

CONCURSEIRO

F O R A D A C A I X A

ADMINISTRAÇÃO GERAL

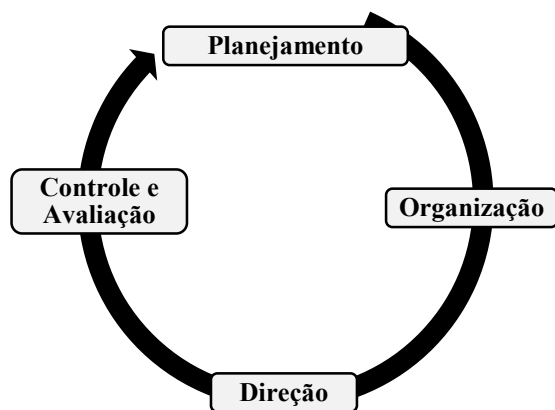
HENRIQUE DE LARA MORAIS
www.concursseiroforadacaixa.com.br

Sumário

Processo Organizacional / Processo ADM. (Funções Administrativas)	3
Planejamento	4
Fases do Planejamento	4
Níveis de Planejamento	4
Missão, Visão, Valores e Negócio	4
Objetivos, Metas e Planos	4
Matriz SWOT	5
Matriz GUT	5
Planejamento por Cenários	5
Balanced Scorecard (BSC)	6
Planejamento Estratégico Situacional (PES)	7
Organização	7
Estrutura Organizacional	7
Amplitude de Controle	7
Tipos de Estrutura Organizacional	8
Departamentalização	9
Direção	10
Motivação	10
Liderança	12
Comunicação	13
Processo de Comunicação	13
Canais de Comunicação	13
Comunicação Eficiente e Efetiva, Formal e Informal	13
Fluxo de Comunicação	14
Comunicação Pública x Comunicação Estatal	14
Barreiras à comunicação	14
Controle e Avaliação	14
Momento do Controle	14
Eficiência, Eficácia e Efetividade	14
Gestão por Processos	15
Gestão de Processos x Gestão por Processos	15
Tipos de Processo	15
Níveis de Processo	16
Cadeia de Valor	16
Modelagem de Processos	17
Certificação ISO 9.000	17
Reengenharia	17
Gestão de Projetos	17
Conceitos	17

Processos dos Projetos.....	17
Áreas de Conhecimento	18
Ciclo de Vida dos Projetos	18
Portifólio, Programas, Projetos e Subprojetos	19
Restrições aos Projetos	19
Convergências e Diferenças Entre Gestão Pública e Privada	19
Gestão para Resultados.....	20
Modelo Gerencial (Nova Gestão Pública – NGP)	20
Gestão do Desempenho.....	20
Desvantagens da Avaliação de Desempenho	20
Quem pode Avaliar?	21
Métodos de Avaliação do Desempenho	21
Problemas em Sistema de Avaliação (Erros na avaliação).....	21
Gestão da Qualidade.....	22
Principais Teóricos e suas Contribuições.....	22
Princípios da Qualidade de Deming.....	22
Ciclo PDCA	23
Ferramentas de Gestão da Qualidade	23
Extra – Questões (TEC).....	24

PROCESSO ORGANIZACIONAL / PROCESSO ADM. (FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS)



Características básicas do processo organizacional (Chiavenato):

Cíclico e repetitivo: permanente e contínuo; em cada ciclo o processo tenta a melhorar.

É sistêmico: deve ser **ANALISADO COMO UM TODO**, e não cada função isoladamente.

É interativo: cada função interage com as demais; é um processo sequencial, embora não rigidamente seguido, sujeito à melhorias e correções

Exemplo: O gestor deve planejar (planejamento) e organizar os recursos para alcance da estratégia organizacional (organização), dirigindo-a (direção) e certificando-se de que a organização está seguindo o rumo de seus objetivos (controle).

FAYOL	FUNÇÕES ADM.	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS			
PREVISÃO	PLANEJAMENTO (IMPESSOAL)	<ul style="list-style-type: none">• Define OBJETIVOS e METAS• Definir a MISSÃO• Programar atividades• Dimensiona RECURSOS necessários• Define meios de acompanhamento <p>Planejar é definir o que fazer, quando fazer, como fazer e quem deve fazer.</p>			
ORGANIZAÇÃO	ORGANIZAÇÃO (IMPESSOAL)	<ul style="list-style-type: none">• DESIGINAR atividades• ALOCAR recursos (físicos, financeiros e humano)• Atribuição de RESPONSABILIDADES – DISTRIBUIR o trabalho <table><tr><td><u>Delegação:</u> entre PESSOAS - transferência de determinado nível de autoridade</td><td><u>Descentralização:</u> ocorre entre CARGOS e DEPARTAMENTOS.</td></tr></table>		<u>Delegação:</u> entre PESSOAS - transferência de determinado nível de autoridade	<u>Descentralização:</u> ocorre entre CARGOS e DEPARTAMENTOS.
<u>Delegação:</u> entre PESSOAS - transferência de determinado nível de autoridade	<u>Descentralização:</u> ocorre entre CARGOS e DEPARTAMENTOS.				
COMANDO	DIREÇÃO (INTERPESSOAL)	<ul style="list-style-type: none">• DESIGNAR pessoas - preenchimento de cargos (hierarquia)• COMUNICAÇÃO, LIDERANÇA e MOTIVAÇÃO e ORIENTAÇÃO• Conduz e COORDENA o pessoal na execução das tarefas			
COORDENAÇÃO					
CONTROLE	CONTROLE E AVALIAÇÃO (IMPESSOAL)	<p>Controle é cíclico (segundo Chiavenato):</p> <ul style="list-style-type: none">• CORRIGIR desvios• Definir PADRÕES• MONITORA e AVALIA <ol style="list-style-type: none">1) Estabelecimento de padrões e critérios (tempo, custo, etc.)2) Observação do desempenho (recebimento de informações);3) Desempenho x Padrão estabelecido (gráficos, tabelas)4) Ação corretiva			
		Possibilita a verificação da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional, visa ao aperfeiçoamento da gestão e tem foco PROSPECTIVO			

Atenção! Controle e Avaliação ≠ Avaliação de desempenho (apreciação sistemática do desempenho e da postura de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento)

PLANEJAMENTO

PLANEJAR - *Djalma de Oliveira*: processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

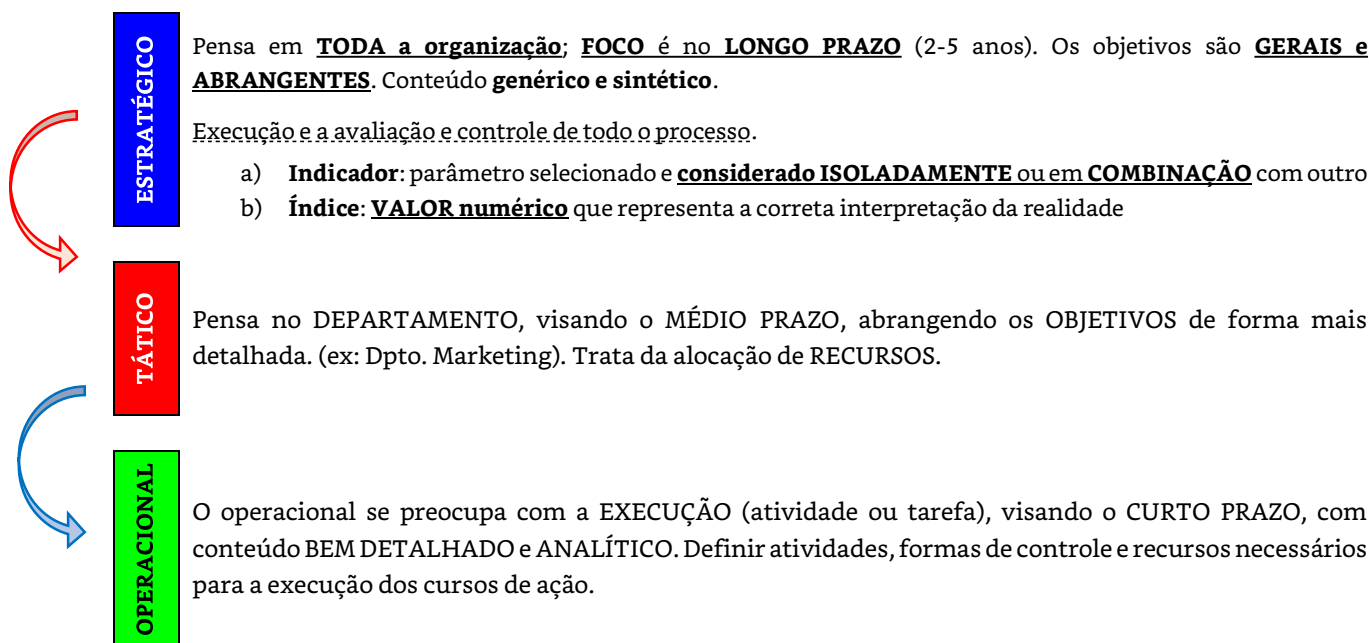
- Estabelecer **OBJETIVOS / RESULTADOS** a serem alcançados;
- **DETERMINA COMO / MANEIRA** pela qual esses objetivos devem ser alcançados;
- **DEFINE PARÂMETROS** de controle

FASES DO PLANEJAMENTO

NÃO HÁ CONSENSO sobre as **FASES** do planejamento

- *Chiavenato*: planejamento se **inicia** na DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS
- *Djalma Oliveira*: planejamento se **inicia** no DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO



MISSÃO, VISÃO, VALORES E NEGÓCIO

MISSÃO: razão de ser da organização (**POR QUE ELA EXISTE?**). Quais as necessidades a serem atendidas?

VISÃO: **ONDE** a empresa quer chegar? (lá na frente, daqui vários anos)

NEGÓCIO: relacionado c/ as atividades principais NAQUELE momento

VALORES: para ilustrar, seguem os valores da RFB: “Respeito ao cidadão, Integridade, Lealdade com a instituição(...)”

OBJETIVOS, METAS E PLANOS

OBJETIVO	META	PLANO
Abrangentes ou específicos. NÃO especifica QUANDO / QUANTO . Elemento QUALITATIVO . Ex: ficar magro	especifica-se QUANDO / QUANTO queremos atingir determinado objetivo . Ex: perder 5,0 kg; As metas são estabelecidas nos respectivos planos (estratégico, tático e operacional)	AÇÕES e PASSOS necessários para que os objetivos sejam atingidos. Uma DESCRIÇÃO de como o planejamento deve ser executado

MATRIZ SWOT

		Internos (controláveis)	
		Weakness	Strengths
Externos (incontroláveis)	Threats	Sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento 	Manutenção <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Especialização • Nicho
	Opportunities	Crescimento <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Joint Venture • Expansão – <u>ex</u>: abertura de filiais 	Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento – <u>ex</u>: abertura de NOVAS filiais. • Diversificação

Obs: Oliveira considera ainda os pontos “neutros” que não são nem fraquezas, nem fortalezas

MATRIZ GUT


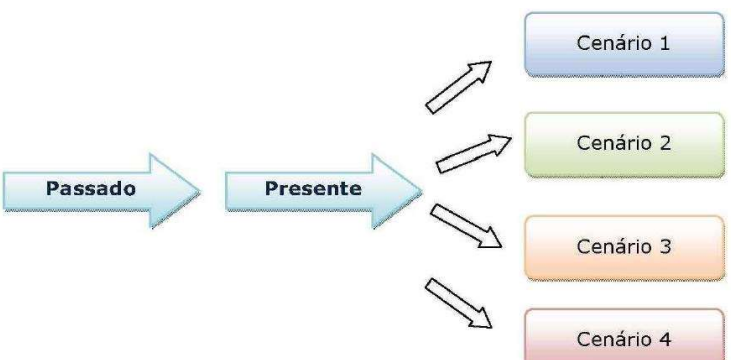
PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Problema X	5	3	1	15
Problema Y	3	5	2	30

Multiplica-se os valores

PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS

Os cenários são “estórias” construídas para **FUTUROS POSSÍVEIS**, mas **NÃO SÃO previsões para o futuro**. O planejamento por cenários tem como **OBJETIVO analisar o impacto FUTURO de decisões ATUAIS** e pode ser separado em: **projetivo** e **prospectivo**.

PROJETIVO	<p>Constrói-se apenas UM cenário futuro, considerando a tendência atual de eventos → utilização bem pobre;</p> 
PROSPECTIVO	<p>Busca gerar DIVERSOS cenários. Pode ser utilizado nas pequenas e grandes organizações, bem como no setor público. É também utilizado em contextos de incertezas e mudanças rápidas.</p> 

Atributos do Cenários

CLAROS

PLAUSÍVEIS

RELEVANTES

FOCADOS

MÉTODOS PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Análise prospectiva (GODAT): objetiva identificar a chance de que um evento ocorra. Possui 6 etapas;

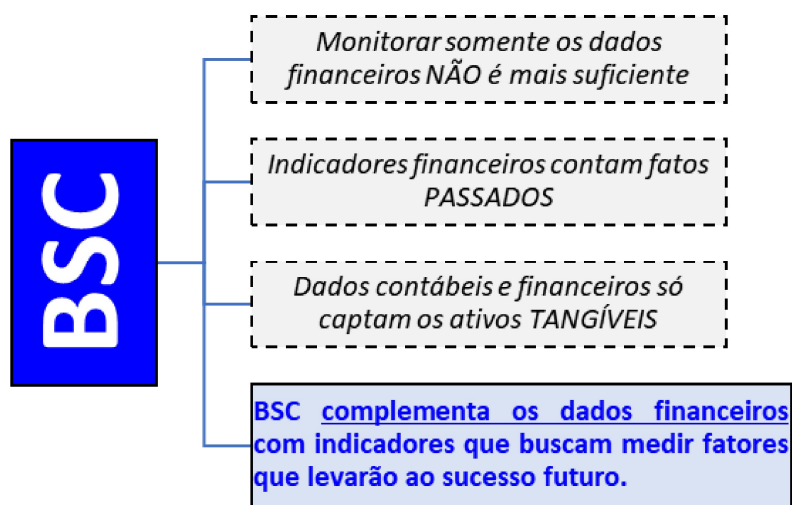
Lógica intuitiva (SHELL): as decisões são fundamentadas em um conjunto de inter-relações e interdependências que envolvem diversos fatores, quase totalmente fora da influência direta da organização;

Análise de impactos de tendências probabilísticas: se fundamenta na **previsão isolada sobre a variável dependente principal**, posteriormente ajustada pela concorrência dos possíveis eventos e seus impactos. Utiliza **modelos econométricos e probabilísticos** a **análises qualitativas**, com **auxílio de especialistas nos temas**.

BALANCED SCORECARD (BSC)

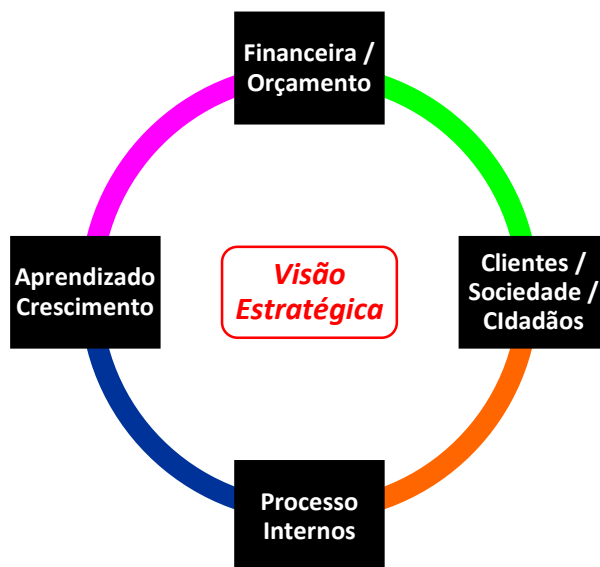
Busca ir **ALÉM da avaliação apenas FINANCEIRA**, apesar desta continuar sendo importante. BSC pode ser utilizado para:

- **Clarificar e traduzir a visão e a estratégia**
- Comunicar e **ligar os objetivos estratégicos às medidas**
- **Planejar, estipular metas e alinhar as iniciativas estratégicas**



O BSC visa dar uma visão mais complexa do que é a empresa, **buscando alinhar os objetivos estratégicos e individuais**.

RELAÇÕES CAUSA E EFEITO – MAPA ESTRATÉGICO



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (PES)

- Busca uma alternativa de planejamento mais adequado ao **contexto de planejamento GOVERNAMENTAL**;
- **CRÍTICA** o modelo tradicional, considerado DETERMINISTA, que tenta controlar a realidade;
- **NÃO vê o planejamento como algo sequencial, mas modular**, formado por MOMENTOS distintos;
- **TRAZ ao planejamento, eminentemente mais técnico** (tecnocrático), um **caráter POLÍTICO**, mais **FLEXÍVEL**
- Dimensões a serem avaliadas:
 - 1) **Projeto de Governo**: seleção de problemas e definição de soluções.
 - 2) **Governabilidade**: grau de controle que o Gov. possui do ambiente externo; **capacidade de ARTICULAR**.
 - 3) **Capacidade de Governo**: **capital intelectual** dos **MEMBROS do governo**.

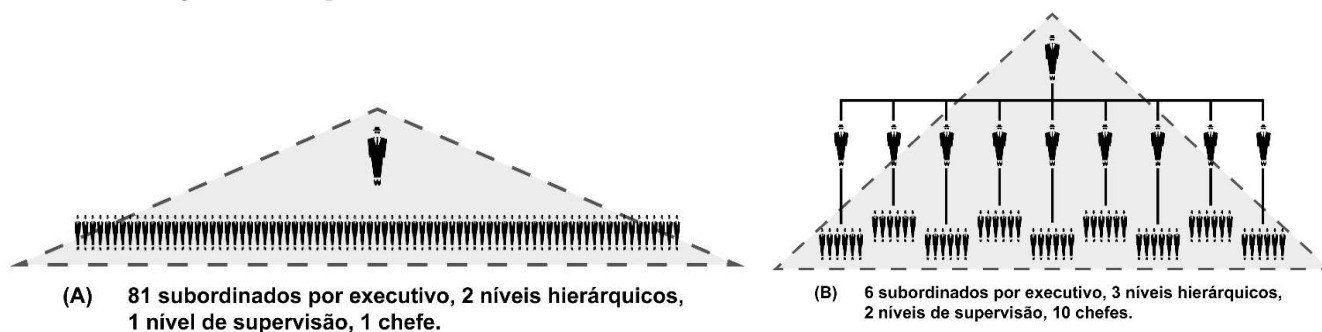
ORGANIZAÇÃO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

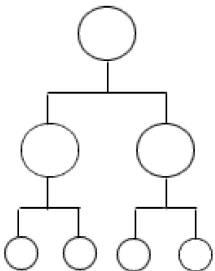
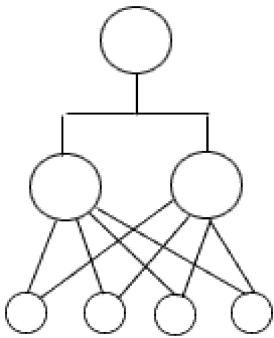
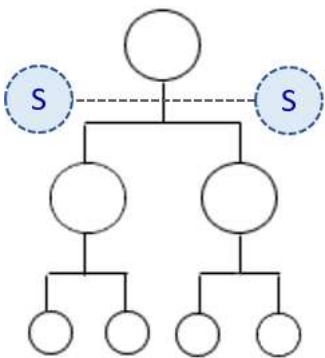
Estrutura Organizacional: conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da organização. **NÃO há instituição sem estrutura informal** (relacionamentos não oficiais). Ambientes **ESTÁVEIS exigem organizações mecanísticas** (formas bem burocráticas; rígidas; centralizadoras; tarefas especializadas; **estrutura verticalizada e piramidal**), já ambientes **FLEXÍVEIS exigem organizações orgânicas** (poucas regras e procedimentos; descentralização; **estrutura horizontalizada**).


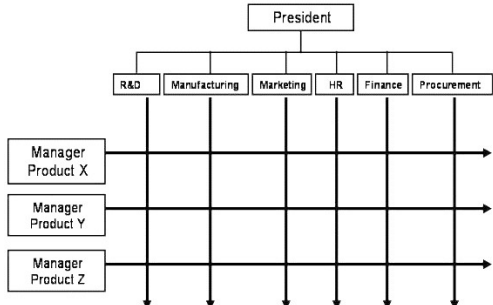
AMPLITUDE DE CONTROLE

Relacionada a **QUANTOS subordinados uma pessoa tem**. Numa **estrutura VERTICAL**, quanto **MAIS alto o cargo, MENOS subordinados**, logo menor amplitude.



TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Linear: <u>UNIDADE de comando</u>; hierarquia e fluxo de comunicação rígidos; cada subordinado <u>reporta-se unicamente ao seu superior</u>; centralização das decisões. Ambientes ESTÁVEIS.</p>  <pre> graph TD A(()) --- B(()) A --- C(()) B --- D(()) B --- E(()) C --- F(()) C --- G(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de implantação • Estrutura simples e fácil compreensão • Clara delimitação de responsabilidade • Tipo indicado para pequenas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação torna-se demorada • Pressupõe chefes capazes de fazer e saber tudo • Estabilidade e constância das relações formais (rigidez) • Autoridade linear no comando único e direto, podendo tornar-se autocrática • A unidade de comando torna o chefe um generalista, pois ele acumula todos os assuntos possíveis • Congestionamento das linhas formais de comunicação ao passo que empresa cresce
<p>Funcional: é o mais usado. A palavra-chave é <u>ESPECIALIZAÇÃO das funções</u>. Cada subordinado <u>reporta-se a diversos superiores</u>, especialistas em certo assunto.</p>  <pre> graph TD A(()) --- B(()) A --- C(()) B --- D(()) B --- E(()) C --- D(()) C --- E(()) D --- F(()) D --- G(()) E --- F(()) E --- G(()) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor supervisão técnica possível • Máximo de ESPECIALIZAÇÃO em cada órgão e cargo da organização • Desenvolve comunicação DIRETA 	<ul style="list-style-type: none"> • Diluição e consequente perda de autoridade • <u>Subordinação MÚLTIPLA</u> (peca na delimitação de responsabilidades para cada especialista) • Estimula uma visão limitada da organização, focada apenas em objetivos de cada área • Tendência à concorrência entre os especialistas, fazendo com que cada um tente impor seu ponto de vista • Como consequência do item acima, tendência à tensão e conflitos internos
<p>Linha-Staff (hierárquico-consultivo): é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, com predomínio da primeira. Palavra-chave: <u>ASSESSORIA</u>. Órgãos de linha executam e staff presta consultoria especializada.</p>  <pre> graph TD A(()) --- B(()) A --- C(()) B --- D(()) B --- E(()) C --- F(()) C --- G(()) S1((S)) -.- A S2((S)) -.- A </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura assessoria especializada • MANTÉM a autoridade ÚNICA • Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos entre órgãos de linha e de staff, por diversos motivos como: prática x teoria; formação escolar x experiência • Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e staff: geralmente especialistas tendem a forçar suas sugestões e impor ideias

TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Divisional: visa à eficácia e não exatamente à eficiência. Todos os recursos e tarefas necessários à produção são alocados em unidades ou divisões, de acordo com o foco principal. As funções de planejamento, controle e decisão são centralizadas na cúpula.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta coordenação INTRAdivisional. • Descentraliza as decisões • Adequada para ambientes instáveis, que exigem mudanças rápidas. • Permite foco no cliente, por mostrar compromisso com produtos e contato. • Facilita a diferenciação em produtos, regiões e clientes. • Melhor se aplicada em grandes organizações, com portfólio variado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz ou minimiza a economia de escala em departamentos funcionais. • Reduz a coordenação INTERdivisional. • Reduz ganhos de desenvolvimento de competências e especialização técnica. • Dificulta a integração e a padronização entre linhas de produtos.
<p>Matricial (CAI MUITO): combina a estrutura divisional com a funcional. Com a divisão da organização por projetos, grupos de clientes ou unidades de produção, são designados chefes de projeto. Para cada um dos projetos são também designados especialistas das diversas áreas funcionais.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande orientação para os RESULTADOS, mantendo a identificação por especialidade • NÃO HÁ UNIDADE DE COMANDO 	<p>Possibilidade de conflitos entre os diversos comandos, obrigando a uma permanente comunicação com os gestores de topo</p>
<p>Em Rede: reunião de organizações essencialmente independentes, devotadas a um único negócio, que colaboram para a produção de determinado produto ou serviço</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade • Ambiente motivador e desafiante • Agilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência • Dificuldade de desenvolvimento de uma cultura organizacional forte

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A especialização vertical é o desdobramento da autoridade denominado processo escalar. A **especialização horizontal (departamentalização)** é o aumento de órgãos especializados.

Natureza: a departamentalização tem por natureza dividir-se em unidades as grandes áreas da Empresa. Assim criam-se diversas espécies (naturezas) de departamentalização (superintendências, diretorias, departamentos, divisões, setores, seções).

Finalidade: **agrupar atividades**, de acordo com um critério específico de homogeneidade das atividades e correspondentes recursos, de maneira que melhor contribuam para obtenção dos objetivos específicos da organização.

Critérios de Departamentalização: os critérios / tipos **NÃO SÃO EXCLUDENTES** entre si.

CRITÉRIO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Funcional (Especialização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar especialista sob chefia única; • Segue princípio da especialização ocupacional; • Concentra competência em atividade específica; • Indicada p/ <u>circunstâncias estáveis ou tarefas rotineiras</u>; • Poucas linhas de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a cooperação interdepartamental; • Inadequada quando a tecnologia necessita ser mutável e evolutiva; • Detrimento do objetivo global em prol dos esforços de especialistas.

CRITÉRIO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Por produto ou serviço	<ul style="list-style-type: none"> Facilita o emprego de tecnologia; Permite a intensificação de esforços; Fixa a responsabilidade para um produto; Facilita a cooperação interdepartamental; Facilita a inovação e a competitividade; Indicada para circunstâncias instáveis, mutáveis. Induz a cooperação entre especialistas; Permite maior flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Bitola técnica dos especialistas; Problemas psicológicos de temores e ansiedades Contra-indicada para empresa com poucos produtos ou estabilidade ambiental
Por Cliente (EX: cliente PJ, PF, governo)	<ul style="list-style-type: none"> Direciona esforços para as necessidades do cliente, não para produtos ou funções empresariais. 	<ul style="list-style-type: none"> Torna secundárias as funções produção e finanças; Sacrifica objetivos como lucro e produtividade e eficiência.
Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> Atende a estratégias regionais; Fixa responsabilidade de lucro; Encoraja novos executivos Indicada para agências de varejo; 	<ul style="list-style-type: none"> Dificulta a coordenação e controle; Subdesenvolvimento das áreas de pesquisa, finanças e RH.
Por projeto	<ul style="list-style-type: none"> Concentrar diversos recursos em uma atividade complexa Se ajusta a uma departamentalização temporária por Produto complexo 	<ul style="list-style-type: none"> Descontinuidade ao fim do ciclo do projeto; Provoca ansiedade e angústia
Por processo (fluxo de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> Prestigia a tecnologia como foco de referência 	<ul style="list-style-type: none"> Total falta de flexibilidade

DIREÇÃO

MOTIVAÇÃO

Motivação (do latim, movere): é aquilo que é **suscetível de mover o indivíduo**, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. A **motivação é PESSOAL** e varia conforme **necessidade INDIVIDUAL (intrínseco)** bem como por **motivações EXTERNAS (extrínsecos)**. O **DESEMPENHO** no trabalho é **INFLUENCIADO¹ por forças chamadas motivos**.

¹Cuidado! Não basta estar motivado para que se tenha um bom desempenho. Ela deve estar **aliada à habilidade e oportunidades** (fatores contextuais) para gerar um bom desempenho. Assim:

$$\text{Desempenho} = \text{Motivação} + \text{Habilidade} + \text{Oportunidade}$$

As necessidades humanas podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas:

- Satisfeitas quando **realizadas** e plenamente alcançadas.
- Frustradas quando **alguma barreira impede** a satisfação.
- Compensadas quando uma necessidade muito difícil é **substituída** por outra, sendo esta, satisfeita.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

TEORIAS DE CONTEÚDO ESTÁTICO	TEORIAS DE PROCESSO
Concentram nas necessidades internas que MOTIVAM o comportamento. O QUE MOTIVA? <ul style="list-style-type: none"> Maslow ERC Dois fatores Necessidades adquiridas Avaliação Cognitiva 	Analisam fatores que DIRIGEM o comportamento. COMO OCORRE A MOTIVAÇÃO? <ul style="list-style-type: none"> Expectação Equidade Reforço Aprendizagem Social

TEORIA

Hierarquia das
Necessidades
Humanas (Maslow)

CAI MUITO

Pressupostos:

- 1) **SOMENTE** se escala um nível caso o nível inferior esteja total ou adequadamente satisfeito
- 2) Cada pessoa possui **sempre mais de uma motivação**.
- 3) Se uma necessidade de nível inferior deixa de ser satisfeita, ela volta a ser fator predominante no comportamento



Teoria dos Dois
Fatores
(Herzeberg)

CAI MUITO

Satisfação: fatores motivacionais – fatores intrínsecos → relação c/ TRABALHO em si

- CONTEÚDO de uma tarefa
- Realização, Reconhecimento
- Responsabilidade
- Desenvolvimento pessoal
- Possibilidade de crescimento

Relacionam-se com as necessidades secundárias de Maslow.

Geram **MOTIVAÇÃO**.

Insatisfação: depende dos fatores HIGIÊNICOS – são extrínsecos → relação c/ AMBIENTE

- Supervisão (ensinar e delegar)
- Políticas empresariais
- Condições ambientais (físicos e psicológicos)
- **Relações interpessoais** e vida pessoal
- Status e **REMUNERAÇÃO**

Relacionados com as necessidades primárias de Maslow

Se os **fatores higiênicos forem positivos, NÃO GERAM MOTIVAÇÃO**, apenas **EVITAM a insatisfação**.

Teorias X e Y
(McGregor)

CAI MÉDIO

X ☹️

- As pessoas são **preguiçosas e indolentes**
- Evitam o trabalho
- **EVITAM responsabilidades**
- **Precisam ser CONTROLADAS** e dirigidas
- Ingênuas e sem iniciativa

Percepção **tradicional / antiga** de ADM

Y 😊

- As pessoas são **esforçadas e gostam de ter o que fazer**
- Trabalho é uma atividade tão natural quando descansar
- Procuram e aceitam responsabilidades e desafios
- **Podem ser automotivadas e autodirigidas**
- Criativas e competentes

Percepção **moderna** de ADM.

TEORIA	
Expectação ou CONTINGENCIAL (Vroom) CAI POUCO	<p>Motivação = Expectativas x Recompensas x Instrumentalidade</p> <ol style="list-style-type: none"> Expectativa: expectativa INDIVIDUAL que ele tem de poder obter RESULTADO; Valência / Recompensas: VALOR (\$) que a pessoa atribui ao resultado de cada alternativa. Instrumentalidade: relação “desempenho x compensação”.
Teoria da Realização ou das Necessidades ADQUIRIDAS (McClelland)	<div> <div>REALIZAÇÃO</div> <ul style="list-style-type: none"> - Alcançar algo difícil - Superar problemas - Dominar tarefas </div> <div> <div>AFILIAÇÃO</div> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer relacionamentos - Estabelecer amizades - Evitar conflitos </div> <div> <div>PODER</div> <ul style="list-style-type: none"> - Influenciar comportamentos - Controlar os outros - Ser responsável pelos outros </div>
Teoria da Equidade (Adams)	<p>O agente compara o esforço que faz em troca da recompensa com o esforço e recompensa de outras pessoas e / ou organizações. Existe motivação quando há EQUIDADE / JUSTIÇA nessa relação.</p> <div> <div>Recompensas pessoais Contribuições pessoais</div> <div>COMPARAÇÕES</div> <div>Recompensas dos outros Contribuições dos outros</div> </div>
Teoria do Reforço (Skinner)	<p>Calçada em 5 princípios → lembrar de como se adentra um cachorro</p> <ol style="list-style-type: none"> Condicionamento operante: comportamento é naturalmente reforçado por suas próprias consequências Reforço positivo: repetição daquilo que traz consequências agradáveis Punição: oposto do 2º; punição por um comportamento inadequado Programação de estímulos: alternar momentos da recompensa - gera expectativas em quem se deseja condicionar Comportamento condicionado que não é reforçado tende a desaparecer.
Teoria ERC / ERG (Alderfer)	<p>Aprimoramento da teoria de Maslow. NÃO há hierarquia entre os níveis (3 no total), de tal forma que várias necessidades podem estar sendo satisfeitas ao mesmo tempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> EXISTÊNCIA: fundamentais à sobrevivência e desejos materiais (remuneração, segurança). RELACIONAMENTO: desejo humano por relações interpessoais seja entre indivíduos ou grupos. CRESCIMENTO: desejo de causar efeitos criativos e produtivos sobre si próprio e seu ambiente; <div> <div>Existência</div> <div>Relacionamento</div> <div>Crescimento</div> </div>

EMPODERAMENTO (EMPOWERMENT)

Dar **autoridade para agir** e **responsabilidade pelos resultados**. Conceito ligado diretamente à **delegação** e **descentralização**. Os ganhos estão vinculados à **maior velocidade de resolução dos problemas** (decisões mais rápidas) e à maior motivação dos agentes que participam diretamente do estabelecimento das metas e das decisões (maior comprometimento).

LIDERANÇA

LIDERANÇA: está relacionado com a **utilização do poder para influenciar** o comportamento das pessoas.

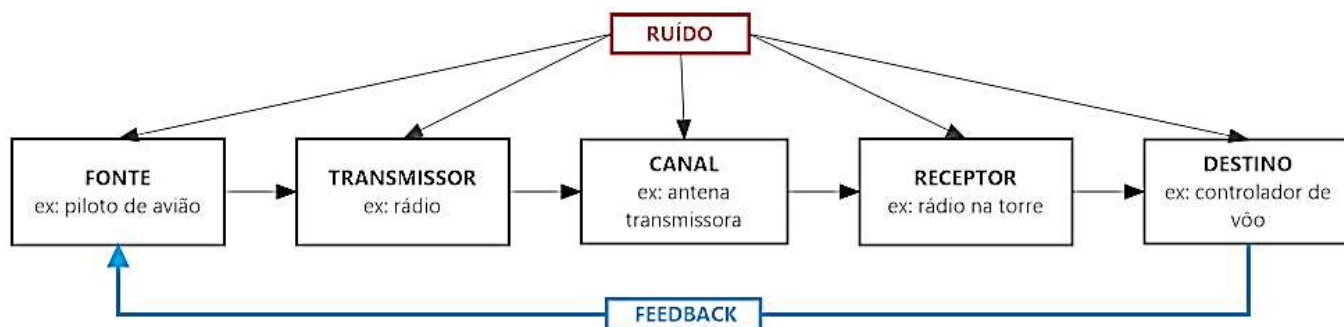
Pegadinha! O líder **NÃO precisa de ser o chefe** (superior hierárquico).

CHEFIA: está relacionada com a **autoridade formal** na organização, ou seja, presença de **relação hierárquica**.

Teoria dos Traços: **liderança seria algo nato**. Hoje, está desatualizada e desacreditada.

COMUNICAÇÃO

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Emissor ou Fonte: aquele que transmite a mensagem

Transmissor: meio que codifica a mensagem

Canal: meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem

Receptor: aquele que recebe a mensagem

Feedback: parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. É a reação do receptor ao ato de comunicação, permitindo que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida

Ruído: distorção não planejada durante o processo de comunicação. Recursos para compensar os problemas de ruídos:

- **Redundância:** repetir frases e informações julgadas essenciais à compreensão do receptor. NÃO há informação nova.
- **Feedback:** **conjunto de sinais perceptíveis** que permitem **conhecer o resultado** da mensagem

Atenção! Alguns autores consideram ruído como parte do processo de comunicação, já outros o consideram como um tipo de barreira à comunicação.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Quanto mais info o canal consegue transmitir, mais RICO é.



Vantagem do Canal POBRE	Vantagem do Canal RICO
<ul style="list-style-type: none"> • Atinge um nº grande de pessoas • Comunicação fica registrada • Pode ser planejada antecipadamente • Fácil replicação e distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito mais pessoal • Feedback instantâneo

COMUNICAÇÃO EFICIENTE E EFETIVA, FORMAL E INFORMAL

Comunicação Eficiente: gasta-se mínimo possível de recursos; está **relacionada com os meios** utilizados– escolha dos **canais** mais **POBRES**.

Comunicação Eficaz (efetiva): mensagem é **completamente COMPREENDIDA** pelo receptor.

Comunicação Formal: utiliza-se dos canais instituídos e respeita os trâmites burocráticos; **geralmente de forma escrita**.

Comunicação Informal: ocorre paralelo à formal, envolvendo conversas em caráter não oficial. Muitas vezes **contaminado por boatos e fofocas**

Rumor: é uma rede de comunicação organizacional informal ao longo do qual **informações não oficiais fluem** rapidamente. É uma parte importante do sistema de comunicação de qualquer grupo.

FLUXO DE COMUNICAÇÃO

VERTICAL	HORIZONTAL	TRANSVERSAL	CIRCULAR
<u>Ascendente</u> : dos níveis mais baixos aos mais elevados <u>Descendente</u> : dos níveis superiores aos inferiores.	Comunicação se dá entre os membros de um mesmo grupo ou de grupos do mesmo nível hierárquico .	Comunicação que acontece em todas as direções. Esse tipo de fluxo é mais adequado em organizações mais flexíveis	Mais adequado nas organizações informais, i.e., sem uma estrutura hierárquica estabelecida .

COMUNICAÇÃO PÚBLICA X COMUNICAÇÃO ESTATAL

A comunicação pública é **MAIS ABRANGENTE** que a comunicação estatal. A comunicação pública abrange:

- Comunicação estatal
- Comunicação da sociedade civil organizada (EX: Fiesp)
- Comunicação institucional dos órgãos públicos
- Comunicação política (foco nos partidos e eleições)

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Filtragem : <u>manipulação da info pelo EMISSOR</u> para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor	Percepção Seletiva : quem <u>manipula é o RECEPTOR</u> . Esta escuta seletivamente , com base em suas próprias necessidades	Sobrecarga de Info : quando as infos com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento	Silêncio : pode significar várias coisas, como a concordância, divergência, medo, frustração, raiva , etc.
Emoções : <u>como o receptor se sente no momento</u> em que recebe a mensagem influencia sua interpretação	Linguagem : palavras têm significados ≠ para pessoas ≠ . FCC: <i>linguagem é o elemento fundamental p/ a sobrevivência de um grupo</i> .	Medo : sentimento de tensão ou ansiedade, sem motivo aparente, em relação à comunicação oral ou escrita.	Multiculturalismo : certos fatores são vistos de formas diferentes em diferentes culturas, como gestos, atitudes, etc.

Chiavenato: processo de comunicação está intimamente relacionado com o **sistema cognitivo de cada indivíduo**, i.e., aquilo que cada pessoa sabe a respeito de si mesmas e do ambiente que a rodeia. São elementos de cognição:

- Dissonância**: significado percebido pelo destino é **DIFERENTE** do significado transmitido
- Consonância**: significado da mensagem enviada pela fonte é **SEMELHANTE** ao significado da mensagem percebida pelo destino

CONTROLE E AVALIAÇÃO

MOMENTO DO CONTROLE

PREVENTIVO	SIMULTÂNEO	POSTERIOR
É proativo, antecipando problemas e com enfoque nos INSUMOS	É reativo, corrigindo problemas na medida em que ocorrem, com enfoque nos PROCESSOS	Corrige problemas APÓS os problemas ocorrerem, com enfoque nos RESULTADOS.

Pegadinha! "Controle serve apenas para evitar algo de ruim". ERRADO, pois serve também para o aprendizado e padronização do que deu certo.

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer BEM • Melhor uso dos RECURSOS • Relacionado ao modo / maneira de fazer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a coisa CERTA • ATINGIR resultados e metas • Relacionado aos fins 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPACTO / EFEITO das ações • Mudar a realidade

GESTÃO POR PROCESSOS

PROCESSO: “SÉRIE DE ATIVIDADES (*interligadas e interdependentes*) estruturadas para produzir um produto ou serviço para um cliente ou mercado em particular” ou “a utilização de recursos da empresa para oferecer resultados objetivos aos seus clientes”. Também conhecido como **FLUXO de trabalho** [input → **PROCESSO** → output]. A gestão de processos se preocupa no “COMO” e não no “o quê” é produzido.

GESTÃO DE PROCESSOS X GESTÃO POR PROCESSOS

Gestão **DE** processo: **gerenciamento de um processo específico**, isto é, a análise da melhoria de um determinado fluxo.

Gestão **POR** processos: **mais amplo. É uma forma de gerenciar uma empresa, focando na interdependência entre setores e processos.** É uma alternativa mais adequada para **promover uma maior efetividade organizacional**. Busca resultados!

TIPOS DE PROCESSO

Processos de negócio: são os principais, que **caracterizam a ATUAÇÃO DA EMPRESA**. Estão **ligados à cadeia de valor e à atividade fim**. Ex: atendimento em um hotel;

Processos organizacionais: são aqueles que **integram todos os SETORES da instituição e viabilizam os subsistemas da organização**. São **INTERNOS** (não aparecem para os clientes externos). Ex: processo de faturamento, contratação de funcionários, treinamento, etc.;

Processos gerenciais: processos que **facilitam a TOMADA DE DECISÃO** gerencial, como a avaliação de desempenho e as pesquisas de opinião

Processos internos: começam e terminam dentro de uma mesma organização;

Processos externos: são aqueles que **dependem da atuação de mais de uma instituição**. Naturalmente, são os mais complexos e difíceis de gerenciar.

Processos primários: são aqueles que **geram os produtos e serviços**. Ex: construção de prédios por uma construtora; (= Processos de negócio)

Processos de suporte: são **necessários para que os processos primários** existam. Ex: compra de material em uma construtora; (= Processos organizacionais + gerenciais).

Processos verticais: processos com uma lógica “de cima para baixo”. Ex: planejamento estratégico, orçamento, etc.

Processos horizontais: são os **processos principais**, que **geram os produtos e serviços**, seguindo uma lógica “lateral”, acompanhando o fluxo de trabalho.

Processos transversais: atravessam diversas áreas de uma organização e até mesmo outras organizações;

NÍVEIS DE PROCESSO

Quanto maior um processo, mais detalhado ele deve ser, para possibilitar sua análise e compreensão (é a “EAP – Estrutura Analítico do Projeto”).

Macroprocesso	• gera alto impacto e envolve diversas áreas - gestão de pessoas
Processo	• somatório de atividades ou subprocessos - recrutamento
Subprocesso	• processo inserido dentro de outro processo - nomeação
Atividade	• trabalhos executados nos processos - publicação no DOU
Tarefa	• parte específica de uma atividade ou subdivisão de algum trabalho

CADEIA DE VALOR

Valor gerado ou valor agregado: não necessariamente valor financeiros, mas sim ao benefício gerado para seus clientes. A **agregação de valor** é “a diferença do valor entre o produto e a soma dos valores das entradas (insumos) acrescidas dos custos intrínsecos de transformação”. Já a **cadeia de valor** é “conjunto de atividades tecnológicas e econômicas distintas que uma organização utiliza para entregar produtos e serviços aos clientes”. De acordo com o conceito de **vantagem competitiva**, quanto maior valor agregado, mais competitiva fica a empresa, conceito que se estende ao setor público, com resultados mensuráveis, como redução da pobreza e analfabetismo, ou melhoria das condições do meio ambiente, etc.

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO

SIPOC: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar.
Blueprinting: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço ;
Fluxograma: técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real (“as is” → “to be”)
Mapofluxograma: é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo.
Diagrama homem-máquina: estuda a inter-relação entre o trabalho humano e o da máquina, identificando tempos ociosos e balanceando atividades.
IDEFO a IDEF9: Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes .

TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Observação direta: se limita a uma pequena amostragem, e apresenta o risco de os executores realizarem o que se deseja ver, em vez do que normalmente fazem;
Entrevistas: essa técnica geralmente requer acompanhamento e, às vezes, não identifica todas as atividades para descrever completamente o processo;
Observação e feedback por escrito: tende a apresentar as mesmas dificuldades encontradas em entrevistas individuais, tais como tomada de mais tempo, falta de alguma informação, etc.;
Workshops estruturados: Oferece a vantagem de encurtar tempo necessário para desenvolver os modelos, criando maior senso de propriedade pelos participantes. Entretanto, devido ao eventual custo com viagem e despesas que podem ser requeridos, workshops tendem a ser mais caros do que outros métodos. Geralmente geram uma descrição comum acordada de um processo de maneira mais rápida e com melhor qualidade do que outras técnicas.
Videoconferência: benefícios semelhantes ao workshop, mas melhor feito em grupos menores. Pode ser mais difícil de monitorar e gerenciar a participação individual no trabalho em grupo.

MODELAGEM DE PROCESSOS

MODELAGEM → conjunto de atividades necessárias para **redesenhar e documentar** os processos de trabalho anteriormente mapeados – i.e: melhoria nos fluxogramas. Na modelagem: o fluxograma antigo é o “*as is*” e o novo fluxograma é o “*to be*”. A simulação serve para validar o modelo.

CERTIFICAÇÃO ISO 9.000

As normas da ISO 9000 buscam uma **maior padronização dos processos**, uma previsibilidade, porém a adoção dessas normas **NÃO garante nenhum produto com qualidade**. Elas são **requisitos necessários**, mas **NÃO suficientes** para a garantia de qualidade de um produto. Elas se estendem aos setores público e privado, ramos distintos (indústrias, comércio, etc.) bem como a empresas de tamanhos variados.

REENGENHARIA

Envolve **MUDANÇAS RADICAIS**, para conseguir **MELHORIAS DRÁSTICAS** em indicadores. Na reengenharia parte-se do ponto zero, ou seja, “joga tudo para o alto e faz de novo”, **NÃO busca melhorias contínuas**, como no gerenciamento de processos. Atenção! Reengenharia **não se relaciona** com a *Gestão da Qualidade Total*

REENGENHARIA ≠ (Reestruturação; Automatização; Downsizing)

GESTÃO DE PROJETOS

CONCEITOS

Projeto: esforço **TEMPORÁRIO** (sempre tem prazo, mesmo que muito longo) para atingir um objetivo definido - produto, serviço ou resultado **único** (não existem 2 projetos iguais) / **exclusivo**. É um processo **iterativo** e **coletivo**. Inclui os serviços públicos

OPERAÇÃO: é uma função organizacional que realiza a **execução contínua** de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um **serviço repetitivo**. Exemplos: produção, fabricação e contabilidade. Portanto **é diferente de projeto!**

Gestão de Projeto: a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos.

- PMBOK: Project Management Book of Knowledge;
- PMI: Project Management Institute;
- PMP: Project Management Professional – responsável pelo projeto, **podendo ou não ser certificado pelo PMI.**
- PMO: Project Management Office - gerencia **diretamente** os projetos ou **presta suporte** aos gerentes de projeto

Stakeholders: são **TODOS** os **interessados** (pessoas) **no projeto**, sendo **impactadas positivamente ou negativamente**. Principais *stakeholders* (PMBOK): Clientes, patrocinadores e parceiros, fornecedores, equipe de projeto, diretores e gerentes de projeto.

PROCESSOS DOS PROJETOS

GRUPOS DE PROCESSOS DOS PROJETOS	
INICIAÇÃO	Antes de tudo, deve-se decidir se um projeto deve ou não ser iniciado . A iniciação é realizada para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase . Os processos de iniciação incluem: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver o termo de abertura do projeto (autoriza início do projeto); ▪ Identificação dos <i>Stakeholders</i>;
PLANEJAMENTO	Realizado para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação . Envolve diversos processos, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar EAP / Cronograma; ▪ Estimar duração, recursos, custos e determinar o orçamento; ▪ Identificar, analisar e planejar respostas aos riscos;

GRUPOS DE PROCESSOS DOS PROJETO

EXECUÇÃO	Realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto . Inclui: <ul style="list-style-type: none"> Mobilizar, gerenciar, orientar e informar equipe(s); Realizar aquisições;
MONITORAMENTO E CONTROLE	Necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças e iniciá-las . O controle é feito mediante comparação <i>planejado x realizado</i> . Inclui: <ul style="list-style-type: none"> Controlar, verificar e monitorar custos, prazos, escopo, qualidade, riscos, etc. Administrar aquisições;
ENCERRAMENTO	Executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos . Inclui: <ul style="list-style-type: none"> Encerrar formalmente o projeto ou fase; Encerrar as aquisições

Cuidado! Grupos de processos são diferentes de fases do projeto. Outro detalhe é que os grupos de processos **não são necessariamente sequenciais, havendo processos simultâneos** (ex: monitoramento e execução).

ÁREAS DE CONHECIMENTO

ÁREAS DO CONHECIMENTO									
Integração ¹	Escopo ²	Tempo ³	Custos ⁴	Qualidade	RH	Comunicações	Riscos ⁵	Aquisições	Partes Interessadas (nov)

¹Integração entre áreas envolvidas no projeto (ex: uma área quer reduzir custos, mas a outra quer fazer mais rápido).

²Envolve o escopo do projeto (gestão do projeto em si, **EAP** [WBS], etc.) e o escopo do produto (ex: entrega de um software, etc.).

EAP (WBS): decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.

³Criação do cronograma detalhado, sequenciamento das atividades, monitoramento do cronograma, etc.

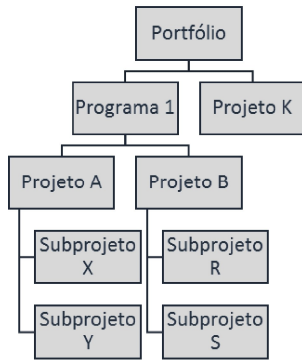
⁴Quanto mais próximo do fim do projeto, **MAIORES** são os **custos acumulados** e **menores** vão sendo os **gastos**.

⁵Quanto mais próximo do fim do projeto, **menores** são os **riscos**.

CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

<p>Ciclo de Vida de um PROJETO</p> <p>Pegadinha! EM REGRA as fases são sequenciais, <u>mas NÃO necessariamente.</u></p>	<p>Ciclo de vida de um projeto vs Ciclo de vida de um produto</p> <p><u>Ciclo de vida de um produto:</u> geralmente NÃO tem um tempo definido para encerrar, e dentro do seu ciclo de vida diversos projetos são executados. Imaginar o produto “Fiat Uno” e a quantidade de modificações (projetos) já ocorridas vs o tempo que ele está no mercado. A última fase do ciclo de vida de um produto é geralmente a retirada de circulação do produto.</p> <p>Geralmente $CV_{PRODUTO} \gg CV_{PROJETO}$.</p> <p>Riscos e Uso de Recursos</p> <div> <div> <p>Riscos do Projeto</p> </div> <div> <p>Uso dos Recursos</p> </div> </div>
---	---

PORTIFÓLIO, PROGRAMAS, PROJETOS E SUBPROJETOS



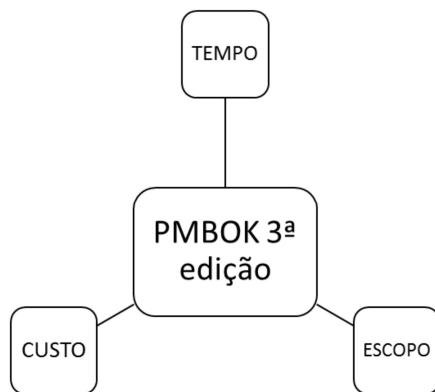
Portfólio: refere-se a **um conjunto de projetos ou programas** e outros trabalhos, agrupados p/ facilitar o gerenciamento. **NÃO há necessidade de os projetos serem da mesma área** ou sejam relacionados.

Programa: ao contrário do portfólio, o **programa possui projetos relacionados ou semelhantes**. A ideia é aproveitar projetos semelhantes e obter ganhos de escala, resolvendo problemas com recursos, por exemplo.

Subprojeto: é, como o nome indica, uma **subdivisão de um projeto maior**. Muitos projetos são tão complexos que seria muito **difícil gerenciá-los sem fazer uma divisão**.

RESTRIÇÕES AOS PROJETOS

Triângulo das Restrições



Restrições de acordo com PMBOK 4



Técnicas de gerenciamento das restrições: são técnicas que o gerente de projetos utiliza para acelerar um projeto.

- **Premissa: NÃO é possível mudar uma variável sem alterar as outras.**
- **Crashing (COMPRESSÃO): AUMENTO RECURSOS e REDUZ TEMPO.**
- **Fast Tracking (PARALELISMO): colocar várias fases p/ trabalhar juntas - AUMENTA RISCO e REDUZ TEMPO.**

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA

Os **gestores públicos PODEM e DEVEM utilizar as modernas técnicas de administração**, como a gestão por competências, a gestão por processos, as organizações em rede, a Qualidade Total, etc.

PRINCIPAIS PONTOS

- Governantes são **voltados para eleição**; administradores voltam-se para aumentar a lucratividade
- Empresas: ambiente competitivo; Governos: monopólio
- Empresas: controladas pelo **mercado**; Governos: controlados pelos cidadãos (via representantes eleitos)
- ADMP tem uma estrutura mais verticalizada e rígida, ao passo que a adm. privada tem uma estrutura mais horizontal e flexível
- No setor público, o cliente atendido paga indiretamente (tributos), **sem simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço e o valor do tributo**.
- ADMP busca **interesse público / gerar valor para sociedade (efetividade)** e as empresas privadas a maximização da riqueza (**lucratividade**)

GESTÃO PARA RESULTADOS

Modelo gerencial: sai da burocracia – controle de procedimentos – para o **controle voltado para RESULTADOS**, definindo **objetivos e metas** e a definição de **parâmetros de medição e controle de resultados**. A GPR visa **maximizar o valor público**, que se cria quando são realizadas atividades capazes de **proporcionar respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas politicamente desejáveis** e **gerem mudanças sociais**. Dinâmicas da GPR:

- **Mais informações** para os gestores
- Melhoria da capacidade para **prestar contas**
- **Avaliação do desempenho**, com correspondente uso de **incentivos e sanções**.

CESPE: A gestão por resultados na ADMP se **beneficia da existência de métricas robustas e comparáveis ao longo do tempo (PPA, por exemplo)**

MODELO GERANCIAL (NOVA GESTÃO PÚBLICA – NGP)

- Evolução do modelo burocrático, adotando modelos de gestão utilizados no setor privado;
- Controle de resultados (“*a posteriori*”), ou seja, orientada para o cidadão (cliente);
- **Maior autonomia ao servidor**, consequentemente **descentralização da decisão** (ações mais rápidas);
- Redução da hierarquia (estruturas mais horizontalizadas);
- Incentivo a criação de organizações privadas sem fins lucrativos, ofertando bens e serviços ao público;
- Vê a sociedade como um campo de conflito;

1970 ♦ **Gerencialismo puro**: Aumento da eficiência e redução de custos. Cidadão visto como contribuinte;
Consumerism: Satisfação do cliente consumidor (pode ou não ser o contribuinte). Fiscalização do serviço pela sociedade;
 ↓ **Public Service Orientation – PSO**: transparência, accountability (prestação de contas), participação popular. No Brasil é marcado pelo PDRAE (1995).

GESTÃO DO DESEMPENHO

Aplicação da Avaliação de Desempenho – julga o **valor, as excelências e as capacidades de cada empregado**, e sua contribuição para organização. Identificação de pontos FRACOS e FORTES. Foco da Gestão do Desempenho: **COMPORTAMENTOS (indicadores qualitativos – subjetivos)** e **RESULTADOS (indicadores quantitativos – objetivos)** dos colaboradores. Objetivos:

- Subsidiar decisões de aumento de salários, promoções, e até demissões;**
- Subsidiar processo de treinamento e desenvolvimento;**
- Fornecer um **feedback ao funcionário** para que ele possa melhorar;
- Facilita tomada de decisão pelos gestores;

DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



QUEM PODE AVALIAR?

- Auto avaliação – o próprio funcionário se avalia, devendo haver ferramentas que diminuam a excessiva subjetividade;
- Gerente – é o **método mais comum**. O gerente normalmente é assessorado pela equipe de RH;
- Equipe de trabalho – próprios membros da equipe **se avaliam reciprocamente**;
- Comissão de avaliação – a vantagem é a **padronização dos critérios**, porém é um **método mais caro e demorado**.
- Avaliação de Baixo para Cima – **subordinados avaliam o chefe** (pouco utilizado na prática, principalmente no Brasil)
- **[Cai Muito] Avaliação 360°** - neste tipo de avaliação, o funcionário é **avaliado por TODAS as áreas e pessoas com quem tem contato** no contexto do trabalho (clientes, colegas, subordinados, chefes, etc.). É uma avaliação **muito mais completa** e com **diversas perspectivas, reduzindo o efeito Halo** (subjetividade / generalização).

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

<u>Método das Escalas Gráficas (Muito Cobrado)</u> : notas de 1-5; de A-E; “péssimo” a “excelente”, e por aí vai. É um método subjetivo, sujeito ao efeito de generalização (Halo) .	<table><tr><th colspan="6">Método da Escala Gráfica</th></tr><tr><th>Fator</th><th>Péssimo</th><th>Ruim</th><th>Regular</th><th>Bom</th><th>Excelente</th></tr><tr><td>Pontualidade</td><td>Nunca chega no horário</td><td>Raramente chega no horário</td><td>Cumprido de modo razoável os horários</td><td>Bom pontualidade</td><td>Sempre chega no horário</td></tr></table>	Método da Escala Gráfica						Fator	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Pontualidade	Nunca chega no horário	Raramente chega no horário	Cumprido de modo razoável os horários	Bom pontualidade	Sempre chega no horário												
Método da Escala Gráfica																															
Fator	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente																										
Pontualidade	Nunca chega no horário	Raramente chega no horário	Cumprido de modo razoável os horários	Bom pontualidade	Sempre chega no horário																										
<u>Escolha Forçada (Cai)</u> : busca REDUZIR a subjetividade, a generalização e a superficialidade . Em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha (por isso o nome: escolha forçada).	<table><tr><th colspan="3">Bloco 1</th></tr><tr><td>Tem espírito de equipe</td><td>+</td><td>-</td></tr><tr><td>Gosta de ordem</td><td>+</td><td>-</td></tr><tr><td>Não suporta pressão</td><td>+</td><td>-</td></tr><tr><td>Aceita críticas construtivas</td><td>+</td><td>-</td></tr></table>	Bloco 1			Tem espírito de equipe	+	-	Gosta de ordem	+	-	Não suporta pressão	+	-	Aceita críticas construtivas	+	-															
Bloco 1																															
Tem espírito de equipe	+	-																													
Gosta de ordem	+	-																													
Não suporta pressão	+	-																													
Aceita críticas construtivas	+	-																													
<u>Incidentes Críticos (Cai)</u> : se baseia nas características EXTREMAS / CRÍTICAS que representam desempenhos altamente positivos ou negativos. Avalia pontos fortes e fracos .	-																														
<u>Listas de Verificação (check-list)</u> : utilizado para avaliações mais frequentes. É uma simplificação da escala gráfica , atribuindo uma nota.	<table><tr><th colspan="6">Método da Lista de Verificação</th></tr><tr><th>Área do Desempenho</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr><tr><td>Aceita mudanças</td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>Cumprir as regras</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td></tr><tr><td>Qualidade do trabalho</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td></tr></table>	Método da Lista de Verificação						Área do Desempenho	1	2	3	4	5	Aceita mudanças				X		Cumprir as regras					X	Qualidade do trabalho			X		
Método da Lista de Verificação																															
Área do Desempenho	1	2	3	4	5																										
Aceita mudanças				X																											
Cumprir as regras					X																										
Qualidade do trabalho			X																												
<u>Método Comparativo ou Comparação Binária</u> : Esse método se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado OU entre o funcionário e o grupo em que ele atua – POUCO USADO	-																														

PROBLEMAS EM SISTEMA DE AVALIAÇÃO (ERROS NA AVALIAÇÃO)

★★ Efeito Halo [CONSCIENTE]	Avaliador GENERALIZA um aspecto do desempenho , bom ou ruim, e aplica para todos os quesitos .
★ Tendência Central [CONSCIENTE]	Avaliador não assume valores EXTREMOS
Recenticidade [INCONSCIENTE]	Avaliador atém-se apenas aos ÚLTIMOS acontecimentos
Leniência	Avaliador apresenta-se POUCO RIGOROSO
Excesso de Rigor	O avaliador apresenta-se MUITO RIGOROSO
Obstáculos Políticos	Distorção na busca de uma BOA IMAGEM própria ou do setor
Avaliação congelada (força de hábito)	Avaliador mantém o mesmo padrão de avaliação
Falta de técnica	Avaliador age apenas pelo BOM SENSO

Desvalorização da avaliação	Avaliador não considera a avaliação algo importante . Compromete fidedignidade.
Unilateralidade	Avaliador valoriza aspectos que APENAS ELE julga importantes
Falsidade	Avaliador DISTORCE ou OCULTA propositalmente
Projeção (subjetividade)	Avaliador atribui (projeta) ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliado

GESTÃO DA QUALIDADE

PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES

QUEM	CONTRIBUIÇÃO		
Shewart	• Introdutor do controle estatístico da qualidade;		
Deming	• Processos enfatizado em entregar o melhor produto com menos esforço ; • O foco deve ser SEMPRE o cliente ;		
Juran	• Mudança do enfoque da gestão – plano operacional para plano estratégico; • Trilogia da qualidade : planejamento, controle da qualidade e aperfeiçoamento;	<u>PLANEJAMENTO</u> : identificação das necessidades dos clientes	<u>CONTROLE DA QUALIDADE</u> : avaliar o desempenho real da qualidade, comparando com metas e propondo correções . <u>APERFEIÇOAMENTO</u> : determinar o que é necessário para melhorar continuamente. Treinar, motivar e apoiar.
Feigenbaum	• Gestão da qualidade deve ser um esforço sistêmico - TODOS os setores devem estar envolvidos na busca pela qualidade • Gestão da qualidade deve compreender os CUSTOS envolvidos e derivados da produção sem qualidade . Assim, existiriam diversos custos relacionados com a garantia da qualidade e com a falta de qualidade dentro em uma empresa. ⇒ Custos da prevenção ⇒ Custos da Avaliação ⇒ Custos das falhas Internas ⇒ Custos das falhas Externas		
Crosby	• DEFEITO ZERO – o objetivo não deve ser ter um padrão de qualidade, mas sim nenhum defeito ; • “O propósito da qualidade não é acomodar as coisas erradas, é eliminá-las para evitar tais situações. • Fazer certo da primeira vez .		
Ishikawa	• Difusão dos círculos da qualidade (CQC – grupos pequenos de empregados que conduzem o controle da qualidade); • Criador do diagrama de causa e efeito ;		

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE DE DEMING

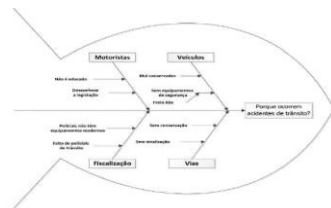
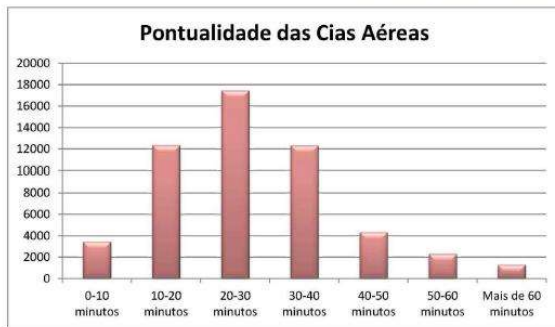
1. ★★★ **ELIMINAR slogans, exortações e METAS** dirigidas aos empregados – **metas LIMITAM o funcionário**;
2. **ELIMINAR** padrões artificiais (**cotas numéricas**), a **adm. por objetivos** e a adm. **através de números e metas numéricas**;
3. ★★ **Transformação é tarefa de TODOS**, e não só dos gestores ou determinado setor.
4. Constância de propósito de aperfeiçoamento do produto / serviço – **longo prazo, melhoria contínua**;
5. Adotar nova filosofia – envolver os membros
6. **Acabar com a dependência de inspeção** para obter qualidade, **priorizando a INTERNALIZAÇÃO da qualidade**;
7. **Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço**, em vez disso, **minimizar custo total**. Insistir na ideia de **único fornecedor para cada item**, desenvolvendo relacionamentos duradouros (**relação win-win**);
8. **Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo** de planejamento, produção e serviço;
9. Fornecer **treinamento** no local de trabalho;
10. Estabelecer programas rigorosos de **educação e auto-aperfeiçoamento**;

11. Adotar e estabelecer **liderança**;
12. Eliminar o medo – **não punir inovadores**;
13. Quebrar barreiras entre os departamentos; **trabalhar em equipe**;
14. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho – **motivação deve vir de dentro da pessoa (intrínseca)**;

CICLO PDCA

Auxilia o gestor na melhoria CONTINUA dos processos. Um dos principais objetivos é o de aumentar a previsibilidade através da padronização dos processos de sucesso . É um CICLO !	PLAN Estabelecemos os objetivos , as ações e métodos	DO Executamos o que foi planejado	CHECK Verificamos os resultados das ações	ACT Se resultados + , padronizamos, se - revisamos o processo.
--	---	--	--	--

FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

FERRAMENTA	OBJETIVO	EXEMPLO																				
Diagrama Causa Efeito (Ishikawa)	Levantar POSSÍVEIS CAUSAS para problemas																					
Folha de Verificação (CHECKLIST)	COLETAR DADOS relativos à não conformidade de um produto	<table><tr><td colspan="2">Processo: Fabricação de Calçados</td></tr><tr><td>Lote de produção:</td><td>3600 pares</td></tr><tr><td>Data de verificação:</td><td>12/08/2012</td></tr><tr><td>Frequência:</td><td>Semanal</td></tr><tr><th>Problema</th><th>Quantidade</th></tr><tr><td>Costura mal feita</td><td>2</td></tr><tr><td>solado mal colado</td><td>3</td></tr><tr><td>Cor borrada</td><td>4</td></tr><tr><td>Defeito na palmilha</td><td>1</td></tr><tr><td>lingueta des'orme</td><td>8</td></tr></table>	Processo: Fabricação de Calçados		Lote de produção:	3600 pares	Data de verificação:	12/08/2012	Frequência:	Semanal	Problema	Quantidade	Costura mal feita	2	solado mal colado	3	Cor borrada	4	Defeito na palmilha	1	lingueta des'orme	8
Processo: Fabricação de Calçados																						
Lote de produção:	3600 pares																					
Data de verificação:	12/08/2012																					
Frequência:	Semanal																					
Problema	Quantidade																					
Costura mal feita	2																					
solado mal colado	3																					
Cor borrada	4																					
Defeito na palmilha	1																					
lingueta des'orme	8																					
Histograma	Identificar com que FREQUÊNCIA certo dado aparece em um conjunto de dados																					

FERRAMENTA	OBJETIVO	EXEMPLO
Gráfico de Pareto	<p>Distinguir, entre os fatores, os essenciais (20%) e os secundários (80%).</p> <p>Gestor deve focar naqueles itens que geram maioria dos impactos.</p>	<p>Causas de Mortalidade</p>
Diagrama de Correlação ou Dispersão	<p>Estabelecer CORRELAÇÃO ENTRE 2 VARIÁVEIS.</p> <p>Se os pontos ficam muito espalhados, NÃO existe correlação forte.</p>	
Fluxograma	Descreve os PROCESSOS .	
Gráfico de Controle	<p>Analisar a VARIABILIDADE dos processos.</p> <p>Primeiro passo é definir quais seriam os limites mínimos e máximos esperados de um processo.</p> <p>Sempre que o resultado sair daquela faixa de resultados esperados, teríamos que analisar porque.</p>	<p>Defeitos no Processo Y</p>

EXTRA – QUESTÕES (TEC)



São questões de várias bancas (basta excluir das questões as bancas que não te interessam) e níveis (questões simples às complexas). Complemente esse caderno com questões que você já selecionou como favoritas / importantes, para revisar nas semanas anteriores à prova. Aliando este resumo com a resolução de questões você certamente estará MUITO bem preparado(a). Link: <https://tec.ec/s/Qbz93>