

CONCURSEIRO

FORA DA CAIXA

ADMINISTRAÇÃO GERAL

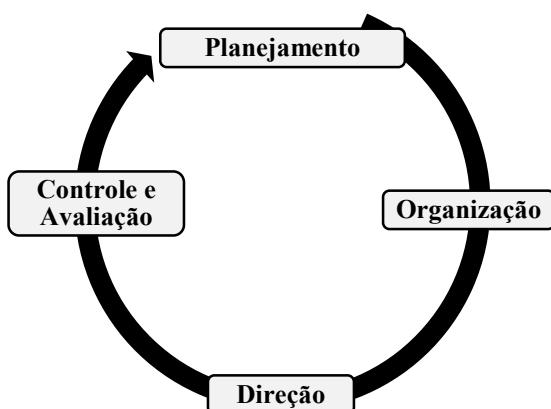
HENRIQUE DE LARA MORAIS
www.concuseiroforadacaixa.com.br

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 Dimensão RECURSOS necessários Define <u>meios</u> de acompanhamento <p><i>Planejar é <u>definir</u> o que fazer, quando fazer, como fazer e quem deve fazer.</i></p> | |
| ORGANIZAÇÃO | ORGANIZAÇÃO (IMPESSOAL) | <ul style="list-style-type: none"> DESIGNAR atividades ALOCAR recursos (físicos, financeiros e humano) Atribuição de RESPONSABILIDADES – DISTRIBUIR o trabalho <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <u>Delegação:</u> entre PESSOAS - transferência de determinado nível de autoridade </div> <div style="width: 45%;"> <u>Descentralização:</u> ocorre entre CARGOS e DEPARTAMENTOS. </div> </div> | |
| 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 E AVALIAÇÃO (IMPESSOAL) | <p>Controle é cíclico (segundo Chiavenato):</p> <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 <p>Possibilita a verificação da eficiência, da eficácia e da efetividade organizacional, visa ao aperfeiçoamento da gestão e tem foco PROSPECTIVO</p> | |
| CONTROLE | | <p>Atenção! Controle e Avaliação ≠ Avaliação de desempenho (apreciação sistemática do desempenho e da <u>postura de cada pessoa</u>, 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)</p> | |

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.

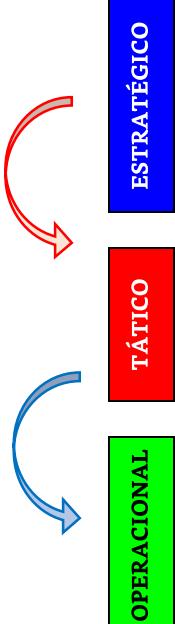
- Estabelecer **OBJETIVOS / RESULTADOS** a serem alcançados;
- **DETERMINA COMO / MANEIRA** pela qual esses objetivos devem ser alcançados;
- **DEFINE PARÂMETROS** de controle

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



ESTRATÉGICO

Pensa em **TODA a organização**; **FOCO** é no **LONGO PRAZO** (2-5 anos). Os objetivos são **GERAIS** e **ABRANGENTES**. Conteúdo genérico e sintético.

Execução e a avaliação e controle de todo o processo.

- a) **Indicador**: parâmetro selecionado e considerado ISOLADAMENTE ou em COMBINAÇÃO com outro
- b) **Índice**: VALOR numérico que representa a correta interpretação da realidade

TÁTICO

Pensa no **DEPARTAMENTO**, visando o **MÉDIO PRAZO**, abrangendo os **OBJETIVOS** de forma mais detalhada. (ex: Dpto. Marketing). Trata da alocação de **RECURSOS**.

OPERACIONAL

O operacional se preocupa com a **EXECUÇÃO** (atividade ou tarefa), visando o **CURTO PRAZO**, com conteúdo **BEM DETALHADO** e **ANALÍTICO**. Definir atividades, formas de controle e recursos necessários para a execução dos cursos de ação.

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 | <u>especifica-se QUANDO / QUANTO</u> <u>queremos atingir determinado objetivo</u> . 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 - ex: abertura de filiais | Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento - ex: abertura de NOVAS filiais. Diversificação |

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

MATRIZ GUT

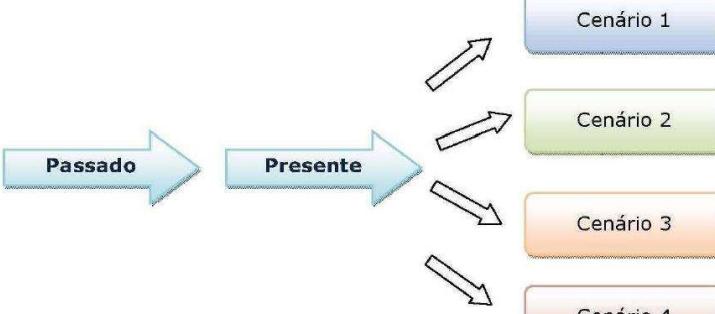
PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS

| 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 Constrói-se apenas UM cenário futuro, considerando a tendência atual de eventos → utilização bem pobre; |  | PROSPECTIVO 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. |  |
|---|---|---|--|

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**;
- **CRITICA** 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.

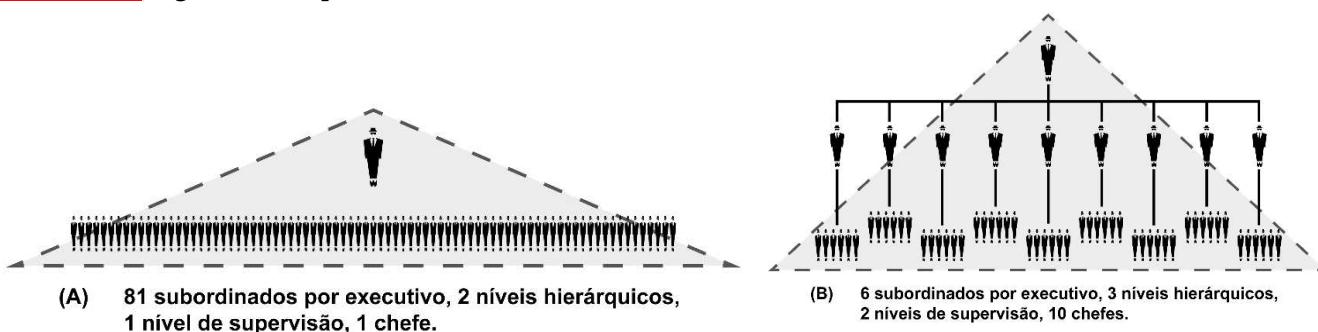
ORGANIZAÇÃO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

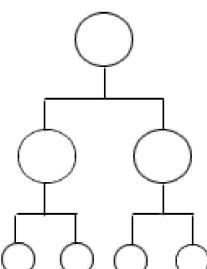
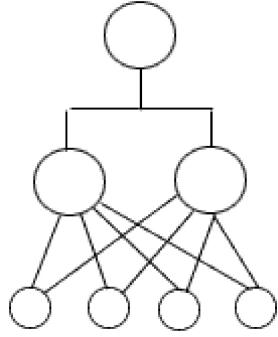
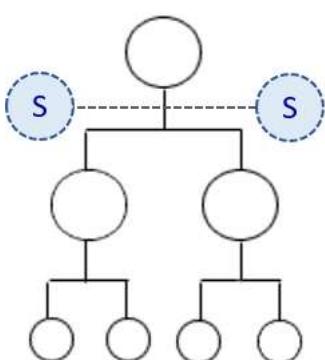
Estrutura Organizacional: **conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades** que constituem o desenho orgânico da organização. **NÃO há instituição sem estrutura informal** (relacionamentos não oficiais). Ambientes **ESTÁVEIS** exigem **organizações mecanísticas** (formas bem burocráticas;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

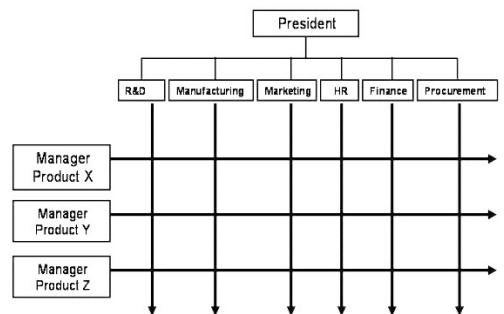
AMPLITUDE DE CONTROLE

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>  | <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 <u>mais usado</u>. A palavra-chave é <u>ESPECIALIZAÇÃO das funções</u>. Cada subordinado <u>reporta-se a diversos superiores</u>, especialistas em certo assunto.</p>  | <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 <u>combinação dos tipos de organização linear e funcional</u>, com predomínio da primeira. Palavra-chave: <u>ASSESSORIA</u>. Órgãos de linha executam e staff presta consultoria especializada.</p>  | <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"> • <u>Conflitos</u> entre órgãos de linha e de staff, por diversos motivos como: prática x teoria; formação escolar x experiência • <u>Dificuldade</u> 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 conflictos 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 colaboraram 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 |
|--------------------------------------|---|--|
| Funcional (Especialização) | <ul style="list-style-type: none"> • Agrupar especialista sob chefia única; • Segue princípio da especialização ocupacional; • Concentra competência em atividade específica; • Indicada p/ circunstâncias estáveis ou tarefas rotineiras; • Poucas linhas de produtos; | <ul style="list-style-type: none"> • Reduz a cooperação interdepartamental; • Inadequada quando a tecnologia necessita ser mutável e evolutiva; • Detimento 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, *move*re): 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:

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

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

| TEORIA | <p>Pressupostos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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  |
|--|--|
| Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow) | <p>CAI MUITO</p> |
| Teoria dos Dois Fatores (Herzeberg) | <p>Satisfação: <u>fatores motivacionais</u> – fatores intrínsecos → relação c/ TRABALHO em si</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONTEÚDO de uma tarefa • Realização, Reconhecimento • Responsabilidade • Desenvolvimento pessoal • Possibilidade de crescimento <p>Relacionam-se com as <u>necessidades secundárias</u> de Maslow.</p> <p>Geram MOTIVAÇÃO.</p> <p>Insatisfação: depende dos <u>fatores HIGIÉNICOS</u> – são extrínsecos → relação c/ AMBIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisão (ensinar e delegar) • Políticas empresariais • Condições ambientais (físicos e psicológicos) • Relações interpessoais e vida pessoal • Status e <u>REMUNERAÇÃO</u> <p>Relacionados com <u>as necessidades primárias</u> de Maslow</p> <p>Se os fatores higiênicos forem positivos, NÃO GERAM MOTIVAÇÃO, apenas EVITAM a insatisfação.</p> |
| Teorias X e Y (McGregor) | <p>X 😞</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são <u>preguiçosas e indolentes</u> • Evitam o trabalho • EVITAM responsabilidades • Precisam ser CONTROLADAS e dirigidas • Ingênuas e sem iniciativa <p>Percepção tradicional / antiga de ADM</p> <p>Y 😊</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são <u>esforçadas e gostam de ter o que fazer</u> • Trabalho é uma atividade tão natural quanto descansar • Procuram e aceitam responsabilidades e desafios • Podem ser automotivadas e autodirigidas • Criativas e competentes <p>Percepção moderna de ADM.</p> <p>CAI MÉDIO</p> |

| 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; Valênci a / Recompensas: VALOR (\$) que a pessoa atribui ao resultado de cada alternativa. Instrumentalidade: relação “<i>desempenho x compensação</i>”. |
| Teoria da Realização ou das Necessidades ADQUIRIDAS (McClelland) | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;"> <p>REALIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcançar algo difícil - Superar problemas - Dominar tarefas </div> <div style="text-align: center;"> <p>AFILIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer relacionamentos - Estabelecer amizades - Evitar conflitos </div> <div style="text-align: center;"> <p>PODER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influenciar comportamentos - Controlar os outros - Ser responsável pelos outros </div> </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 style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> Recompensas pessoais Contribuições pessoais </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> Recompensas dos outros Contribuições dos outros </div> <div style="margin: 0 auto; width: 100px;"> COMPARAÇÕES </div> </div> |
| Teoria do Reforço (Skinner) | <p>Calcada em 5 princípios → lembra de como se adestra 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 <u>relações interpessoais</u> seja entre indivíduos ou grupos. CRESCIMENTO: desejo de causar efeitos criativos e produtivos sobre si próprio e seu ambiente; <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> Existência Relacionamento Crescimento </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).

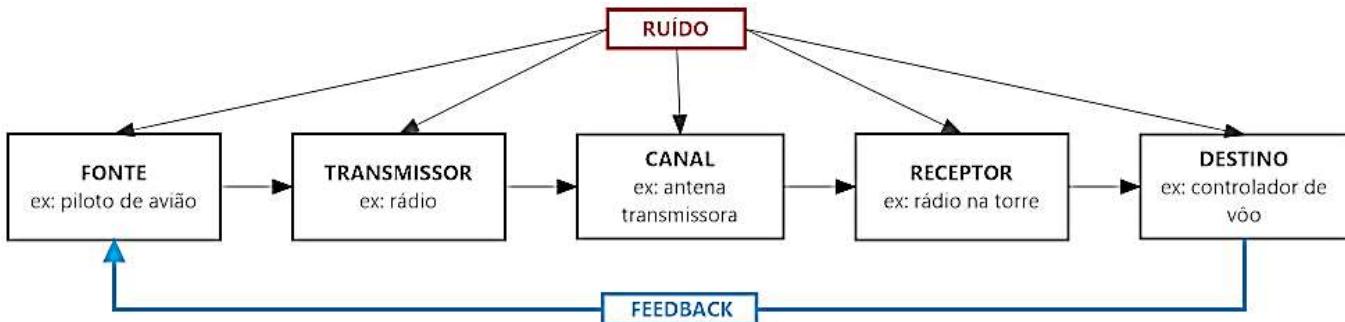
LIDERANÇA

| | |
|---|--|
| <p>LIDERANÇA: está relacionado com a utilização do poder para influenciar o comportamento das pessoas.</p> <p>Pegadinha! O líder <u>NÃO precisa de ser o chefe</u> (superior hierárquico).</p> | <p>CHEFIA: está relacionada com a autoridade formal na organização, ou seja, presença de relação hierárquica.</p> |
|---|--|

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:

- a) **Dissonância:** significado percebido pelo destino é **DIFERENTE** do significado transmitido
- b) **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 | Corrigir 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 **INTERNAL** (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 (“ <i>as is</i> ” → “ <i>to be</i> ”) |
| 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, comércios, etc.) bem como a empresas de tamanhos variados.

REENGENHARIA

Envolve **MUDANÇAS RADICAS**, 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 **interativo** 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 PROJETO | |
|---------------------------------|--|
| INICIAÇÃO | <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver o termo de abertura do projeto (autoriza início do projeto); ▪ Identificação dos <i>Stakeholders</i>; |
| PLANEJAMENTO | <p>Realizado para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação. Envolve diversos processos, como por exemplo:</p> <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 planejado x realizado . 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 (novo) |

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.).

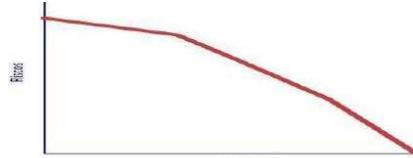
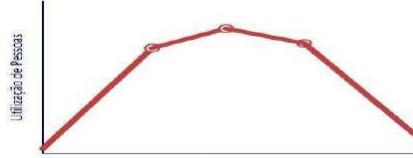
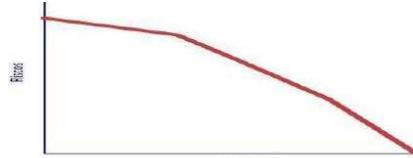
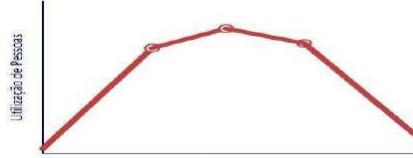
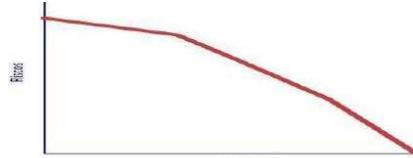
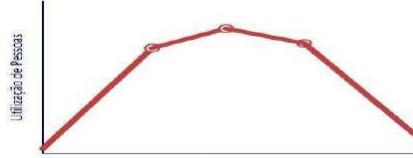
EAP (WBS): decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiza e define o escopo total do projeto.

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

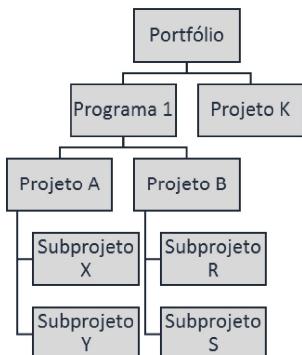
⁴Quanto mais próximo do fim do projeto, **MAIORES** são os **custos acumulados** e **menores** vão sendo os **gastos**.

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

CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

| Ciclo de Vida de um PROJETO | Ciclo de vida de um projeto vs Ciclo de vida de um produto | | | | |
|---|---|--------------------------|-------------------------|---|---|
|  <p>Pegadinha! EM REGRA as fases são sequenciais, mas <u>NÃO</u> necessariamente.</p> | <p>Ciclo de vida de um produto: 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 style="text-align: center;">Geralmente CV_{PRODUTO} >> CV_{PROJETO}.</p> <p>Riscos e Uso de Recursos</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Riscos do Projeto</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">Uso dos Recursos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> <td style="text-align: center; padding: 10px;">  </td> </tr> </table> | Riscos do Projeto | Uso dos Recursos |  |  |
| Riscos do Projeto | Uso dos Recursos | | | | |
|  |  | | | | |

PORTIFÓLIO, PROGRAMAS, PROJETOS E SUBPROJETOS



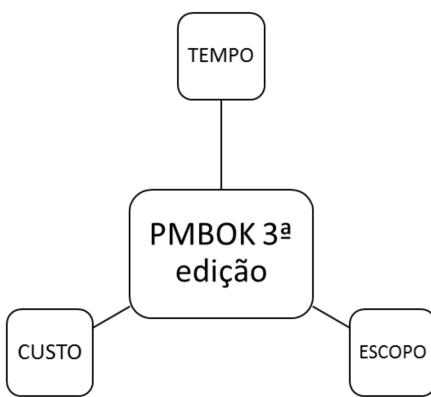
Portfólio: refere-se a **um conjunto de projetos ou programas** e outros trabalhos, agrupados p/ facilitar o gerenciamento. **NÃO há necessidade de os projetos serem da mesma área** ou sejam relacionados.

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.

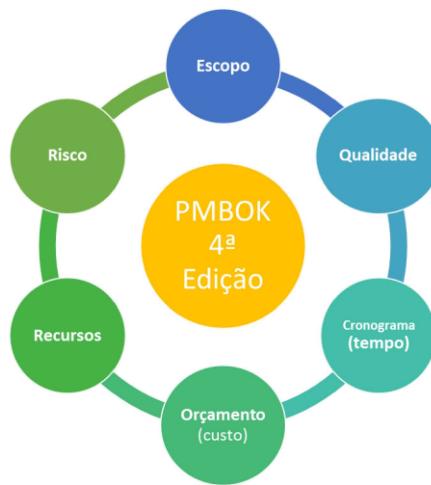
Subprojeto: é, como o nome indica, uma **subdivisão de um projeto maior**. Muitos projetos são tão complexos que seria muito **difícil gerenciá-los sem fazer uma divisão**.

RESTRICOES 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:

- a) **Subsidiar decisões de aumento de salários, promoções, e até demissões;**
- b) **Subsidiar processo de treinamento e desenvolvimento;**
- c) Fornece um **feedback ao funcionário** para que ele possa melhorar;
- d) 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 360º** - 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

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

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 |
| Recenticididade [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 propositadamente |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> Introdutor do controle estatístico da qualidade; | | | | | |
| Deming | <ul style="list-style-type: none"> Processos enfatizado em entregar o melhor produto com menos esforço; O foco deve ser SEMPRE o cliente; | | | | | |
| Juran | <ul style="list-style-type: none"> Mudança do enfoque da gestão – plano operacional para plano estratégico; Trilogia da qualidade: planejamento, controle da qualidade e aperfeiçoamento; <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">PLANEJAMENTO: identificação das necessidades dos clientes</td><td style="padding: 5px;">CONTROLE DA QUALIDADE: avaliar o desempenho real da qualidade, comparando com metas e propondo correções.</td><td style="padding: 5px;">APERFEIÇOAMENTO: determinar o que é necessário para melhorar continuamente. Treinar, motivar e apoiar.</td></tr> </table> | | | PLANEJAMENTO: identificação das necessidades dos clientes | CONTROLE DA QUALIDADE: avaliar o desempenho real da qualidade, comparando com metas e propondo correções . | APERFEIÇOAMENTO: determinar o que é necessário para melhorar continuamente. Treinar, motivar e apoiar. |
| PLANEJAMENTO: identificação das necessidades dos clientes | CONTROLE DA QUALIDADE: avaliar o desempenho real da qualidade, comparando com metas e propondo correções . | APERFEIÇOAMENTO: determinar o que é necessário para melhorar continuamente. Treinar, motivar e apoiar. | | | | |
| Feigenbaum | <ul style="list-style-type: none"> 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. <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Custos da prevenção ⇒ Custos da Avaliação ⇒ Custos das falhas Internas ⇒ Custos das falhas Externas | | | | | |
| Crosby | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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

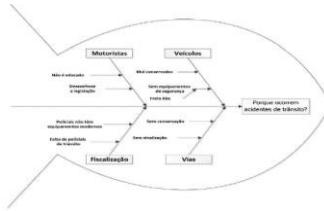
1. **★★★ ELIMINAR slogans, exortações e METAS dirigidas aos empregados – metas LIMITAM o funcionário;**
2. **ELIMINAR** padrões artificiais (**cotas numéricas**), a **adm. por objetivos** e a adm. **através de números e metas numéricas**;
3. **★★ Transformação é tarefa de TODOS**, e não só dos gestores 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**;

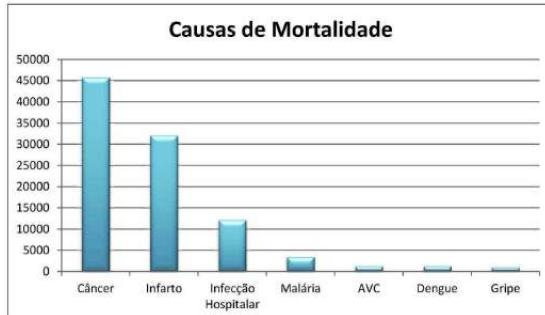
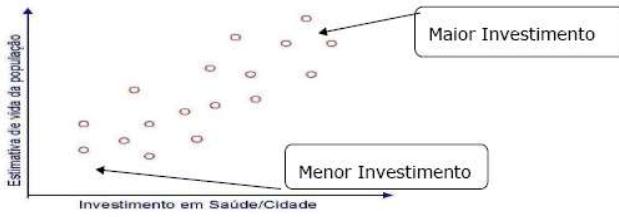
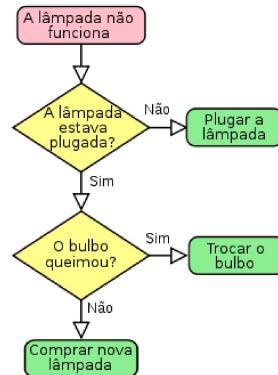
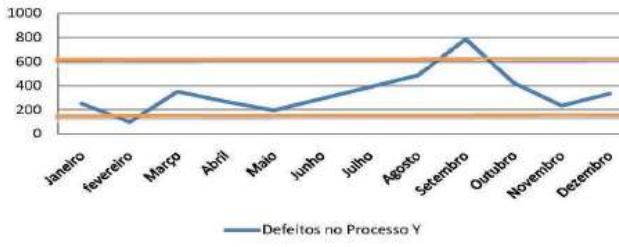
11. Adotar e estabelecer **liderança**;
12. Eliminar o medo – **não punir inovadores**;
13. Quebrar barreiras entre os departamentos; **trabalhar em equipe**;
14. Remover barreiras que despojam as pessoas de orgulho no trabalho – **motivação deve vir de dentro da pessoa (intrínseca)**;

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 <u>CICLO!</u> | PLAN Estabelecemos os objetivos , as ações e métodos | DO <u>Executamos</u> 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 border="1"> <tr> <td>Processo:</td> <td>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> <td>Problema</td> <td>Quantidade</td> </tr> <tr> <td>Costura mal feita</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>soldado 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 desforme</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 | soldado mal colado | 3 | Cor borrada | 4 | Defeito na palmilha | 1 | lingueta desforme | 8 |
| Processo: | Fabricação de Calçados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lote de produção: | 3600 pares | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Data de verificação: | 12/08/2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frequência: | Semanal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Problema | Quantidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Costura mal feita | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| soldado mal colado | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cor borrada | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Defeito na palmilha | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| lingueta desforme | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Histograma | Identificar com que FREQUÊNCIA certo dado aparece em um conjunto de dados |  <table border="1"> <caption>Pontualidade das Cias Aéreas</caption> <thead> <tr> <th>Intervalo de Minutos</th> <th>Frequência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-10 minutos</td> <td>3500</td> </tr> <tr> <td>10-20 minutos</td> <td>12000</td> </tr> <tr> <td>20-30 minutos</td> <td>17500</td> </tr> <tr> <td>30-40 minutos</td> <td>12000</td> </tr> <tr> <td>40-50 minutos</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>50-60 minutos</td> <td>2000</td> </tr> <tr> <td>Mais de 60 minutos</td> <td>1000</td> </tr> </tbody> </table> | Intervalo de Minutos | Frequência | 0-10 minutos | 3500 | 10-20 minutos | 12000 | 20-30 minutos | 17500 | 30-40 minutos | 12000 | 40-50 minutos | 4000 | 50-60 minutos | 2000 | Mais de 60 minutos | 1000 | | | | |
| Intervalo de Minutos | Frequência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0-10 minutos | 3500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10-20 minutos | 12000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20-30 minutos | 17500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30-40 minutos | 12000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40-50 minutos | 4000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50-60 minutos | 2000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mais de 60 minutos | 1000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 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> |  <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Pareto: Causas de Mortalidade</caption> <thead> <tr> <th>Causa</th> <th>Frequência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Câncer</td><td>45000</td></tr> <tr><td>Infarto</td><td>30000</td></tr> <tr><td>Infecção Hospitalar</td><td>10000</td></tr> <tr><td>Malária</td><td>2000</td></tr> <tr><td>AVC</td><td>1000</td></tr> <tr><td>Dengue</td><td>500</td></tr> <tr><td>Gripe</td><td>500</td></tr> </tbody> </table> | Causa | Frequência | Câncer | 45000 | Infarto | 30000 | Infecção Hospitalar | 10000 | Malária | 2000 | AVC | 1000 | Dengue | 500 | Gripe | 500 | | | | | | | | | | |
| Causa | Frequência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Câncer | 45000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infarto | 30000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infecção Hospitalar | 10000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Malária | 2000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| AVC | 1000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dengue | 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gripe | 500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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. |  <pre> graph TD A[A lâmpada não funciona] --> B{A lâmpada estava plugada?} B -- Sim --> C{O bulbo queimou?} C -- Sim --> D[Trocar o bulbo] C -- Não --> E[Plugar a lâmpada] B -- Não --> E </pre> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gráfico de Controle | <p>Analizar 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> |  <table border="1"> <caption>Dados do Gráfico de Controle: Defeitos no Processo Y</caption> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Defeitos no Processo Y</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Janeiro</td><td>250</td></tr> <tr><td>Fevereiro</td><td>100</td></tr> <tr><td>Março</td><td>350</td></tr> <tr><td>Abril</td><td>200</td></tr> <tr><td>Maio</td><td>150</td></tr> <tr><td>Junho</td><td>250</td></tr> <tr><td>Julho</td><td>300</td></tr> <tr><td>Agosto</td><td>400</td></tr> <tr><td>Setembro</td><td>700</td></tr> <tr><td>Outubro</td><td>350</td></tr> <tr><td>Novembro</td><td>200</td></tr> <tr><td>Dezembro</td><td>300</td></tr> </tbody> </table> | Mês | Defeitos no Processo Y | Janeiro | 250 | Fevereiro | 100 | Março | 350 | Abril | 200 | Maio | 150 | Junho | 250 | Julho | 300 | Agosto | 400 | Setembro | 700 | Outubro | 350 | Novembro | 200 | Dezembro | 300 |
| Mês | Defeitos no Processo Y | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Janeiro | 250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fevereiro | 100 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Março | 350 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abril | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maio | 150 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Junho | 250 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Julho | 300 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agosto | 400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Setembro | 700 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Outubro | 350 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Novembro | 200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dezembro | 300 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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>