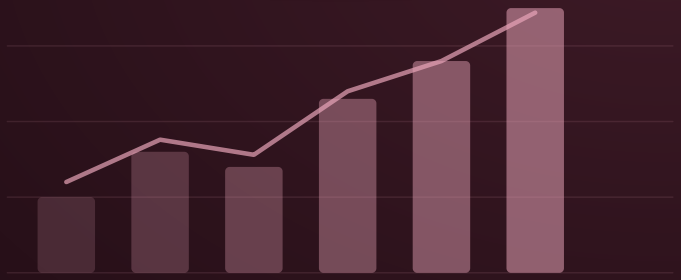
ESTRATÉGIA E PROJETOS

SÉRIE GESTÃO PÚBLICA PAULISTA

COORDENAÇÃO E REVISÃO

Emerson Braga de Souza



PREPARATÓRIO CETESB ANALISTA ADMINISTRATIVO

Concurso 2027 · Administração

CURSO LIVRE ICEAD

Material do aluno

Capítulo 2 · Estratégia, desenho organizacional, projetos e responsabilidade socioambiental: ferramentas de análise, Balanced Scorecard, PMBOK, métodos ágeis, governança corporativa e ESG

Administração Geral, Estratégia e Projetos · capítulo 2 de 2

Edital nº 01/2026 · prova em 21/02/2027
Atualizado até 20/11/2026

ICEAD
INSTITUTO DE CURSOS EAD

EXPEDIENTE

Curso Preparatório CETESB – Analista Administrativo 2027

Capítulo 2 · Estratégia, desenho organizacional, projetos e responsabilidade socioambiental: ferramentas de análise, Balanced Scorecard, PMBOK, métodos ágeis, governança corporativa e ESG

OBRA COLETIVA

Organizada e publicada pela ICEAD – Instituto de Cursos EAD (Lei nº 9.610/1998, art. 5º, VIII, h, e art. 17)

COORDENAÇÃO E REVISÃO

Emerson Braga de Souza, professor, advogado (OAB/SP), contador (CRC-SP) e administrador (CRA-SP)

ELABORAÇÃO

Equipe editorial da ICEAD, com apoio de ferramentas de inteligência artificial

COMO ESTE MATERIAL FOI FEITO

Cada capítulo foi escrito a partir das fontes indicadas abaixo e no fim de cada capítulo, conferido por uma segunda revisão independente (conteúdo, contas e gabaritos) e aprovada pela coordenação antes da publicação. As questões são inéditas, escritas para este curso; nenhuma reproduz questão de prova anterior.

FONTES PRINCIPAIS

Edital nº 01/2026 de Abertura de Inscrições para Empregos de Nível Superior do concurso público da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), organizado pela Fundação Carlos Chagas, Anexo III (conteúdo programático); bibliografia clássica de estratégia, projetos e governança indicada em cada capítulo.

EDIÇÃO

Versão de 20/11/2026. Quando houver correção ou atualização, a versão nova fica disponível na Sala de aula.

ENCONTROU UM ERRO?

Escreva para contato@icead.com.br. Toda correção é registrada e entra na próxima versão.

Curso livre da ICEAD, independente, sem vínculo com a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) nem com a Fundação Carlos Chagas. O concurso e as suas regras são definidos só pelo edital oficial e pelas suas retificações.

AVISO LEGAL

Direitos autorais e licença de uso

© 2026 ICEAD, marca de Arizona Marcas e Patentes Ltda. Todos os direitos reservados.

Este material é protegido pela Lei nº 9.610/1998 (Direitos Autorais). A compra dá ao aluno uma **licença de uso pessoal, individual e intransferível**. É proibido reproduzir, distribuir, revender, emprestar ou disponibilizar este arquivo, no todo ou em parte, por qualquer meio.

O compartilhamento não autorizado e a pirataria configuram **crime de violação de direito autoral (Código Penal, art. 184)**, sem prejuízo da responsabilidade civil por perdas e danos.

Exemplar licenciado ao aluno identificado no ato da compra. Cada arquivo pode conter marcação, visível ou oculta, que permite rastrear a origem de cópias irregulares.

Dúvidas: contato@icead.com.br

Sumário

Capítulo 2. Estratégia, desenho organizacional, projetos e responsabilidade socioambiental: ferramentas de análise, Balanced Scorecard, PMBOK, métodos ágeis, governança corporativa e ESG

1. Desenvolvimento Organizacional e metáforas
2. Estrutura e desenho organizacional
3. Ferramentas de análise estratégica
4. Balanced Scorecard e indicadores
5. Gestão de stakeholders
6. Gerenciamento de projetos
7. Responsabilidade socioambiental, governança e ESG
8. Para a prova
9. Treino do capítulo (estilo FCC)

Fontes

Administração Geral, Estratégia e Projetos

Capítulo 2. Estratégia, desenho organizacional, projetos e responsabilidade socioambiental: ferramentas de análise, Balanced Scorecard, PMBOK, métodos ágeis, governança corporativa e ESG

> **O que o edital pede (Edital nº 01/2026, Anexo III, Analista Administrativo – Administração):** "Teoria Geral da Administração: principais abordagens e suas contribuições, Desenvolvimento Organizacional; metáforas e Organizações; Estrutura e desenho organizacional: estruturas linear, funcional, linha-staff, matricial e em rede; Gestão Estratégica: [...] Estrutura-conduta-desempenho, 5 forças competitivas, Visão Baseada em Recursos, modelo VRIO, análise SWOT, análise de Cenários, Estratégias Genéricas, Cadeia de Valor, Matrizes: BCG, McKinsey, Ansoff, Balanced Scorecard, Indicadores-chave de desempenho [...]; gestão de stakeholders. Gerenciamento de Projetos: noções básicas de PMBOK (8ª edição) [...]; abordagens preditiva, ágil (Scrum e Kanban) e híbrida; Responsabilidade Social Corporativa: Aspectos econômicos da Gestão Ambiental, modelos e estratégia, noções básicas de Governança Corporativa e ESG."

Este capítulo complementa o Capítulo 1 de Administração Geral (Teoria Geral da Administração, 5 P's e escolas de estratégia), que o curso aproveita do módulo comum. Aqui estão as **ferramentas de análise estratégica**, o **desenho organizacional**, os **projetos** e a **responsabilidade socioambiental**, todos com cobrança forte da FCC em provas de analista.

1. Desenvolvimento Organizacional e metáforas

- **Desenvolvimento Organizacional (DO):** abordagem de **mudança planejada** da cultura e dos processos, com base nas ciências do comportamento. Modelo de Lewin: **descongelamento → mudança → recongelamento**. Técnicas: pesquisa-ação, treinamento de sensibilidade, desenvolvimento de equipes, consultoria de processos.
- **Metáforas (Gareth Morgan, *Imagens da Organização*):** a organização vista como **máquina** (eficiência, padronização), **organismo** (adaptação ao ambiente), **cérebro** (aprendizagem), **cultura** (valores e símbolos), **sistema político** (interesses, conflitos e poder), **prisão psíquica**, **fluxo e transformação** e **instrumento de dominação**.

2. Estrutura e desenho organizacional

Estrutura	Características	Vantagem	Desvantagem
Linear	autoridade única, cada subordinado tem um só chefe (unidade de comando)	clareza, disciplina	rigidez, sobrecarga do topo
Funcional	especialistas com autoridade sobre sua função (Taylor)	especialização	subordinado a vários chefes, conflitos

Estrutura	Características	Vantagem	Desvantagem
Linha-staff	linha decide e executa; **staff** (assessoria) aconselha	combina comando e especialização	atritos entre linha e assessoria
Matricial	**dupla subordinação** (área funcional e projeto ou produto)	uso flexível de especialistas	ambiguidade de autoridade
Em rede	a organização coordena parceiros externos que executam partes do trabalho	flexibilidade, custos menores	dependência e menor controle

Elementos do desenho: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, **amplitude de controle** (quanto maior, mais achatada a estrutura), centralização e formalização.

3. Ferramentas de análise estratégica

3.1 Ambiente externo

- **Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD):** a **estrutura** da indústria (concentração, barreiras de entrada) condiciona a **conduta** das empresas (preços, investimentos), que determina o **desempenho**. É a base econômica do modelo de Porter.
- **Cinco forças competitivas (Porter):** rivalidade entre concorrentes; **ameaça de novos entrantes**; **ameaça de produtos substitutos**; **poder de barganha dos fornecedores**; **poder de barganha dos compradores**. Quanto mais fortes as forças, menor a atratividade da indústria.
- **Análise de cenários:** construção de futuros alternativos plausíveis (otimista, pessimista, mais provável) a partir de **incertezas críticas** e tendências, para preparar estratégias robustas.

3.2 Ambiente interno

- **Visão Baseada em Recursos (VBR):** a vantagem competitiva vem de **recursos e capacidades internos** valiosos e difíceis de copiar.
- **Modelo VRIO:** o recurso é **V**alioso? **R**aro? Custoso de **I**mitar? A empresa está **O**rganizada para explorá-lo? Só a resposta "sim" às quatro gera **vantagem competitiva sustentável**; valioso e raro, mas fácil de imitar, gera vantagem **temporária**.
- **Cadeia de valor (Porter):** atividades **primárias** (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e **de apoio** (infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição).

3.3 Síntese e escolha

- **SWOT:** forças e fraquezas (**internas**), oportunidades e ameaças (**externas**). Cruzamentos: forças + oportunidades (desenvolvimento), forças + ameaças (manutenção), fraquezas + oportunidades (crescimento), fraquezas + ameaças (sobrevivência).
- **Estratégias genéricas (Porter): liderança em custo**, **diferenciação** e **enfoque** (em custo ou em diferenciação, num segmento). Quem não escolhe fica "no meio-termo".

- **Matriz BCG:** eixos **crescimento do mercado** × **participação relativa**. **Estrela** (alto crescimento, alta participação), **vaca leiteira** (baixo crescimento, alta participação, gera caixa), **interrogação** (alto crescimento, baixa participação) e **abacaxi** ou "cão" (baixo crescimento, baixa participação).
- **Matriz GE/McKinsey: atratividade do mercado** × **força do negócio**, com 9 células (investir e crescer, seletividade, colher ou desinvestir).
- **Matriz de Ansoff:** produto × mercado: **penetração de mercado** (produto atual, mercado atual), **desenvolvimento de mercado** (produto atual, mercado novo), **desenvolvimento de produto** (produto novo, mercado atual) e **diversificação** (produto novo, mercado novo, a de maior risco).

4. Balanced Scorecard e indicadores

- **Balanced Scorecard (Kaplan e Norton):** traduz a estratégia em objetivos e indicadores em **quatro perspectivas**: **financeira**, **clientes**, **processos internos** e **aprendizado e crescimento**. As perspectivas se ligam por relações de **causa e efeito** no **mapa estratégico**. No setor público, a perspectiva da **sociedade** ou da **missão** costuma ficar no topo.
- **Indicadores-chave de desempenho (KPI):** metas **específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo** (SMART). Tipos: **eficiência** (relação recursos/resultados), **eficácia** (alcance das metas), **efetividade** (impacto na sociedade), além de economicidade.
- Indicadores de **resultado** (*lagging*) medem o que já aconteceu; os **de tendência** (*leading*) antecipam o resultado.

5. Gestão de stakeholders

Partes interessadas são pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pela organização ou pelo projeto. **Matriz poder × interesse:** alto poder e alto interesse, **gerenciar de perto**; alto poder e baixo interesse, **manter satisfeito**; baixo poder e alto interesse, **manter informado**; baixo poder e baixo interesse, **monitorar**.

6. Gerenciamento de projetos

Projeto: esforço **temporário** para criar produto, serviço ou resultado **único**. Difere das operações, que são contínuas e repetitivas.

PMBOK, 8ª edição: o guia do Project Management Institute organiza o gerenciamento em **princípios**, **domínios de desempenho** e **áreas de foco**, com processos. Segundo o próprio edital, os domínios incluem **governança, escopo, cronograma, finanças, partes interessadas, recursos e riscos**, e as áreas de foco correspondem às fases do trabalho de gerenciamento: **iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento**.

Conceito	Ideia
Ciclo de vida	fases do projeto do início ao fim (ex.: concepção, desenvolvimento, entrega)
Preditivo (cascata)	escopo, prazo e custo definidos cedo; mudanças controladas formalmente
Ágil	entregas **iterativas e incrementais**, escopo que evolui com o retorno do cliente