famosa Lei Orçamentária Anual (LOA), também conhecida como a lei dos meios, pois é um “meio” de alocar recursos orçamentários e financeiros para colocar em prática os planos determinados nos outros instrumentos do planejamento. Isto é, é o instrumento que torna realidade as políticas públicas.

Análise do Ambiente

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

Atualmente, devido à grande complexidade e competitividade do mercado, a análise do ambiente tornou-se peça fundamental no sucesso da organização. Em regra, as organizações dividem o ambiente em componentes para facilitar o estudo. Assim, a literatura especializada demonstra os principais componentes que devem ser analisados. São eles:



Vamos agora aprofundar-nos nos conceitos essenciais do processo da formulação da estratégica de toda organização!

Apresentamos no fluxograma a seguir um mapeamento do processo de formulação estratégica, o qual representa todo o ciclo da escolha da melhor estratégia. E para que isso se concretize, é de suma importância a organização ter claro o porquê de sua existência e quais são as suas pretensões.