



URBAM-SJC

URBANIZADORA MUNICIPAL S.A.
- SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Analista Administrativo

EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO Nº 17/2023

CÓD: SL-024DZ-23
7908433246305

Língua Portuguesa

1. Leitura e entendimento Interpretação	7
2. Emprego de elementos coesivos	8
3. Encontros vocálicos e encontros consonantais Dígrafos consonantais e dígrafos vocálicos Notações léxicas	9
4. Ortografia.....	11
5. Acentuação	11
6. Classificação e flexão das palavras	13
7. Estrutura e formação das palavras.....	18
8. Crase	20
9. Concordância verbal e nominal	21
10. Regência verbal e nominal.....	22
11. Colocação dos pronomes oblíquos átonos	25
12. Emprego dos sinais de pontuação	25
13. Sinônimos, Antônimos, Homônimos e Parônimos.....	27
14. Vícios de linguagem	28
15. Sentido denotativo e sentido conotativo	29

Matemática

1. Os conjuntos numéricos (naturais, inteiros, racionais, irracionais e reais). Conceito, operações e propriedades	37
2. Razão e proporção. Grandezas diretas e inversamente proporcionais. Porcentagem	47
3. Fatoração, produtos notáveis e resolução de equações algébricas	50
4. Equações de 1º e 2º graus: resolução e problemas	52
5. Matemática financeira: juros simples e compostos.....	56
6. Funções afim, quadráticas, modulares, exponenciais, logarítmicas: operação, análise e representação gráfica, equações e inequações.....	57
7. Sequências, progressão aritmética e progressão geométrica.....	64
8. Geometria plana: triângulos e proporcionalidade; circunferência, círculo e cálculo de áreas	66
9. Trigonometria no triângulo retângulo e trigonometria circular; Funções trigonométricas; Resolução de triângulos quaisquer: lei dos senos e dos cossenos.....	72
10. Matrizes, determinantes e sistemas lineares.....	75
11. Análise combinatória e probabilidade	83
12. Estatística: análise e interpretação de informações expressas em gráficos e tabelas, cálculo de medidas de tendência central.....	86
13. Geometria espacial métrica. Prismas, pirâmides, cilindros, cones e respectivos troncos, superfície esférica, esfera e partes da esfera: cálculo de áreas e volumes	94
14. Geometria analítica no plano cartesiano	96
15. Polinômios e equações polinomiais.....	101

Informática

1. Aplicativos de produção (Microsoft Office 2016) Word: Abrir, modificar e salvar documentos; Formatar textos (palavras, parágrafos e imagens); Correção gramatical e ortográfica; Criar, modificar e formatar tabelas; Funções do menu principal	111
2. Combinações e Teclas de Atalho Excel: Abrir, modificar e salvar documentos; Formatar células e planilhas; Criar, modificar e aplicar funções lógicas, estatísticas (básicas); Filtrar e Validar dados.....	120
3. Combinações e Teclas de Atalho Serviços de Correio Eletrônico (webmail (geral) e Ferramenta Microsoft Outlook 2016): Conceitos gerais sobre serviços de e-mails em ambiente web; Conceitos da lógica de funcionamento e aspectos de segurança em encaminhamento e recebimento de mensagens; Edição, Envio e recepção de mensagens; Interfaces (Microsoft Outlook 2016); Anexar arquivos em mensagens; Gerenciamento de contatos; Combinações e Teclas de Atalho	127

Conhecimentos Específicos Analista Administrativo

1. Liderança.	137
2. Processo decisório.	140
3. Organização formal e informal.	147
4. Organização e enfoque sistêmico.	149
5. Processos organizacionais.....	149
6. Qualidade nos processos	156
7. Qualidade no atendimento.....	168
8. Estruturas organizacionais.	170
9. Análise da distribuição do trabalho	180
10. Instrumentos de comunicação.....	181
11. Planejamento. Organização. Direção. Controle.	183
12. Eficácia e eficiência.	189
13. Análise do ambiente organizacional.	193
14. Estratégia empresarial. Tecnologia nas organizações	196
15. Competência organizacional.....	208

Porter apresenta a estratégia competitiva como sendo sinônimo de decisões, onde devem acontecer ações ofensivas ou defensivas com finalidade de criar uma posição que possibilite se defender no mercado, para conseguir lidar com as cinco forças competitivas e com isso conseguir e expandir o retorno sobre o investimento.

Observa ainda, que há distintas maneiras de posicionar-se estrategicamente, diversificando de acordo com o setor de atuação, capacidade e características da Organização. No entanto, Porter desenha que há três grandes pilares estratégicos que atuarão diretamente no âmbito da criação da vantagem competitiva.

As 3 Estratégias genéricas de Porter são:

1. Estratégia de Diferenciação: Aumentar o valor – valor é a percepção que você tem em relação a determinado produto. Exemplo: Existem determinadas marcas que se posicionam no mercado com este alto valor agregado.

2. Estratégia de Liderança em custos: Baixar o preço – preço é quanto custo, ser o produto mais barato no mercado. Quanto vai custar na etiqueta.

3. Estratégia de Foco ou Enfoque: Significa perceber todo o mercado e selecionar uma fatia dele para atuar especificamente.

• As 5 forças Estratégicas

Chamada de as 5 Forças de Porter (Michael Porter) – é uma análise em relação a determinado mercado, levando em consideração 5 elementos, que vão descrever como aquele mercado funciona.

1. Grau de Rivalidade entre os concorrentes: com que intensidade eles competem pelos clientes e consumidores. Essa força tensiona as demais forças.

2. Ameaça de Produtos substitutos: ameaça de que novas tecnologias venham a substituir o produto ou serviço que o mercado oferece.

3. Ameaça de novos entrantes: ameaças de que novas organizações, ou pessoas façam aquilo que já está sendo feito.

4. Poder de Barganha dos Fornecedores: Capacidade negociadora das empresas que oferecem matéria-prima à organização, poder de negociar preços e condições.

5. Poder de Barganha dos Clientes: Capacidade negociadora dos clientes, poder de negociar preços e condições.

• 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 fatores 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 estável e está sujeita a controle, porém a estrutura formal é instável e não está sujeita a controle.

ministração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

Tipos de estruturas de organização formal:

- Organização de Linha
- Organização de linha e equipe
- Organização funcional
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais, portanto, eles são mutuamente exclusivos.

• **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.

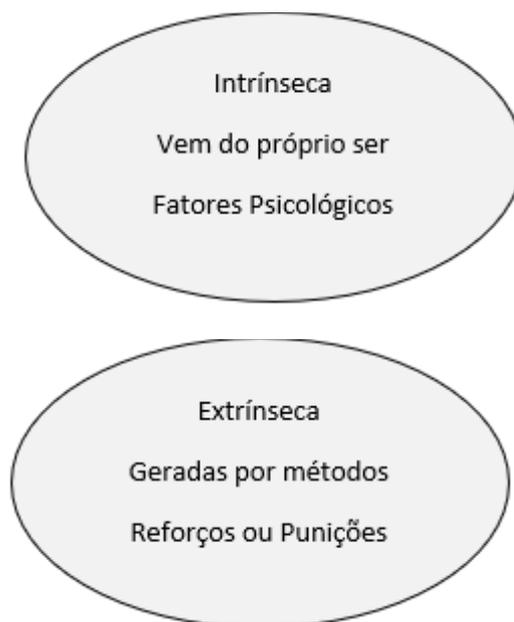
Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação)

• **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.

sempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Os lucros viriam como consequência. Sendo assim, cabe compreender a relevância da eficácia, a eficiência e a efetividade na organização.

Eficiência

A eficiência de uma organização depende de **como seus recursos são utilizados**, então eficiência significa:

- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa, sem erros e atrasos;
- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado: quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. Autores relacionam a eficiência com a economicidade.

Assim, mede a relação entre a quantidade de produto ou serviço e custo dos insumos envolvidos.

A eficiência é medida na entrada do processo. Refere-se a consumo de recursos.

Quantos recursos consumimos em relação ao que propusemos a consumir?

O Foco da Eficiência está no(a):

- No método, no caminho e na forma de fazermos;
- Assim como na: economia de meios, o menor consumo de recursos para atingir ao objetivo.

Já a antítese da eficiência é o desperdício, que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo;
- Consumem-se recursos e nenhum objetivo é realizado;
- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Eliminar Desperdícios Significa:

- Reduzir ao mínimo atividade que não agrega valor ao produto ou serviço;
- Agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação do serviço.

Depois de eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço que agrega valor ao produto;

A eliminação de desperdícios diminui os custos de produção sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

Veja Palavras-Chave da Eficiência: Ausência de desperdícios. Uso econômico de recursos. Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados. Fazer bem alguma tarefa. Utilização dos recursos de forma produtiva, de maneira econômica; fazer melhor o uso dos recursos disponíveis em uma organização.

Eficácia

- Consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa);
- Relacionada a atingir o objetivo;
- Se desejamos fazer algo e temos êxito, somos eficazes;
- Cumprir a missão é chegar ao resultado;

- É o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado);

- Significa o grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização;
- Deve ser o objetivo prioritário para todas as organizações;
- Mede aspectos do produto ou serviço final, em termos de alcance de metas;
- Significa realizar as coisas certas, pontualmente, e com os requisitos de qualidade especificados;
- A eficácia está na saída do processo. A sua medida é igual a: output obtido;
- Grau em que se alcançam os objetivos e as metas em um determinado período de tempo, sem levar em conta os custos.

Indicadores que são Utilizados para Planejar e Controlar o Desempenho

- Satisfação dos clientes com os produtos;
- Fidelização de clientes;
- Ganho de novos clientes;
- Volume de reclamações;
- Atendimento de reclamações;
- Facilidade de acesso aos serviços de atendimento.

No que diz respeito à Eficácia, Maximiano conclui que a eficácia é a relação entre resultados e objetivos. Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos. A diferença entre eficiência e eficácia pode ser ilustrada pela história das duas principais empresas automobilísticas do mundo: Ford e General Motors.

Embora Henry Ford fosse um mestre da eficiência, foi a GM que se transformou na maior e mais bem-sucedida empresa do ramo. Esse desempenho é o resultado de sua orientação para o mercado e não apenas para o processo produtivo. Enquanto a Ford tinha uma estratégia de fazer eficientemente o mesmo carro, a GM se orientou para fazer um carro para cada tipo de cliente. Portanto eficácia significa:

- Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos;
- Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;
- Fazer as coisas certas;
- Sobrevivência;

Para avaliar o grau de eficácia de um sistema, é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fatos alcançados.

Exemplo: há várias empresas que querem vender seus produtos e mais eficaz é aquela que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso.

Vale ressaltar também que é possível ser eficaz sem ser eficiente, e ser eficiente sem ser eficaz. Ou ainda, é possível também nem ser eficaz e nem ser eficiente.

Segundo DAFT¹³, às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e pode não conseguir

¹³ DAFT, R. L. *Teoria e Projetos das Organizações*. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Produtividade

Produtividade é a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, sem o acréscimo de mão de obra ou aumento dos recursos necessários.

É definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção). Todo o sistema tem um índice de produtividade, que se verifica com a contagem da quantidade produzida por unidade de recursos. Então produtividade é a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados.

Exemplo: Quantidade de produtos por trabalhador, alunos por professor, vendas por metro quadrado.

De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é. A produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados.

Lembre-se que a produtividade não é somente maior quantidade. É preciso avaliar a qualidade do serviço.

Por exemplo: um digitador produzia a emissão de 10 relatórios por dia. Com formação específica, passou a produzir 15 relatórios por dia, com a mesma qualidade. Isto significa que houve um ganho de produtividade de 50%.

A produtividade pode ser sempre melhorada através da criatividade, da formação e da melhoria contínua. É o máximo da produção que a qualidade permite.

O desperdício é o maior inimigo da produtividade. Ele aumenta os custos e diminui a competitividade.

- **Desperdícios Aparentes:** São desperdícios tradicionais, facilmente identificáveis, como luz, água, lixo, sucata.

- **Desperdícios Ocultos:** São os desperdícios existentes nos processos de trabalho com os quais nos acostumamos, não percebendo-os como anormais.

Como Combater os Desperdícios

- Observe bem o processo de trabalho e desenhe as sequências das operações através de Fluxogramas, por exemplo;

- Localize os pontos de perdas.

Como Conseguir Melhor Produtividade

- Ter preocupação com o ambiente de trabalho, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas (ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança);

- Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários (cursos de alfabetização, supletivos, de habilidades e atualização tecnológica);

- Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo);

- Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior autoestima e confiança de suas capacidades.

Vantagens da Qualidade e Produtividade

Para o cliente

- Recebe os serviços dentro dos prazos, nas especificações corretas e com preço adequado, conforme combinado;

- Pode sugerir melhorias para a empresa, adequando, cada vez mais, o serviço às suas necessidades.

Para a empresa

- Cria sistemas que permitem a produção padrão dos seus serviços, atendendo ao cliente de forma organizada e controlada;

- Ganha fama, mais clientes e mais solidez no mercado.

Para o profissional

- Trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável;

- As atividades são realizadas por todos de forma integrada e sob controle;

- Desenvolvimento individual dos funcionários.

Para o país

Empresas sólidas, lucrativas e competitivas, preparadas para a concorrência internacional e geradoras de novos postos de trabalho.

Estratégias para Aumentar a Produtividade

- Controlar custos;
- Combater desperdícios;
- Organizar o trabalho;
- Utilizar a criatividade para melhoria contínua;
- Produzir mais com os mesmos recursos;
- Trabalhar em equipe.

A produtividade das empresas tem vindo a crescer nos últimos tempos devido à grande concorrência e à necessidade de fazer sempre melhor. Mas, a produtividade se baseia, essencialmente, na melhoria do sistema produtivo e dos seus outputs (saídas) sem crescer nada ao seu custo. Medir a produtividade de uma empresa é saber até que ponto ela é eficiente na utilização dos seus recursos.

Competitividade

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial. Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si, disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. Para serem competitivas, as empresas precisam ter desempenho melhor que outras que disputam os mesmos clientes.

Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre os seus concorrentes, que a faz ser preferida pelos clientes ou mais apta em alguma forma de relacionamento com o ambiente.

Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

A competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. A gestão da qualidade auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender seus consumidores.

importantes para o seu desempenho. *Exemplos: a mulher na força de trabalho; diversidade da força de trabalho; atitudes em relação à qualidade da vida profissional; questões ambientais; mudanças nas preferências de trabalho e carreira; e mudanças nas preferências relacionadas com características de produtos e serviços.*

Dentre as **forças tecnológicas** incluem avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como de uma sociedade como um todo. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro. As forças tecnológicas requerem que a administração se mantenha à frente dos mais recentes desenvolvimentos e, quando possível, incorpore os avanços para manter a competitividade da organização. *Exemplos: inovações de produto; aplicações dos conhecimentos; enfoque das despesas em pesquisas de desenvolvimento do governo na iniciativa privada; e novas tecnologias de comunicações.*

As **forças internacionais (ou globais)** do ambiente externo representam os eventos que se originam nos países estrangeiros, assim como oportunidades para empresas em outros países. Hitt et al (2005) denominam como segmento global novos e relevantes mercados globais, mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais essenciais aos mercados globais. A importância das forças internacionais cresce consideravelmente quando uma organização decide-se internacionalizar e expandir seus produtos ou serviços para um mercado internacional.

As organizações estão operando em um mundo cada vez mais sem barreiras sendo que administração em um ambiente global é diferente da administração de operações domésticas. *Exemplos: eventos políticos importantes; mercados globalizados críticos; países recém-industrializados; atributos culturais e instituições diferentes.*

Dos autores pesquisados, os únicos que incluem o conceito de **fator ambiental** são Johnson, Scholes e Whittington²². Eles conceituam esse fator como a preocupação que a organização deve ter em relação ao meio ambiente, avaliando os impactos de leis de proteção ambiental e consumo de energia.

Ambiente Operacional ou Setorial ou Microambiente ou Ambiente Tarefa

O ambiente operacional inclui as forças que têm um relacionamento de trabalho direto com a organização²³. São eles os clientes, fornecedores, concorrentes/competidores, ameaça de entrantes, ameaça de produtos substitutos, parceiros estratégicos, reguladores e mercado de trabalho.

Clientes são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização e que diferem fortemente em diversas características, como educação, idade, renda e estilo de vida. Como recebedores da produção da organização, os clientes são importantes porque eles determinam o sucesso da organização.

22 JOHNSON, Gerry; SCHOLES Kevan; WHITTINGTON Richard. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, 2005.

23 HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

O componente **fornecedor** do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito oferecido, representam questões importantes de se considerar para administrar uma organização de forma eficaz e eficiente.

Concorrentes ou **competidores** são outras organizações na mesma indústria ou no mesmo tipo de negócio, que proporcionam bens ou serviços para um mesmo conjunto de clientes. Existem dois tipos de competidores: competidores intratipos (ou diretos) e intertipos (ou indiretos). Competidores diretos são organizações que produzem produtos ou serviços similares. Competidores indiretos são organizações que podem alterar o interesse do consumidor, desviando as suas atenções à compra.

A **ameaça de entrantes** aumenta à medida que um setor recebe novos concorrentes. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes.

Os concorrentes existentes tentam desenvolver barreiras contra o ingresso no mercado. Por outro lado, o novo entrante em potencial procura os mercados nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. Existem vários tipos de barreiras de entrada, como: economias de escala, diferenciação de produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política de governo.

Os **produtos substitutos** são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor. Por exemplo, os cinemas estão sofrendo uma concorrência cada vez maior da TV a cabo, que passa filmes em primeira exibição por menos da metade do preço do ingresso de bilheteria dos cinemas.

Parceiros estratégicos são duas (ou mais) organizações que trabalham juntas (aliados estratégicos), sob a forma de *joint ventures* ou outras formas de aliança, para facilitar a venda, a distribuição e a divulgação dos seus produtos e serviços.

Reguladores são elementos do ambiente que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações. Existem dois tipos importantes de reguladores: agências reguladoras – órgãos governamentais, criados para proteger o público de certas práticas de negócios ou para proteger as organizações umas das outras; e grupos de interesse – uniões dos próprios membros, na tentativa de influenciar organizações com o sentido de proteger o seu negócio.

O mercado de trabalho representa as pessoas no ambiente que podem ser empregadas para trabalhar para a organização. Toda organização precisa de certo número de pessoas treinadas e qualifica-

O aumento da velocidade das mudanças, devido à globalização, tem causado um aumento da turbulência ambiental. No cenário brasileiro as empresas devem atentar-se às mudanças e responder de forma rápida ao ambiente. Ressalta ainda que mudança é o conceito central no gerenciamento de empresas no Brasil. No caso do Brasil, a incerteza ou turbulência ambiental não se dá somente devido à dinâmica competitiva (inovações tecnológicas e novos entrantes), mas pelos efeitos da atuação de governos não facilitadores.

Face ao exposto, Bandeira-de-Mello e Cunha²⁸ desenvolveram a teoria denominada Administração de Risco, teoria substantiva com o objetivo de explicar o comportamento estratégico de pequenas empresas em ambientes de forte turbulência. A teoria diz: *...firmas, com pouca capacidade de influenciar o ambiente em proveito próprio, lidam com adversidades impostas a elas pelos atores ambientais e agem no sentido de maximizar sua longevidade em detrimento da maximização dos ganhos econômico-financeiros. Denominamos esse processo de administração do risco.*

Um fator de grande relevância na administração de risco é sua preocupação com o **curto prazo**, conforme depoimento de entrevistado, que consta da pesquisa de Bandeira-de-Mello e Cunha: *“A preocupação era sobrevivência no curto prazo, para salvar a empresa emergencialmente dos choques do governo, e longevidade no longo prazo”.*

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL. TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

As Tecnologias da Informação são ferramentas essenciais na criação de sistemas de informação integrados e coordenados. Como refere Zorrinho²⁹, *“a gestão da informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente”.*

E hoje, mais do que nunca, os gestores têm que estar sensibilizados para o fato de o planejamento estratégico dos Sistemas da Informação ser um fator chave da criação de valor agregado e das vantagens competitivas para a empresa.

Se, por um lado, ajudam a detectar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro lado, ajudam a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência. É neste âmbito que o binômio SI/TI deve ser considerado no processo de formulação estratégica do negócio e sempre na perspectiva de poder dar um contributo positivo para uma melhor estratégia.

Ao nível dos Sistemas da Informação, são definidas as necessidades de informação e sua aplicação no negócio, baseadas numa análise da organização e do seu meio envolvente, bem como na análise da estratégia global da organização.

Ao nível das Tecnologias da Informação, é estabelecido qual a sua real contribuição para o processamento de informação e para a satisfação das necessidades informacionais e aplicacionais, bem

como o desenvolvimento de sistemas e criação de vantagens competitivas para a empresa, tendo em conta as prioridades fixadas na estratégia dos Sistemas da Informação.

Os Sistemas de Informação são distribuídos em três modelos: decisão, mensuração e informação:

a) A informação: a informação vem de acordo com o seu propósito, que é possibilitar a uma organização alcançar seus objetivos pelo eficiente uso de seus outros recursos. Contempla, além da identificação e da classificação, a transmissão de sinais por meio de canais denominados relatórios gerenciais.

b) A mensuração: trabalha com o problema de avaliação dos dados e por isso é importante que esta seja estabelecida corretamente. Logo, para que uma decisão seja tomada, é necessário que a informação seja trabalhada, ou seja, mensurada. A mensuração atribui valor a informação. É a informação mensurada, comparada, com valor dentro de um contexto, que subsidia a tomada de decisão.

c) A decisão: a tomada de decisões, objetiva solucionar problemas e manter o caráter preditivo através de um modelo de decisão que visa explicar como as decisões realmente devem acontecer.

Impactos dos Sistemas e Tecnologias da Informação nas Organizações

A introdução de Sistemas e Tecnologias da Informação numa organização irá provocar um conjunto de alterações, nomeadamente ao nível das relações da organização com o meio envolvente (analisado em termos de eficácia) e ao nível de impactos internos na organização (analisados através da eficiência).

As Tecnologias de Informação são recursos valiosos que provocam repercussões em todos os níveis da estrutura organizacional:

a) Ao nível estratégico, quando uma ação é susceptível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional;

b) Aos níveis táticos e operacionais, quando existem efeitos endógenos, traduzidos em aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas.

Os Sistemas de Informações permitem às organizações a oferta de produtos a preços mais baixos que, aliados a um bom serviço e à boa relação com os clientes, resultam numa vantagem competitiva adicional, através de elementos de valor acrescentado cujo efeito será a fidelidade dos clientes.

A utilização de Sistemas de Informações pode provocar, também, alterações nas condições competitivas de determinado mercado, em termos de alteração do equilíbrio dentro do setor de atividade, dissuasão e criação de barreiras à entrada de novos concorrentes.

Os SI/TI permitem, ainda, desenvolver novos produtos/serviços aos clientes ou diferenciar os já existentes daqueles ofertados pela concorrência e que atraem o cliente de forma preferencial em relação à concorrência.

A utilização de alta tecnologia vai permitir uma relação mais estreita e permanente entre empresa e fornecedores, na medida em que qualquer pedido/sugestão da parte da empresa é possível ser atendido/testado pelos fornecedores. A tecnologia permitiu uma modificação na maneira de pensar e de agir dos produtores e consumidores.

28 BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. *Administando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. especial, 2004.

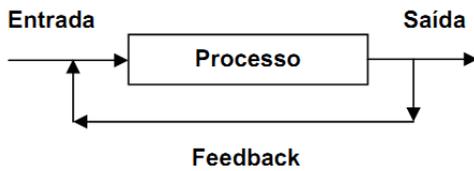
29 ZORRINHO, C. *Gestão da Informação. Condição para Vencer*. Iapmei, 1995.

- **Feedback e Controle:** Os dois conceitos adicionais do conceito de sistema (entrada, processamento e saída) incluem o feedback e o controle. Um sistema dotado de componentes de feedback e controle às vezes é chamado de um sistema cibernético, ou seja, um sistema auto monitorado, autorregulado.

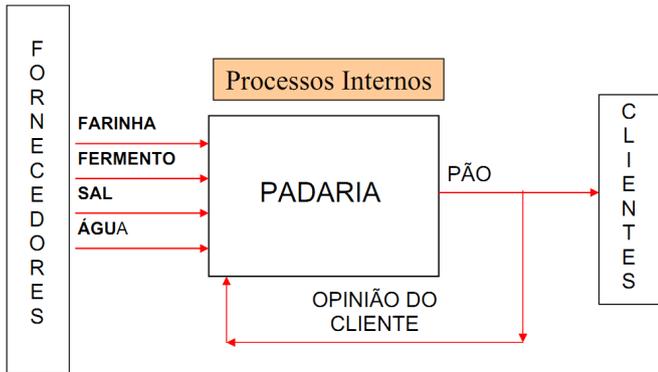
a) **Feedback:** são dados sobre o desempenho de um sistema. É o retorno sobre as saídas produzidas pelo sistema sobre as entradas do mesmo. É a avaliação da qualidade do produto do sistema. A realimentação deve ser contínua, para que se tenha certeza da evolução dirigida do sistema, garantindo seu desenvolvimento no sentido de adaptação as necessidades.

b) **Controle:** envolve monitoração e avaliação do feedback para determinar se um sistema está se dirigindo para a realização de sua meta; em seguida, a função de controle faz os ajustes necessários aos componentes de entrada e processamento de um sistema para garantir que seja alcançada a produção adequada.

Identificação de Processos



Exemplo: Uma Padaria - produzir pães e comercializá-los



2) Objetivos (Razões do Sistema)

A todo sistema devem ser associadas às razões de sua existência, de modo que seus elementos possam ser devidamente entendidos. Essas razões constituem-se os “objetivos” do sistema, e estão diretamente relacionadas às saídas que o sistema deve produzir.

Um automóvel, por exemplo, pode ser definido, numa versão simplista de suas razões, como um sistema do qual se quer “movimento dirigido com transporte de carga”.

Isto é, nessa definição simplista, o que se espera de um automóvel é o transporte de carga (pessoas, materiais, etc.) de um ponto para outro, o que implica definir um automóvel como um produtor de “trabalho dirigido” (força aplicada), que a partir de uma certa fonte geradora de energia, é capaz de transportar, de forma dirigida, carga de um ponto para outro, à velocidade desejada.

Para tanto é necessário:

- Transformar insumos em um novo produto;
- Satisfazer as necessidades dos clientes;

- Tornar a relação custo x benefício favorável para gerar lucro e crescimento da empresa;
- Vender outros produtos.

Vejam os mais alguns objetivos dos Sistemas e Tecnologias da Informação:

- a. Produzir informações realmente necessárias, confiáveis, em tempo hábil e com custo condizente, atendendo aos requisitos operacionais e gerenciais de tomada de decisão.
- b. Ter por base diretrizes capazes de assegurar a realização dos objetivos, de maneira direta, simples e eficiente.
- c. Integrar-se à estrutura da organização e auxiliar na coordenação das diferentes unidades organizacionais (departamentos, divisões, diretorias, etc.) por ele interligado.
- d. Ter um fluxo de procedimentos (internos e externos ao processamento) racional, integrado, rápido e de menor custo possível.
- e. Contar com dispositivos de controle interno que garantam a confiabilidade das informações de saída e adequada proteção aos dados controlados pelo sistema
- f. Ser simples, seguro e rápido em sua operação.

3) Características dos Sistemas:

Um sistema não existe em um “vácuo”, ou seja, isolado; na verdade, ele existe e funciona em um ambiente que contém outros sistemas, vejamos:

Subsistema: Um sistema que é um componente de um sistema maior que, por sua vez, é seu ambiente. Todo sistema pode ser dividido em subsistemas menores, que recebem entradas específicas e produzem saídas específicas. A divisão pode ser feita até o nível de interesse da análise.

Cada Subsistema tem os mesmos elementos que um sistema, isto é, recebe entradas e produz saídas através de componentes e processos. Nota-se que cada subsistema é, na realidade, um sistema em si, e poderia ser novamente em subsistemas componentes, e assim por adiante, até o nível desejado de composição.

Fronteira de Sistema: Um sistema se separa de seu ambiente e de outros sistemas por meio de suas fronteiras de sistema.

Interface: Vários sistemas podem compartilhar o mesmo ambiente. Alguns desses sistemas podem ser conectados entre si por meio de um limite compartilhado, ou interface.

Sistema Aberto: Um sistema que interage com outros sistemas em seu ambiente é chamado de um sistema aberto (conectado com seu ambiente pela troca de entrada e saída).

Sistema Adaptável: Um sistema que tem a capacidade de transformar a si mesmo ou seu ambiente a fim de sobreviver é chamado de um sistema adaptável.

4) Tipos de Sistema da Informação:

Os sistemas de informação podem ser manuais ou computadorizados. Muitos sistemas de informação começam como sistemas manuais e se transformam em computadorizados que estão configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados.

Assim, temos os seguintes tipos de sistemas de informação:

- a) Sistemas de informação manuais (papel-e-lápis)
- b) Sistemas de informação informais (boca-a-boca)
- c) Sistemas de informação formais (procedimentos escritos)
- d) Sistemas de informação computadorizados