

# ADMINISTRAÇÃO GERAL

MAPAS MENTAIS PARA CONCURSOS PÚBLICOS

# Seja muito BEM-VINDO!

Obrigada por adquirir os Mapas da Lulu 3.0! Tenho certeza de que esse material fará toda a diferença em seus estudos e será um atalho para a sua tão sonhada aprovação!

Para quem ainda não me conhece, meu nome é Laura Amorim (@lulu.concurseira), tenho 28 anos, e, após pouco mais de um ano e meio de estudos, fui aprovada em quatro concursos públicos: Auditor Fiscal do Estado de Santa Catarina (7º lugar), Auditor Fiscal do Estado de Goiás (23º lugar), Consultor Legislativo (4º lugar) e Agente da Polícia Federal (primeira fase), tendo superado uma concorrência de mais de mil candidatos por vaga!

Aprendi que a revisão, muitas vezes ignorada, é a parte mais importante (e essencial!) do aprendizado! Após testar vários métodos, percebi que os meus mapas mentais são, com toda certeza, os melhores instrumentos de estudo e revisão. Ao longo da minha preparação, fiz e utilizei mais de 700 mapas mentais, desenvolvendo e aperfeiçoando um método próprio de sua construção até chegar aos Mapas da Lulu 3.0, aos quais você terá acesso a partir de agora:

Os Mapas da Lulu 3.0 visam, sobretudo, otimizar suas revisões e aumentar seu número de acertos de questões, te ajudando a chegar mais rápido à aprovação! Após resolver mais de 14.700 questões de concursos públicos nos últimos dois anos, percebi quais são os assuntos mais cobrados pelas bancas e suas principais pegadinhas, e todo esse conhecimento foi incorporado em meus mapas para que você, que confia no meu trabalho, possa sair na frente dos seus concorrentes!

Ah, e se você não quiser perder minhas dicas de estudos e motivação diárias, inscreva-se no meu canal do Youtube: Lulu Concurseira e no meu Instagram: @lulu.concurseira. Já somos uma comunidade de mais de 220 mil concurseiros em busca do mesmo sonho: a aprovação!



Um beijo,  
Laura Amorim  
@laura.amorimc



# PIRATARIA É CRIME

## ATENÇÃO:

Este produto é para uso pessoal. Não compartilhe o seu material.

Pessoal, os Mapas da lulu são resultado de mais de dois anos de dedicação aos estudos. Ainda hoje, reservo boa parte do meu dia para produzir conteúdo, responder dúvidas, aconselhar e dar dicas sobre concursos públicos gratuitamente por meio dos meus perfis no Instagram (@laura.amorimc e @mapasdalu) e no Youtube (Laura Amorim).

Nunca tive a pretensão de ganhar muito dinheiro com a venda desse material, até mesmo porque prestei concurso público para, dentre outros motivos, alcançar a estabilidade e segurança financeira que queria.

Mas preciso cobrir meus custos com site, servidores, distribuição, design e também minhas horas de trabalho empregadas, debruçada sobre a escrivaninha, dores nas costas, cansaço físico e mental.

São mais de 1.600 Mapas Mentais, com tempo médio de uma hora e meia para elaboração de cada um deles. Recebo menos de 50 centavos por hora trabalhada, para poder contribuir para sua aprovação.

Em razão disso, já agradecida pelo carinho e compreensão de todos, peço que **NÃO COMPARTILHE O MATERIAL** por nenhum meio (sites, e-mail, grupos de WhatsApp ou Facebook...). Se você vir qualquer compartilhamento suspeito, peço que denuncie essa fonte ilegal, por favor e também me envie no contato@mapasdalu.com.br. **Pirataria é crime** e pode resultar penas de até **QUATRO** anos de prisão, além de multa (art. 184, CP).

O compartilhamento do material pelo aluno importará em seu bloqueio imediato.

Agradeço a todos pelo enorme carinho e respeito. Espero que aproveitem muito os Mapas da lulu.

Um beijo,  
Laura Amorim

# Índice

---

## 1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

1.1 Introdução à Administração	06
1.2 Teorias Administrativas	07
1.3 Cultura e Clima Organizacionais	09
1.4 Estrutura Organizacional	13
1.5 Planejamento	18
1.6 Motivação	25
1.7 Liderança	31
1.8 Controle	36
1.9 Qualidade	38
1.10 Tomada de Decisão	42
1.11 Comunicação	45
1.12 Gestão de Conflitos	47
1.13 Gestão de Processos	49
1.14 Gestão de Projetos	53
1.15 Trabalho em Equipe	61
1.16 Gestão de Pessoas	62

# Índice

---

## 1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

1.17 Gestão por Competências	64
1.18 Gestão de Mudanças	66
1.19 Governança Corporativa	70

# ADMINISTRAÇÃO

## CONCEITOS IMPORTANTES

- **Administração:** atividades executadas para que os objetivos da administração sejam atingidos.  
Funções = planejamento, organização, direção e controle
- **Organização:** pessoas + recursos estruturados na busca de objetivos comuns.
- **Stake holders:** detentores de interesses ou partes impactadas.  
Ex.: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, governo...
- **Diretores:** ocupantes de cargos corporativos ou estratégicos → Decisões estratégicas
- **Gerentes:** ocupantes de cargos de chefia intermediários, em seus respectivos departamentos
- **Supervisores:** ocupantes de cargos de chefia operacional → Coordenam a execução direta das tarefas
- **Chão de fábrica:** nível estrutural mais baixo da organização → Tarefas mais básicas

## TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

### PREMISSAS IMPORTANTES:

1. Deve sustentar a  $\begin{cases} \text{constituição} \\ \text{continuidade} \end{cases}$  das empresas
2. Sua aplicação deve equilibrar  $\begin{cases} \text{teoria} \\ \text{prática} \end{cases}$
3. Qualidade  $\begin{cases} \text{estilo de atuação} \\ \text{conhecimento administrativo} \end{cases}$  dos executivos e funcionários
4. Sua aplicação deve basear-se em modernas metodologias e técnicas
5. Importante conhecer seus princípios.
6. Aplicação e abrangência universais
7. Administração é uma tecnologia/conhecimento em evolução
8. Permite generalizações e particularizações
9. Considerar toda a empresa de modo interativo
10. Foco = pessoas que  $\begin{cases} \text{trabalham} \\ \text{interagem} \end{cases}$  com a empresa
11. Forte abordagem de relatividade de tratamento de seus assuntos

# Teorias Administrativas



TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
CLÁSSICA	Estrutura	Organização formal	Engenharia humana/ de produção	Homem econômico	Ser isolado: reage como indivíduo	Materiais e salariais
ADM. CIENTÍFICA	Tarefas	Organização formal	Engenharia humana/ de produção	Homem econômico	Ser isolado: reage como indivíduo	Materiais e salariais
RELAÇÕES HUMANAS	Pessoas	Organização informal	Ciência social aplicada	Homem social	Ser social: reage como membro de um grupo social	Sociais e simbólicos
NEOCLÁSSICA	Ecletismo (tarefas, pessoas e estruturas)	Organização formal e informal	Técnica social básica e administração por objetivos	Homem organizacional e administrativo	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Mistos (sociais e materiais)
BUROCRACIA	Estrutura	Organização formal	Sociologia da burocracia	Homem organizacional	Ser isolado: reage como ocupante de um cargo	Materiais e salariais

# TEORIAS teorias ADMINISTRATIVAS



TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
ESTRUTURALISTA	Estrutura e ambiente	Organização formal e informal	Sociedades de organizações e abordagem múltipla	Homem organizacional	Ser social que vive dentro de organizações	Mistas (sociais e materiais)
COMPORTAMENTAL	Pessoas e ambientes	Organização formal e informal	Ciência comportamental aplicada	Homem administrativo	Ser racional, tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Mistas (sociais e materiais)
SISTEMAS	Ambiente	Organização como um sistema	Abordagem sistêmica	Homem funcional	Desempenho de papéis	Mistas (sociais e materiais)
CONTINGÊNCIA	Ambiente e tecnologia (não despreza tarefas, pessoas e estruturas)	Variável (conforme ambiente e tecnologia)	Abordagem contingencial	Homem complexo	Desempenho de papéis	Mistas (sociais e materiais)

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## ASPECTOS GERAIS

- Conjunto de **{ hábitos crenças}** que **guiam** o **comportamento organizacional**, estabelecidos por:
  - Valores
  - Normas
  - Atitudes
  - Expectativas
- Com elementos **{ escritos e não escritos}**
- Normas **formais** e **informais**
- É elemento de controle

DIMENSÕES	RELATIVA AO SISTEMA
Material	Produtivo
Psicossocial	De comunicações
Ideológica	De valores

## SUBCULTURAS

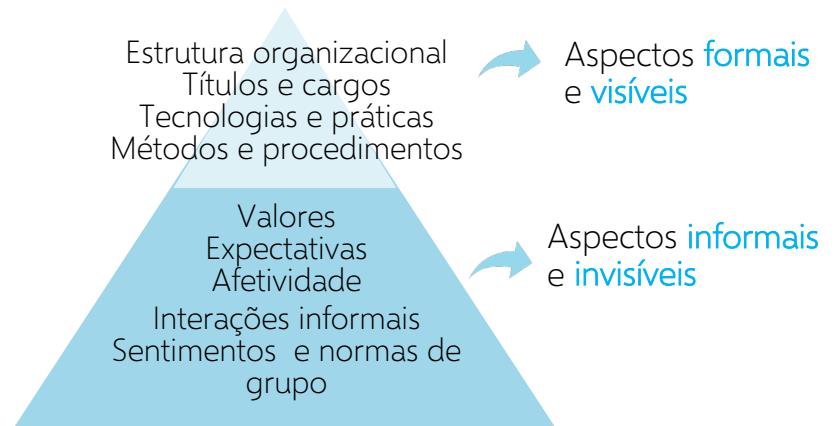
- A cultura **não é uniforme** por toda a organização:



## CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS

- Para capturar a **essência** da cultura: (A organização dá + ou - ênfase a cada)
  - Grau de inovação
  - Atenção aos detalhes
  - Orientação para resultados
  - Foco na pessoa
  - Foco na equipe
  - Agressividade
  - Estabilidade

## ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



## PRINCIPAIS ELEMENTOS

- **Tecnologia** → conhecimentos e ferramentas
- **Símbolos** → materiais ou não.  
Têm significado na organização
- **Heróis** → indivíduos que obtiveram sucesso em um momento crucial
- **Cotidiano** do comportamento observável
- **Normas** → regras que envolvem grupos e seus comportamentos
- **Valores** dominantes
- **Filosofia** administrativa → orienta as políticas da organização quanto a funcionários, clientes...
- **Regras** do jogo
- **Clima Organizacional** → percepção dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho

## EFEITOS DA CULTURA

- Exerce fortes **efeitos** sobre seu desempenho econômico
  - Em ambientes turbulentos, a cultura deve ser **mobilizada** para ajudar a organização a enfrentar a realidade de curto prazo
- Uma cultura compatível com o ambiente favorece seu bom desempenho

# CULTURA ORGANIZACIONAL

## MODIFICAÇÃO DA CULTURA

- Só muda no **{Médio Longo}** prazos  
Estão profundamente arraigadas no pessoal
- A cultura (se muito forte) pode ser uma **barreira à mudança organizacional**

## APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Dá-se, principalmente, através de:
  1. Histórias e mitos
  2. Rituais
  3. Símbolos materiais
  4. Linguagem
  5. Ritos

(de passagem, de degradação, de reforço ou confirmação, de renovação ou reprodução, de redução de conflitos, de integração)

# CULTURA ORGANIZACIONAL

“Uma cultura forte pode...”

## VANTAGENS

- Evitar o surgimento de problemas internos (↓ conflitos)
- Desenvolve uma imagem clara sobre a organização
- Propicia um senso de identidade aos seus membros
- Diferencia cada organização.
- Possibilita um melhor controle pela gestão
- Favorece o comprometimento dos colaboradores

## DESVANTAGENS

- Pode dificultar processos de mudança e adaptação da organização (o pessoal fica resistente a mudanças)
- Pode dificultar a aceitação de diversidade na organização

## IMPACTO

- O clima é muito relacionado a motivação e comportamento dos funcionários
- Clima Positivo → Influência **positiva** sobre trabalho/motivação: maior comprometimento
- Clima Negativo → Influência **negativa** sobre trabalho/motivação

### Indicadores do clima organizacional:

- Rotatividade de pessoal
- Número de greves
- Faltas e atrasos...  
(Indicam baixa motivação)

## COMPARAÇÃO

CLIMA ORGANIZACIONAL	X	CULTURA ORGANIZACIONAL
Síntese da <b>percepção</b> dos funcionários sem a organização e o ambiente de trabalho		Essência da organização
Caráter mais <b>temporário</b>		Mais <b>estável</b>
Natureza <b>avaliativa</b> (pode ser favorável ou não)		Natureza <b>descritiva</b> (objeto de contestação)
Mais facilmente perceptível e manejável		

## ASPECTOS GERAIS

- = **Grau de satisfação** dos agentes da organização com a cultura organizacional
- Refere-se ao **ambiente interno** da organização
- Percepção de **ênfase cognitiva** (não afetiva)
- **Depende de** características do dia a dia organizacional:
  1. Estilo de liderança
  2. Estrutura organizacional
  3. Políticas e valores praticados
  4. Ramo de atividade da organização

# clima ORGANIZACIONAL

## MEDIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- Para sua avaliação e **aprimoramento**
- Técnicas:
  1. Questionários periódicos
  2. Pesquisas de opinião
  3. Entrevistas por especialistas
  4. Entrevistas em grupo

Clima ideal → deve considerar o que pensam os colaboradores  
+ necessidades de organização

## ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

- Grau em que as tarefas na organização são **subdivididas** em funções isoladas.  
= divisão do trabalho
- Cada funcionário executa apenas uma **atividade isolada**.
- Em geral, aumenta
  - Eficiência
  - Produtividade
- Mas se exagerada, pode causar "deseconomias humanas"

# estrutura organizacional

=ELEMENTOS=

## CADEIA DE COMANDO

- = Hierarquia da organização  
(Linha de autoridade → do topo à base)
  - Atendimento de objetivos de longo prazo
  - Visão da organização
  - Como um todo (visão holística)
- Níveis intermediários
  - Planos específicos para cada área/departamento
- Tarefas do dia a dia
  - Supervisores diretos + funcionários
  - Para contribuir com os setor

## AMPLITUDE DE CONTROLE

- = Quantos funcionários cada gestor consegue dirigir com eficiência/eficácia (sob sua coordenação direta)

### AMPLITUDES:

- **Maiores** → "achatamento da pirâmide"
  - ↓ Custos
  - ↑ Flexibilidade e autonomia
- **Menores** → vários níveis gerenciais.
  - Comunicação + complicada
  - Supervisão + rígida
  - ↓ Autonomia dos funcionários

No conceito da administração geral

## (DES) CENTRALIZAÇÃO ...

- **Descentralização** → coloca mais responsabilidade próxima à base da pirâmide organizacional. (dentro da mesma organização)
- **Desconcentração** → separação física das atividades em diversas instalações

## FORMALIZAÇÃO

- Grau em que **as tarefas são padronizadas** na organização. Diminui a flexibilidade e a autonomia de atuação dos funcionários

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## =ELEMENTOS=



## DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- A organização cria departamentos e áreas para **agrupar o trabalho** em unidades organizacionais
- Com base na **homogeneidade**:
  - Busca-se agrupar o trabalho em unidades homogêneas.
- Podem ser:
  - Em posições de **linha**: órgãos de execução (tomada de decisão mais rápida)
  - Em posições de **staff**: órgãos de assessoramento (não tomam decisões)
- Organograma → representa a **estrutura organizacional formal** (diretorias, áreas, departamentos...)

Não confunda com "Fluxograma" ↗



## TIPOS

- **Funcional**:
  - De acordo com as funções desempenhadas. (marketing, vendas, compras...)
  - Vantagem: especialização do trabalho
  - Desvantagem: tendência a descumprir prazos e orçamentos
- **Por programas/produtos/serviços**:
  - De acordo com o que fornece (seção de calças, de camisas...)
- **Geográfica**:
  - De acordo com a localização geográfica (da região sul, norte...)
  - Desvantagem: aumenta o custo da organização (repetição de funções)
- **Divisional**:
  - Divisão de grandes organizações em divisões para cada área de negócios em que atua (cada divisão se parece com uma empresa por si só)
- **Por processos**:
  - Enfocam o cliente de cada processo
  - Interligam as várias partes da organização que agregam valor
- **Por clientes**:
  - De acordo com clientes únicos ou categorias de clientes
- **Por projetos**:
  - De acordo com as atividades temporárias com resultados exclusivos
- **Mista**:
  - A organização usa mais de um critério

A organização pode utilizar vários ao mesmo tempo

# estrutura organizacional

= TIPOS MAIS COMUNS =



## ESTRUTURA MATRICIAL



- Combina **2 tipos** de departamentalização (normalmente: funcional + projetos/processos)
- Boa opção para as organizações que desenvolvem projetos → as equipes de projeto compõe-se de especialistas em cada função
- Desvantagem:** dificuldades devidas a:
  - Dupla subordinação dos membros da equipe
  - Baixo nível de autoridade do líder do projeto/produto

## ESTRUTURA SIMPLES

- Comum nos **pequenos negócios**
- Características:
  - Baixo grau de departamentalização
  - Grande amplitude de controle
  - Autoridade centralizada
  - Pouca formalização

**AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO**

**DISPONIBILIDADE DE RECURSOS**

**QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO**

**PAPEL DO GERENTE DE PROJETO**

**PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO**

FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= TIPOS MAIS COMUNS =

## BUROCRACIA

**BASE:** padronização de { normas e procedimentos

- **Características:**

- Tarefas operacionais rotineiras
- Grande especialização
- Alta formalização de { regras e regulamentos
- Departamentalização funcional
- Baixa amplitude de controle
- Autoridade centralizada
- Hierarquia bem definida

- **Disfunções:**

- Internalização das **regras** e apego excessivo aos **regulamentos**
- Resistência a mudanças
- Despersonalização dos relacionamentos
- Categorização como base do processo decisório
- Exibição de sinais/símbolos de autoridade
- Dificuldades no atendimento a clientes e conflito com o público.

Deixam de ser meio e tornam-se fim

## ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

(em rede)

- Foco no negócio principal (*core business*) + terceirização das atividades não essenciais busca a **flexibilidade** máxima.
- São **horizontalizadas** (equipes que comunicam-se de forma intensiva)
- Desvantagem: papéis, responsabilidades e objetivos não são muito claros.

## ORGANIZAÇÃO ENXUTA (DOWNSIZING)

- Downsizing = venda de unidades, fechamento de filiais, redução de funcionários...
- Reduz a estrutura organizacional
- Maior flexibilidade e foco + redução de custos

## MODELO MECANICISTA

- Modelo **extremo** associado à **burocracia**
- Tudo extremamente bem definido/delineado, formalizado e inflexível

## MODELO ORGÂNICO

- Oposto ao mecanicista
- Achulado e com menos padronização
- Estrutura flexível
- Fala-se em liderança (não em autoridade formal)

# estrutura organizacional

## DIFERENCIAMENTO X INTEGRAÇÃO

- Diferenciamento → Divisões internas da organização  
(especialização de funções em cargos, áreas e departamentos específicos)  
São opostos
- Integração → Coordenação de esforços de várias partes especializadas da organização
- Uma boa organização consegue coordenar diferenciação e integração de acordo com as necessidades do ambiente  
(não de seu próprio desejo)

## ORGANIZAÇÃO INFORMAL

- Estrutura **não formalizada** de relacionamentos entre os membros
- Formação espontânea
  - + liderança informal
  - + comunicação informal...
- Em organizações mais rígidas, são consideradas uma ameaça e até reprimidas
- Sua valorização = ↑ Motivação dos funcionários (processos participativos)  
dentro de uma organização formal
- As duas estruturas **coexistem** (formal e informal)

## ASPECTOS GERAIS

- Plano para se ir **da situação atual para a situação futura** desejada

- Determina como:

- Alocar recursos
- Enfrentar situações
- Interferir no próprio futuro

## PRINCÍPIOS (GERAIS)

- Princípio da contribuição aos **objetivos**
- Princípio da **precedência** do planejamento
- Princípio da **maior influência** e abrangência
- Princípio das maiores **eficiência, eficácia e efetividade**.

## GESTÃO ESTRATÉGICA

- Plano estratégico
- + Implementação em um processo
- + Controle
- Para assegurar as **mudanças organizacionais** necessárias à implementação do plano
- **Mais ampla** que o planejamento
- Uso de **indicadores** e *balanced scorecard*

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Mais burocrático
- **Centralizado** na cúpula da organização
- Compõe a gestão estratégica (menos amplo)
- Fases básicas:
  1. Diagnóstico estratégico
  2. Missão da empresa
  3. Instrumentos prescritivos e quantitativos
  4. Controle e avaliação

## TIPOS:

### ESTRATÉGICO

- Pelo **nível institucional** da organização
- Atendimento de objetivos de **longo prazo**
- Visão da organização como **um todo**
- Integra fatores **internos e externos**
- Voltado para a eficácia e **efetividade**

### TÁTICO

- Voltado ao **médio prazo** (gerência)
- Níveis **intermediários**
- Planos específicos para cada área ou departamento (+ integração)

### OPERACIONAL

- Voltado ao **curto prazo**
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores diretos + funcionários
- Foco na **eficiência**

## NEGÓCIO

- = Principal **atividade** desenvolvida pela organização

## MISSÃO

- = **Razão de existir** da organização na sociedade
  - Afirmação **atemporal** que guia a estratégia da organização
  - Impacto na sociedade → medida da efetividade das ações organizacionais

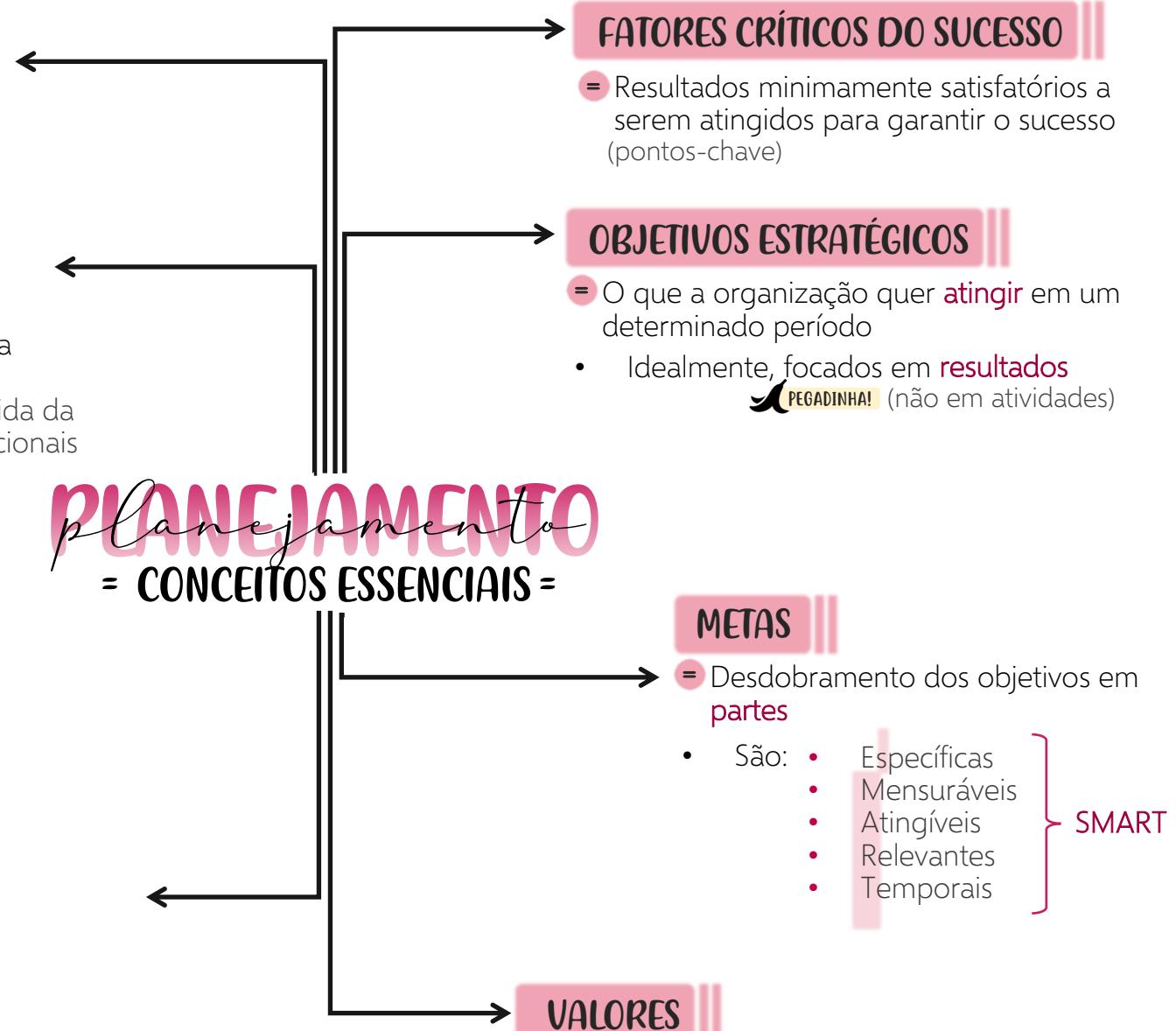
Ex: **Missão** de uma fábrica da **Coca-Cola**:

“Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente”.

## VISÃO

- = Como a organização **se enxerga** daqui a um tempo
  - Grande norte que a estratégia organizacional deve seguir (orienta decisões estratégicas)

Ex: **Visão** de uma fábrica da **Coca-Cola**:  
“Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola do mundo”.



- = Pressupostos básicos que **guiam** o comportamento organizacional

- Ex.: paixão, liderança, ética, inovação...

## PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

- Para que a organização se planeje para diferentes situações futuras. (cenários)
- Aumenta a **flexibilidade** do planejamento

## ABORDAGENS PARA O DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS:

- **Projetiva:** projeta dados do passado para o futuro
- Cria modelos deterministas e **quantitativos** do futuro
- **Prospectiva:** busca uma visão global
- O futuro é incerto
- Considera variações **qualitativas** (quantitativas ou não, subjetivas ou não)

# Planejamento

## MÓDULOS DE AÇÃO INTERATUANTES A CONSIDERAR:

- Tecnológico
- Político-econômico
- Produtos e serviços
- Propósitos atuais e potenciais
- Sociocultural

### P.E.S. (Planejamento estratégico situacional)

- Não separa planejamento e execução
- Não usa receitas prontas
- Analisa situações realmente enfrentadas

## ANÁLISE DE AMBIENTES

- Faz parte do **diagnóstico estratégico** da organização
- Enfoques:
  - Para resolver algum problema imediato
  - Para identificar futuras oportunidades e ameaças

### AMBIENTE INTERNO

- = Dentro da organização
  - Pontos **fortes**
  - Pontos **fracos**
- A organização **tem controle** sobre ele

### AMBIENTE EXTERNO

- = Relação entre a organização e o ambiente externo
  - Oportunidades (positivo)
  - Ameaças (negativo)
- Está **fora do controle** da organização (ela só influencia/ é influenciada)
- Divisões:
  - Natural
  - Econômico
  - Político-legal
  - Social/ sóciocultural
  - Tecnológico
  - Competitivo

# Planejamento

= MATRIZ S.W.O.T =

## COMBINAÇÕES

- Elemento externo + interno
- Alavancagem:**  
oportunidades + forças
- Limitações/Restrições:**  
oportunidades + fraquezas  
Atrapalham o aproveitamento das
- Vulnerabilidades:**  
ameaças + forças  
Ajudam a combater as
- Problemas:**  
ameaças + fraquezas

## ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de **diagnóstico organizacional** (estratégia organização)

Ambiente Interno  $\begin{cases} S: strengths \text{ (forças)} \\ W: weaknesses \text{ (fraquezas)} \end{cases}$

Ambiente Externo  $\begin{cases} O: opportunities \text{ (oportunidades)} \\ T: threats \text{ (ameaças)} \end{cases}$

## EXEMPLO:

- Se a questão tratar de uma deficiência **interna** da organização = fraqueza

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

S	W
O	T

## ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente Externo	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Situação externa **negativa**  
(sobreviver/ manter)

Situação externa **positiva**  
(buscar algo a mais)

## MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

- A ocorrência **não** está limitada aos concorrentes propriamente ditos!
- 5 forças:
  1. Ameaça de **novos entrantes**
  2. Ameaça de produtos **substitutivos**
  3. Poder de barganha dos **clientes**
  4. Poder de barganha dos **fornecedores**
  5. Rivalidade entre os concorrentes **atuais**

## A CADEIA DE VALOR

- Relaciona as **atividades** de importância estratégica para a empresa
- Identificar áreas que agregam valor.

- Grupos de atividades:
  - **Primárias**: relacionadas à elaboração do produto, sua comercialização e entrega ao cliente
    - Ex.: Logística interna e externa, operações, marketing e vendas, serviços.
  - **De apoio**: sustentam o funcionamento das atividades primárias e a si mesmas
    - Ex.: Aquisições, infraestrutura da empresa, gerência de RH, desenvolvimento de tecnologia.

## PLANEJAMENTO

## AS 3 ESTRATÉGICAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

(de Porter)

- Para **enfrentar as forças** competitivas.
- 3 estratégias:

1. Liderança no custo total
  - Buscar a **redução de custos** de sua indústria → conforme adquirem maior experiência no mercado
2. Diferenciação
  - Criar **aspectos** do produto que sejam considerados **únicos** pelo cliente
  - Projeto, marca, tecnologia
3. Enfoque (foco)
  - Buscar atender as **necessidades específicas** de um público alvo (estratégico)
  - **Pressuposta**: a empresa é capaz de atender seu público específico **mais efetivamente** do que os concorrentes que competem de forma mais ampla

Vantagem competitiva → posição na qual a organização pode se **defender** das forças competitivas do mercado ou influenciá-las a seu favor

# Planejamento

= BALANCED SCORECARD =



## ASPECTOS GERAIS

- Ferramenta de **gestão estratégica**.



- Estabelece **objetivos e indicadores**

Financeiros e não financeiros.

## FUNÇÕES

- Esclarecer e **atualizar** a estratégia
- Divulgar** a estratégia.
- Alinhar** as metas das unidades e indivíduos com a estratégia
- Conectar os objetivos estratégicos às **metas** de longo prazo e aos **orçamentos** anuais
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas
- Conduzir **avaliações de desempenho** periódicas

## PERSPECTIVAS



### PERSPECTIVA FINANCEIRA

(do acionista)

- Indicadores financeiros como medidas objetivas para acompanhar a contribuição das ações estratégicas ao resultado da organização
- Estratégias:**  
crescimento da receita + produtividade

### PERSPECTIVA DO CLIENTE

- O que é importante/agrega valor para o cliente (satisfação, retenção, captação e lucratividade)
- Categorias de interesses:

- |             |              |
|-------------|--------------|
| • Prazo     | • Desempenho |
| • Qualidade | • Serviços   |

### PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Processos que servem de base para os demais (essência operacional da organização)
- Focar nos processos que exercem impacto sobre a satisfação do cliente e resultados da organização

### PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- Capacidade de aprendizagem da organização (novos sistemas, procedimentos, treinamentos...)
- Relacionada a indicadores de melhoria contínua (capacitação de pessoal e sistemas)

# Planejamento

## = BALANCED SCORECARD =



### ELEMENTOS

- **Mapa estratégico:**
  - Descreve a estratégia através dos **objetivos** relacionados entre si e distribuídos entre as 4 perspectivas
- **Objetivos estratégicos:**
  - O que a organização quer alcançar
- **Indicadores:**
  - Medem e acompanham o sucesso da estratégia organizacional
- **Metas:**
  - Níveis de desempenho/melhorias que devem ser realizado para que o objetivo seja alcançado
- **Planos de ação:**
  - Ações práticas a serem executadas para que o objetivo seja alcançado

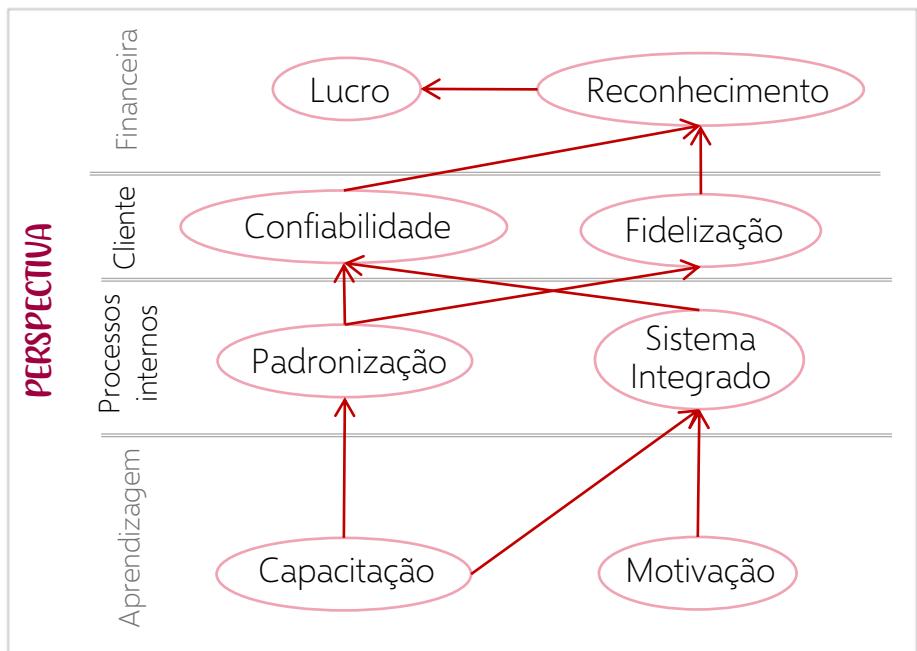
### PRINCÍPIOS

1. **Traduzir** a estratégia em termos operacionais
2. **Alinhar** a organização à estratégia
3. Estratégia é **um processo contínuo**
4. Transformar a estratégia em uma atividade do **dia a dia** de todos
5. Mobilizar as mudanças através da **liderança executiva**

### DOCUMENTOS ESSENCIAIS

#### MAPA ESTRATÉGICO

- Mostra a relação **causa-efeito** entre os objetos
- Exemplo:



#### PAINEL DE DESEMPENHO/ ESTRATÉGICO

- É uma tabela que traduz os **objetivos** em **indicadores**, **metas** e **ações** e indica sua posição no **mapa estratégico**

# MOTIVAÇÃO



## ASPECTOS GERAIS

- É o que **move** alguém em **direção** a algo

## CARACTERÍSTICAS

- **Intensidade** → esforço despendido.
- **Direção** → objetivos a serem alcançados
- **Persistência** → tempo em que é mantido o esforço

## ORIGEM

- Entendimento dominante = É um fenômeno **intrínseco** (interno)  
“ninguém motiva ninguém”
- Alguns defendem a existência de uma “motivação **extrínseca**”  
Através de { punições e reforços}

## TEORIAS

Referem-se ao conteúdo da motivação (o que leva o indivíduo a se motivar)

### TEORIAS DE CONTEÚDO

(HAMMM)

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Teoria de Alderfer

Hierarquia das necessidades de Maslow

Teoria das necessidades de McClelland

Teoria X e teoria Y de McGregor

### TEORIAS DE PROCESSOS

(REEE)

Teoria do Reforço (Skinner)

Teoria da Equidade

Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Locke)

Teoria da Expectativa (VROOM)

Refere-se ao processo motivacional e seu funcionamento

# MOTIVAÇÃO



## HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

- O ser humano está constantemente buscando **saciar** suas **necessidades**
- Ele está motivado a suprir **primeiramente** suas **necessidades** mais **inferiores** que estiverem insatisfeitas
 

Após satisfazê-las, ele parte para a de nível **imediatamente superior**
- Necessidades **não** satisfeitas → motivam  
(as já satisfeitas não motivam)



## NECESSIDADES:

### FISIOLÓGICAS:

Necessidades básicas do ser humano.  
(fome, sede, abrigo, descanso...)

### SEGURANÇA:

Proteção contra danos físicos e emocionais

### AFETIVO-SOCIAIS:

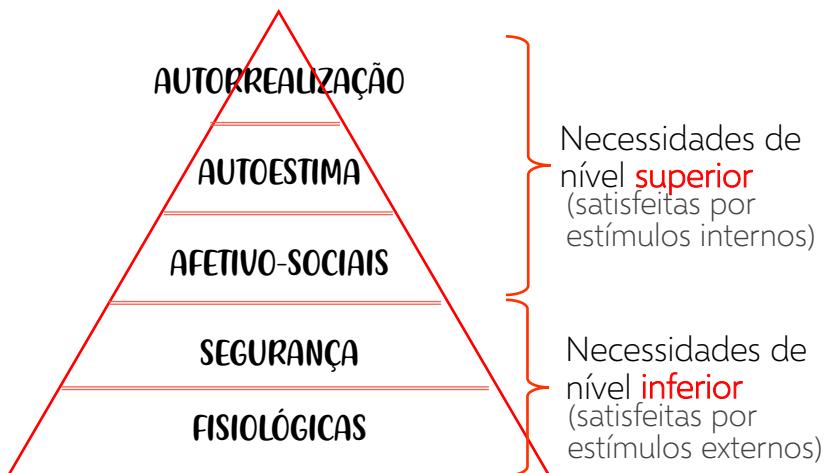
Afeição, amizade, pertencimento a grupos

### AUTO-ESTIMA:

Fatores de estima { internos e externos à pessoa

### AUTO-REALIZAÇÃO:

Ímpeto de tornar-se o que se deseja ser  
(inclui desafios mais complexos)



# MOTIVAÇÃO



## TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR //

- São teorias **antagônicas**

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O homem tem <b>aversão</b> ao trabalho</li> <li>• <b>Evita</b> responsabilidades</li> <li>• Interessa-se apenas por sua <b>própria segurança</b> pessoal e financeira</li> <li>• Deve ser <b>controlado</b> e punido para se esforçar e cumprir seus objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O homem acha o trabalho natural</li> <li>• Tem um <b>motivação natural</b> para o trabalho</li> <li>• Pode <b>aceitar responsabilidades</b> ou até buscá-las</li> <li>• A supervisão dos funcionários pode ser mais <b>branda</b></li> </ul>

## TEORIA ERC DE ALDERFER //

- A motivação também se relaciona com uma **hierarquia de necessidades**:

### NECESSIDADES DE:

- Existência → bem estar físico, de preservação e sobrevivência
- Relacionamento → sociabilidade
- Crescimento → desenvolvimento de seu potencial de crescer
- As diferentes necessidades podem ser acionadas **ao mesmo tempo** (não precisa seguir uma ordem )
- **Frustação- regressão:**  
Se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo irá aumentar.

## TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND //

( R.A.P. )

( = teoria das necessidades adquiridas )

- **3 necessidades** são a base do comportamento:
  - De **realização** → busca da excelência, do sucesso.
  - De **afiliação** → vontade de possuir relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis
  - De **poder** → para fazer com que os outros se comportem de modo que não fariam naturalmente
- As pessoas **se sentem motivadas** quando o trabalho tem:
  - Muita responsabilidade
  - Grau médio de riscos
  - Bastante *feedback*

# MOTIVAÇÃO

(teoria da higiene-motivação) ↓

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG



- A motivação resulta de **dois fatores**:

FATORES HIGIÉNICOS (profiláticos/de manutenção)	FATORES MOTIVACIONAIS (intrínsecos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabalho</li> <li>Evitam a <b>insatisfação</b> (levam a um "ponto neutro")</li> <li>Exemplos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Condições físicas</li> <li>Relacionamentos</li> <li>Salário</li> <li>Segurança no emprego</li> <li>Status</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Próprio trabalho</li> <li>Causam <b>satisfação</b> (se não, há "não-satisfação")</li> <li>Exemplos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Realização</li> <li>Reconhecimento</li> <li>Trabalho em si</li> <li>Responsabilidades</li> <li>Crescimento</li> </ul> </li> </ul>

### CRÍTICAS

- Limitações **metodológicas** no procedimento  
(↓ confiabilidade)
- Não foi usada uma **medida geral** para a satisfação
- A relação **satisfação-produtividade** da teoria não utilizada pela pesquisa

## TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

- O estabelecimento de objetivos é a **maior fonte de motivação para o trabalho**.
- Os objetivos devem ser **específicos**.
- Os **difíceis** podem funcionar melhor que os **fáceis**. (desde que aceitos pelo funcionário)
- O **feedback** também melhora o desempenho (guiia o comportamento)
- O **comprometimento** com o objetivo é um pressuposto → o funcionário deve: acreditar que é capaz + querer alcançá-lo
- Características** de uma tarefa que favorecem o desempenho:
  - Tarefas **simples** (não complexas)
  - Tarefas **conhecidas** (não novas)
  - Tarefas **independentes** (não interdependentes)

# MOTIVAÇÃO

motivação



## TEORIA DA AUTOEFCÁCIA

- **Convicção** que um indivíduo possui de que será **capaz** de realizar determinada tarefa

### INDIVÍDUO COM BAIXA AUTOEFCÁCIA:

- Maior probabilidade de diminuir os esforços ou de **desistir** do trabalho
- Ao receberem o feedback negativo, **perdem o empenho** pela tarefa

### INDIVÍDUO COM ALTA AUTOEFCÁCIA:

- **Tenta vencer** os desafios com maior força de vontade
- Ao receberem feedback negativo, ganham **mais motivação**
- Formas de **aumentar a autoeficácia** individual:
  1. Maestria prática
  2. Aprendizagem por observação
  3. Persuasão verbal
  4. Excitação emocional



## TEORIA DO REFORÇO

O comportamento do indivíduo será resultado de **estímulos do ambiente**:

- Reforço positivo: recompensa por um comportamento desejado
- Reforço negativo: retirada de uma consequência após apresentar um comportamento desejado
- Punição: introdução de uma consequência negativa por um comportamento indesejado
- Extinção: retirada de elementos positivos por um comportamento indesejado

## TEORIA DA EQUIDADE

- As pessoas **comparam**: **benefícios** que obtém com um determinado (resultado) **esforço** com os benefícios e esforços (investimento) de **outras pessoas**.
- Podem perceber:
  - Injustiça por ser **sub-recompensado**
  - Injustiça por ser **sobrerrecompensado**
  - Equidade ou **justiça**
- Em uma situação de:
  - JUSTIÇA** → os funcionários contribuem mais para mais benefícios
  - INJUSTIÇA** → se motivam na direção de restaurar a equidade:
    - Modificando insumos
    - Modificando recompensas
    - Revendo sua autoimagem
    - Revendo sua percepção de terceiros
    - Buscando outra referência
    - Abandonando a situação

## PONTOS DE REFERÊNCIA:

- Próprio- interno: próprio funcionário em outro cargo na mesma organização
- Próprio-externo: próprio funcionário em outro cargo em outra organização
- Outro-interno: outro funcionário na mesma organização
- Outro-externo: outro funcionário em outra organização

## TEORIA DA EXPECTATIVA

(Victor Vroom)

- Tem natureza **contingencial** (a motivação depende da situação efetivamente analisada)
- Relações que **influenciam** a motivação:
  - Esforço → Desempenho (expectância)
  - Desempenho → Recompensa (instrumentalidade)
  - Recompensa → Metas pessoais (valência)

## MOTIVAÇÃO

## TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

- A **introdução de recompensas** externas para um determinado **trabalho reduzirá o interesse** que o indivíduo sente intrinsecamente pela tarefa
  - Se percebidas como forma de **controlar o comportamento** dos trabalhadores (se o indivíduo continuar se sentido no controle, a recompensa pode motivar)
- Baseada na **teoria da autodeterminação** (necessidade de autonomia)

# LIDERANÇA



## ASPECTOS GERAIS

### LÍDER

- Guia o comportamento dos demais ( para que façam algo além do que fariam naturalmente )
- Exerce de fato ao menos um tipo de poder:
  - De recompensa
  - Legítimo (da estrutura)
  - Especialização/competência
  - Carismático
  - De referência (Legitimidade na área!)
- De coerção (De aplicar punições)
- Normativo (Manipulativo, persuasivo e sugestivo)
- De informação (Especialidade do conhecimento)

≠ Chefe  
Ocupa posição (formal) hierarquicamente superior

## ESTILOS DE LIDERANÇA

### AUTOCRÁTICA

- Exercida com autoridade
- Voltada para o líder
- Vantagem: produz mais resultados
- Desvantagem: frustração/agressividade dos liderados

### DEMOCRÁTICA

- Considera opinião dos liderados ( Maior participação )
- Voltada para o líder e liderados

### LEBERAL

- Dá grande liberdade ao grupo
  - O líder só participa quando demandado
- Ele apresenta as alternativas e o grupo toma as decisões

## OS 4 SISTEMAS DE LIDERANÇA DE LICKERT

### SISTEMA I: AUTORITÁRIO-COERTIVO

- Liderança: autocrática e controladora
- Processo decisório: centralizado
- Comunicações: verticais e descendentes
- Organizações informais: indesejadas
- Relações interpessoais: podem gerar desconfiança
- Recompensas: são raras (foco em punições e medidas disciplinares)

### SISTEMA II: AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE

- Liderança: autoritária, mas menos rígida
- Processo decisório: centralizado, mas com delegação das tarefas mais simples
- Comunicações: precárias
- Relações interpessoais: são toleradas
- Recompensas: salariais e sociais (raras)

### SISTEMA III: CONSULTIVO

- Processo decisório: liderança consulta a equipe e delega alguns pontos
- Comunicações: mais fluidas (as pessoas da organização são ouvidas pela liderança)
- Organizações informais: são estimuladas, se eficazes
- Recompensas: ênfase nas materiais (há também as sociais)

### SISTEMA IV: PARTICIPATIVO

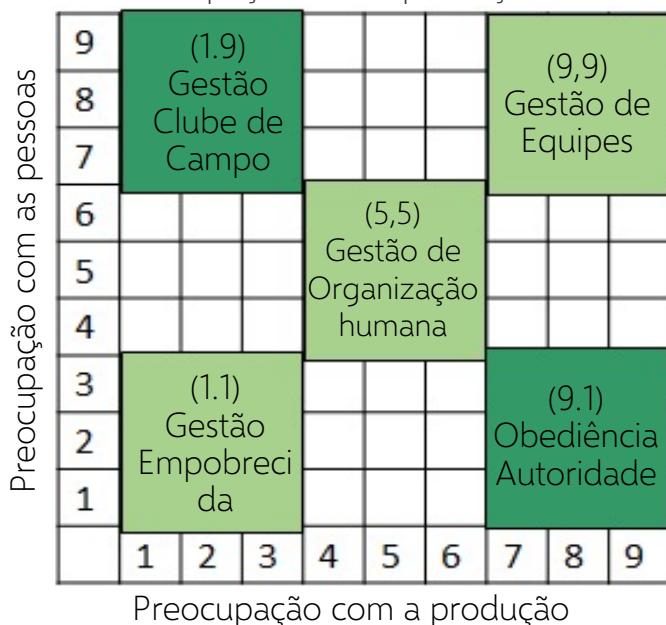
- Processo decisório: líder define políticas e objetivos (demais decisões são descentralizadas)
- Comunicações: mais orgânicas (base para compartilhamento de informações)
- Organizações informais: são positivas
- Recompensas: ênfase nas sociais

## TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA

- Explicam a liderança através de **comportamentos típicos** de líderes.
- Correntes:
  - Da universidade estadual de Ohio:
    - Estrutura de iniciação  
(capacidade de estruturar seu trabalho e de seus seguidores)
    - Consideração  
(capacidade de manter mútua confiança/respeito)
  - Da universidade de **Michigan**
    - Liderança orientada a produção/tarefas
    - Liderança orientada para pessoas

## GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

-  Rede administrativa
- É bidimensional  caracteriza os estilos de liderança com base em duas dimensões:
  - Preocupação com as pessoas
  - Preocupação com a produção



# LIDERANÇA



## TEORIA CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

- Consideram que, para cada situação, haverá um estilo de liderança com comportamentos adequados (não é absoluto)

## TEORIA DO CAMINHO-META (DE HOUSE)

-  Teoria da liderança em passos gradativos
- O líder deve esclarecer o **caminho** que seus seguidores devem seguir para atingir seus objetivos (pretende-se reduzir obstáculos e barreiras)
- Tipos de liderança (a depender da situação):
  - Líder **apoiador**
  - Líder **diretivo**
  - Líder **orientado para objetivos/resultados**
  - Líder **participativo**

# Liderança

## TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

### TEORIA SITUACIONAL (DE HERSEY E BLANCHARD)

- Estilo de liderança depende da maturidade dos funcionários:

	MOTIVAÇÃO	CAPACIDADE
Maturidade 1	Baixa	Baixa
Maturidade 2	Alta	Baixa
Maturidade 3	Baixa	Alta
Maturidade 4	Alta	Alta

	FUNCIONÁRIOS CAPAZES	FUNCIONÁRIOS INCAPAZES
MOTIVADOS	Líder não precisa fazer muita coisa	Líder deve oferecer orientação para realização das tarefas
DESMOTIVADOS	Líder deve dar apoio aos funcionários e tentar motivá-los	Líder deve dar orientações claras e específicas para cada tarefa

### O CONTINUUM DO COMPORTAMENTO DO LÍDER

- De Tannenbaum e Schmidt
- O administrador escolhe a liderança para cada subordinado e cada situação

Liderança centralizada no chefe

Liderança centralizada nos subordinados

Uso de autoridade pelo administrador

Uso de liberdade pelos subordinados

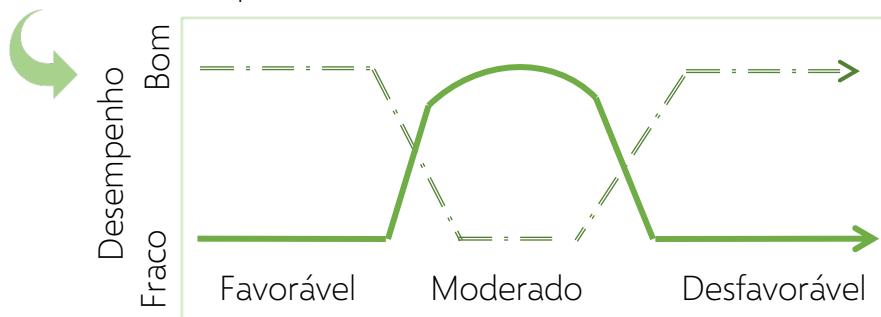
## TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

### MODELO DE LIDERANÇA DE FIEDLER

- Pressuposto: cada líder tem um estilo de liderança → organização deve escolher um líder com estilo adequado à situação
- O desempenho do grupo depende de:
  - Estilo de liderança
  - Grau de controle proporcionado ao líder pela situação

### ESTILO DO LÍDER

- Orientado para o relacionamento
- Orientado para a tarefa



Relação Líder-liderados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder da posição	Forte	Fraçao	Forte	Fraçao	Forte	Fraçao	Forte	Fraçao

# Liderança

### TEORIA DO RECURSO COGNITIVO (DE FIEDLER)

- O **estresse** do líder afeta seu desempenho (é uma desvantagem situacional)
- O desempenho do líder é resultado da relação entre:
  - Traços do líder:
    - Inteligência
    - Experiência
  - Comportamento de liderança diretiva
  - Aspectos da situação:
    - Estresse no grupo
    - Natureza da tarefa
- A organização deve **modelar a situação** da liderança para que os **recursos cognitivos** do líder possam gerar os melhores resultados

Inteligência e experiência

## LIDERANÇA CARISMÁTICA

- Os seguidores atribuem características **heróicas/extraordinárias** ao líder
  - Apresenta comportamentos inovadores/contrários às normas vigentes
- O líder é sensível às **necessidades** e **sentimentos** do liderados e percebe suas **capacidades**
- Líder toma/ está disposto a tomar **riscos pessoais** para atingir sua visão

## LIDERANÇA AUTÊNTICA

- Líderes verdadeiros agem de forma **honesta/aberta** perante os liderados
  - Os conhece + age conforme seus valores e crenças
- Fundamentos de liderança:
  - Ética: líderes devem ser modelos de conduta
  - Confiança: líderes devem estimular um ambiente de confiança mútua

# LIDERANÇA

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

- O líder **inspira** seus servidores a transcenderem seus próprios interesses
  - Causam um impacto profundo e significativo nos liderados
- Uso da **motivação inspiracional**:
  - Comunica altas expectativas,
  - Usa símbolos para focar os esforços e
  - Expressa propósitos importantes de forma simples
- Uso de **estímulos intelectuais**
- Dá atenção personalizada aos funcionários

## LIDERANÇA SERVIDORA

- O líder age como **servo dos liderados**
  - Favorece o trabalho dos liderados:
    - Ajudando-os quando necessário
    - Removendo as barreiras/obstáculos
  - Ele trata as pessoas como gostaria de ser tratado

# controle



## INDICADORES

- = Métricas usadas para medir o desempenho de alguma **variável**
  - ↳ de custo, quantidade, qualidade, tempo
- Tipos:
  - **Simples**: valor numérico (Normalmente usado para medir a eficácia) ex: número de vacinas aplicadas
  - **Compostos** (ou relativos): relacionam duas ou mais variáveis
    - Proporções/coeficientes
    - Porcentagem
    - Razão/índice
    - Taxa

## COMPONENTES BÁSICOS

1. Medida
2. Fórmula
3. Índice (número)
4. Padrão/referência
5. Meta

## CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

### CRITÉRIOS CENTRAIS

- Seletividade/importância
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade
- Representatividade (cobertura), confiabilidade, sensibilidade
- Investigabilidade
- Estabilidade
- Disponibilidade
- Praticidade
- Custo-efetividade (economicidade)
- Comparabilidade
- Relevância
- Desagregabilidade

## ASPECTOS GERAIS

- Uso de **indicadores/medidas** de desempenho para monitorar os resultados obtidos
  - ↳ Possibilita sua avaliação e implementação de mudanças/melhorias

## MODELOS

- **Representação** da realidade através de variáveis
- Integram indicadores e demonstram como está o desempenho organizacional frente ao esperado

# CONTROLE

## MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

- Desempenho = Esforços empreendidos na direção dos resultados a serem alcançados
  - Desempenho = esforços + resultados ou  
Desempenho = esforços → resultados
  - Através de indicadores, é possível:
  - Acompanhar
  - Mensurar
  - Transformar
- A organização

**KPI:** Key Performance Indicator  
(indicadores-chave de performance)

## CLASSIFICAÇÕES DE INDICADORES

- Quantitativos X Qualitativos  
Determina um valor numérico representativo
- Estratégicos: estratégia e monitoramento
- Táticos: áreas funcionais (Desdobramentos da estratégia)
- Operacionais: operações/procedimentos
- De processo: foco na qualidade do processo (eficiência)
- De resultado: foco no resultado obtido (eficácia)
- De impacto: foco nas modificações no mundo real (efetividade)

## OS 6 E'S DO DESEMPENHO

DIMENSÕES DE ESFORÇOS	DIMENSÕES DE RESULTADO
Economicidade (Obtenção/uso de recursos do menor custo (conforme requisitados))	Eficiência (Relação entre os recursos utilizados e resultado atingido)
Execução (Realização de processos, planos, projetos conforme estabelecido)	Eficácia (Quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues = atingimento dos objetivos)
Excelência (Conformidade com critérios e padrões de qualidade/excelência)	Efetividade (Impactos no mundo real gerados pelos resultados obtidos)

# QUALIDADE



## DIMENSÕES

- Durabilidade
- Desempenho
- Características secundárias
- Assistência técnica
- Estética
- Qualidade percebida
- Conformidade
- Confiabilidade
- Resposta

## ERAS

ERA	PRINCIPAL INTERESSE	VISÃO DA QUALIDADE	ÊNFASE	MÉTODOS	RESPONSÁVEL PELA QUALIDADE
Inspeção	Verificação	Problema	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Departamento de inspeção
Controle Estatístico	Controle	Problema	Uniformidade do produto com menos inspeção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Departamentos de fabricação e engenharia
Garante da qualidade	Coordenação	Problema enfrentado proativamente	Toda a cadeia de fabricação	Programas e sistemas	Todos os departamentos ( A alta administração se envolve superficialmente )
Gestão da qualidade total	Impacto Estratégico	Oportunidade de diferenciação	Necessidades de mercado e do cliente	Planejamento estratégico e mobilização	Todos na empresa ( A alta administração exerce forte liderança )

## ABORDAGENS

- Abordagem **transcendental**  
( = fazer o melhor que se pode fazer )
- Abordagem **baseada no produto**  
( = é medida segundo atributos do produto )
- Abordagem **baseada no usuário**  
( = variável subjetiva que atende o consumidor )
- Abordagem **baseada no valor**  
( = valor oferecido ao consumidor )
- Abordagem **baseada na produção**  
( = conformidade com as especificações )

# QUALIDADE

## = PRINCIPAIS TEÓRICOS =



- *Armand Feigenbaum*
  - Primeiro a falar em TQM
  - Deve haver um departamento de controle de qualidade
  - Na era da qualidade total: todos os setores e empregados devem participar
- *Philip Crosby*
  - Qualidade = conformidade às especificações
  - Lançou o programa zero defeitos  
(Deve-se evitar os custos da não qualidade)
  - Propôs plano para melhoria da qualidade com 14 pontos
- *Kaoru Ishikawa*
  - Formulou o controle de qualidade por toda a empresa (CWQC)
  - Difundiu 7 ferramentas da qualidade  
(Utilizadas pelos círculos de controle da qualidade)
- *Genich Taguchi*
  - Conceituou "função perda da qualidade"  
( Se a qualidade se afasta do valor alvo, há uma perda para sociedade )
  - Deve-se reduzir a variabilidade do produto em torno do valor alvo pretendido

# QUALIDADE

## = FERRAMENTAS =

- **Lista de verificação**  
( Visa verificar o cumprimento de uma lista de requisitos/elementos ou verificar os acontecimentos em um processo )
- **Estratificação**  
( Separar os dados em categorias para posterior análise )
- **Histograma**  
( Possibilita a visualização da distribuição de frequências de um evento )
- **Análise de Pareto**  
( É o princípio 80/20: 80% dos problemas são explicados por 20% das causas. Ele auxilia o tomador de decisões na priorização )
- **Diagrama de Causa-Efeito** (Ishikawa)  
( Permite visualizar as causas que geram um efeito, de maneira hierárquica )
 

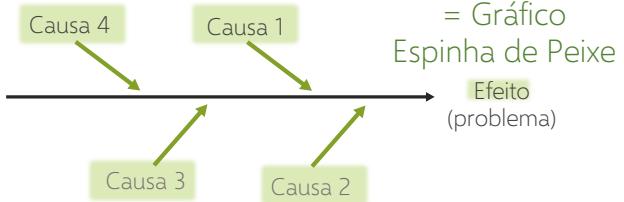


Diagrama de Causa-Efeito (Ishikawa) ou Gráfico Espinha de Peixe. Um efeito (problema) central é ligado a quatro causas principais, que se ramificam em outras causas secundárias.
- **Seis Sigma**  
( Enfoca a redução de defeitos em qualquer processo utilizando-se de dados estatísticos )
- **Fluxograma**  
( Representa o fluxo/sequência normal de um processo, utilizando-se de símbolos )

- **Diagrama de dispersão**  
( Ajuda a identificar visualmente a existência de uma correlação/associação entre duas variáveis, através de uma relação linear )



- **Benchmarking**  
( Processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços, processos de trabalho que representem as melhores práticas )
- **5W2H**  
( Técnica baseada em perguntas e respostas )
- **Brainstorming**  
( Geração de ideias através de uma discussão sem julgamentos )
- **Carta de tendência/Gráfico de controle**  
( Representa graficamente a variação de um processo, o que possibilita seu monitoramento )
- **Diagrama de concentração de defeitos**  
( Representação gráfica do produto indicando as regiões onde é mais provável de se ocorrer um defeito )
- **Os 5s**  
( Ferramenta na implantação da qualidade total busca aumentar a produtividade do funcionário organizando racionalmente o ambiente de trabalho )

# QUALIDADE

= FERRAMENTAS =

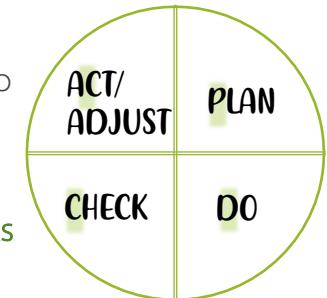
## MATRIZ G.U.T

- **Gravidade**: possível impacto do fator sobre a organização, processo ou pessoa.
- Com base no prejuízo que pode advir da situação.
- **Urgência**: dimensão temporal.
- Pressão do tempo sobre a situação
- **Tendência**: potencial de desenvolvimento da situação caso não lhe seja dada a atenção necessária
- **Nota**: a cada um dos aspectos é dada uma nota de 1 a 5.
- Criada por **Kepner e Tregoe**
- **Objetivo** = estabelecer **prioridades** (útil em processos decisórios)

## CICLO P.D.C.A.

("Ciclo de Deming" ou "ciclo de Shewhart")

- **Planejar**: definir **metas, planos, recursos e métodos**
- **Executar**: treinar/educar o pessoal + colocar em **prática** o plano traçado
- **Checkar**: **verificar** os resultados obtidos com as ações
- **Agir**: realizar as **ações corretivas** necessárias
- **Objetivo** = melhoria contínua
- Importante metodologia da **gestão de qualidade**



# TOMADA DE DECISÃO

## ASPECTOS GERAIS

- = Escolha entre alternativas
- **Custo de oportunidade** → o que se perde por não se escolher alternativa diferente

## MODELOS

### MODELO INTUITIVO

- Decisão com base em um processo cognitivo inconsciente (visão holística + experiências)

### MODELO RACIONAL

- Visa **maximizar** o valor do resultado
- Pressupõe:
  - Racionalidade plena
  - Informações perfeitas
  - Conhecimento de todos os cursos de ação
  - Objetivos claros

### MODELO DE RACIONALIDADE LIMITADA

- Reconhece a impossibilidade prática do modelo racional
- É o modelo do **homem administrativo** (Herbert Simon)

## ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO

1. Identificação do problema/oportunidade
2. Diagnóstico
3. Geração de alternativas
4. Escolha de uma alternativa
5. Avaliação da decisão

## ESTILOS DECISÓRIOS

- Construídos a partir de **combinações** de características



## ELEMENTOS DE DECISÃO

- Estado da natureza
- Tomador de decisão
- Preferências/ valores
- Resultados/ consequências
- Objetivos
- Situação
- Estratégia

# TOMADA DE DECISÃO

## = FERRAMENTAS =



ETAPA	FERRAMENTA
Identificação do problema/opportunidade e diagnóstico	Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto 5W2H
Geração de alternativas	Brainstorming Brainwriting
Escolha de uma alternativa e avaliação da decisão	Análise de vantagens/desvantagens Tabela de decisões Árvore de decisões Análise do campo de forças Modelo multicriterial

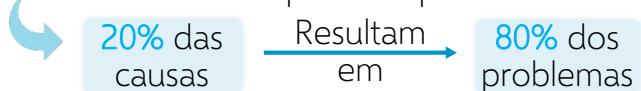
## 5W2H || (iniciais em inglês)

- Levanta **questionamentos** para melhor identificar o problema e suas soluções

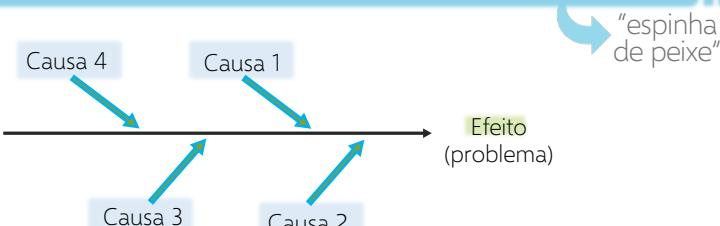
- O quê?
- Quem?
- Onde?
- Quando?
- Por quê?
- Como?
- Quanto custa?

## DIAGRAMA DE PARETO ||

- Prioriza as causas a serem atacadas para resolver a maior parte do problema



## DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO (ISHIKAWA) ||



- Ferramenta útil para **visualizar as causas** de um determinado problema

## ANÁLISE DE VANTAGENS/DESVANTAGENS ||

- = Enumerar vantagens/desvantagens da decisão, para avaliá-las em conjunto

## MODELO MULTICRITERIAL ||

- Cria-se uma tabela com os **critérios** para uma decisão + atribui-se **pesos** a cada um . O tomador avalia as ações possíveis conforme os critérios para encontrar a decisão + indicada

# TOMADA DE DECISÃO

= FERRAMENTAS =

## BRAINSTORMING

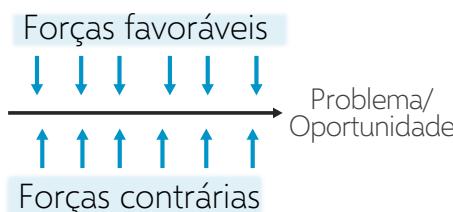
- = Reunião de pessoas para expor seu pensamento livremente → incentivando o surgimento de novas ideias.
- Princípios:
- Inexistência de críticas
  - Incentivo à ideia absurda
  - Estímulo à quantidade
  - Melhoramentos e analogias

## BRAINWRITING

- = Brainstorming por escrito

## ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS

- Análise das forças
  - favoráveis e à desfavoráveis
 decisão a ser tomada (para fomentar reflexões)



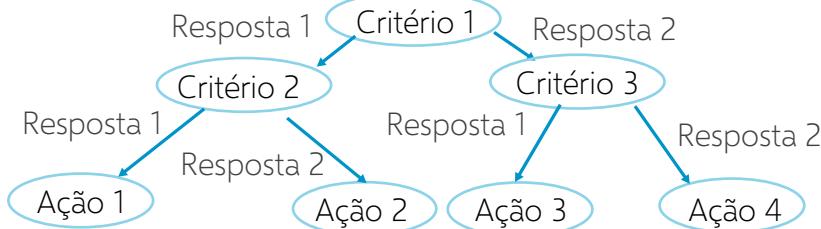
## TABELA DE DECISÕES

- Apresenta **critérios** que servem de base para a tomada de decisão
- + tomador dá **respostas** a cada um e vê as **ações** em consequência

	Resposta 1	Resposta 2	Resposta 3
Critério 1	Sim	Sim	Não
Critério 2	Sim	Não	Sim
Ação 1	X		
Ação 2		X	
Ação 3			X

## ÁRVORE DE DECISÕES

- = Um outro tipo de **representação gráfica** da tabela de decisões



## ASPECTOS GERAIS

- Transferência de **significado** de uma fonte para um destino  
(a simples transmissão de uma mensagem não garante o sucesso da transferência de um significado)

## FUNÇÕES

- Controle
- Motivação  
(Estabelece metas claras, possibilitar feedback)
- Expressão emocional
- Informação

## TIPOS

- Comunicação **oral**
  - Rápida e ágil
  - Mais suscetível a distorções
- Comunicação **escrita**
  - Mais demorada
  - Mais confiável e verificável
- Comunicação **não verbal**
  - Linguagem do próprio corpo

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## ELEMENTOS

- Fonte (quem envia)
- Transmissor (codifica a mensagem)
- Canal (meio de transmissão)
- Receptor (decodifica a mensagem)
- Destino (quem recebe)
- Ruído (interferências no significado)
- (de)codificação (significado ↔ mensagem)
- Mensagem (significado codificado para transmissão)
- Feedback/retroação (retorno ao emissor informando sobre o sucesso ou não na transmissão)

## BARREIRAS

- Criam **ruídos** que dificultam a comunicação:
  - Filtragem
  - Percepção seletiva
  - Sobrecarga de informação
  - Aspectos emocionais
  - Idioma, semântica, má (de)codificação
  - Silêncio
  - Medo da comunicação
  - Diferenças de gênero
  - Comunicação “politicamente correta”
  - Sistema cognitivo

CANais RICOS	CANais POBRES
Possibilitam discussões	Rápidos e fáceis
Mitigam ambiguidade	Aumentam a ambiguidade (dificultam a compreensão)
Bom para comunicações não-rotineiras	Bom para comunicações rotineiras

# comunicação organizacional



## SENTIDOS

### HORIZONTAL / LATERAL



- Entre membros com **mesmo** nível hierárquico
- Característica de organizações mais **flexíveis** e democráticas
- São informais e economizam tempo
- Pode gerar conflitos disfuncionais

### VERTICAL



- Entre membros com **diferentes níveis** hierárquicos
- Características de organizações mais **formais**

### DESCENDENTE (TOP-DOWN)



- Dos níveis mais **elevados** aos mais **baixos**
- Gestores usam para comunicar tarefas aos subordinados

### ASCENDENTE (BOTTOM-UP)



- Dos níveis mais **baixos** aos mais **elevados**
- Subordinados usam para comunicar aos gestores sobre o dia a dia do trabalho, feedbacks, etc.



## REDES DE COMUNICAÇÃO

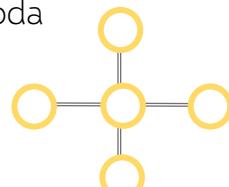
- Interligam várias **partes** interessadas através de diversos **canais**

### TIPOS

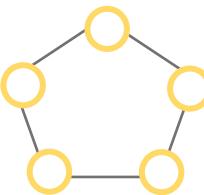
- Cadeia



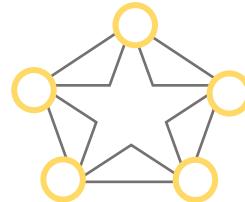
- Roda



- Círculo



- Todos os canais



### REDES INFORMAIS

(redes de rumores)

- Não são controladas pela direção da organização
- São tidas como mais confiáveis e verdadeiras que as formais
- Utilizadas para servir aos interesses pessoais dos membros

# GESTÃO DE CONFLITOS

## CONFLITOS

- = Há uma oposição/incompatibilidade entre interesses ou objetivos
- Envolve uma interferência ativa/passiva para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos

## INTERNAL

- = Dentro da própria pessoa

## EXTERNAL

- = Entre pessoas diferentes (indivíduos ou grupos)

## GRAVIDADE DOS CONFLITOS

### CONFLITO PERCEBIDO

As partes percebem a possibilidade de conflito

### CONFLITO EXPERIENCIADO

Conflito valido ainda não manifesto  
(Sentimentos de hostilidade, medo...)

### CONFLITO MANIFESTADO

Conflito aberto, expresso por comportamentos de interferência

## SURGIMENTO DE CONFLITOS

- As 4 causas (Condições antecedentes) de Robbins:
  - Ambiguidade de papel (Expectativas confusas e pouco claras)
  - Objetivos concorrentes (Cada grupo tem objetivos e tarefas diferentes)
  - Recursos compartilhados (Quantidade limitada de recursos a ser alocada entre os grupos)
  - Interdependência de atividades (Um grupo depende do outro para realizar sua tarefa)
- Outras causas:
  - Problemas de comunicação
  - Elementos de (sub)cultura
  - Personalidades
  - Diferenciação
  - Especialização
  - Sombras de conflitos anteriores
  - Indeterminação de poder
  - Divergência de opinião

# GESTÃO DE CONFLITOS



## TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

- Resolução de problemas (discussão aberta)
- Metas superordenadas (só são atingidas com a cooperação das partes)
- Expansão de recursos (em disputas por recursos compartilhados)
- Não enfrentamento (supressão do conflito)
- Suavização (minimizar diferenças)
- Concessão (cada parte abra mão de algo)
- Comando autoritário (a administração soluciona)
- Alteração de variáveis humanas (atitudes e comportamentos)
- Alteração de variáveis estruturais (estrutura da organização)

## TÉCNICAS DE ESTÍMULO DE CONFLITOS

- Comunicação (Uso de mensagens ambíguas/hostis)
- Inclusão de estranhos
- Reestruturação da organização
- Nomear um "advogado do diabo" (Crítico para discutir as posições defendidas)



## NEGOCIAÇÃO

- Um bom negociador deve:
  - Entender seu "oponente"
  - Estabelecer o que ele deseja

### ABORDAGEM TRADICIONAL

(Transacional, competitiva, distributiva)

- Os negociadores buscam concessões entre as partes, buscando **obter o máximo de valor** possível pelo que se pode oferecer para uma parte sair ganhando, a outra deve perder
- Ex.: pedir desconto em um produto

### ABORDAGEM RELACIONAL

(De longo prazo, integrativa)

- Busca-se **criar valor** para todas as partes com a negociação, para todos saírem ganhando
- Há compatibilização do interesse de todos
- Valorização dos relacionamentos, para serem firmados acordos de longo prazo

# GESTÃO DE processos

## CONCEITOS ESSENCIAIS

- Processo = série de tarefas/etapas que:
  1. Recebem insumos
  2. Agregam-lhes valor
  3. Produzem produtos para o cliente
- Tipos: (Gonçalves e Cury)
  - De negócios  
( Ou de clientes, finalísticos, primários, )  
centrais, ponta a ponta ou essenciais )
  - Organizacionais  
( Ou de apoio , de suporte  
ou administrativos )
  - Gerenciais  
(ou de gerenciamento)

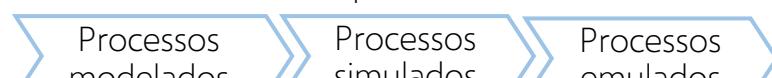
## MATURIDADE DE PROCESSOS



- Conforme o guia **BPM-CBOK**/Gespública:



- Conforme **SDPS**/Gespública:



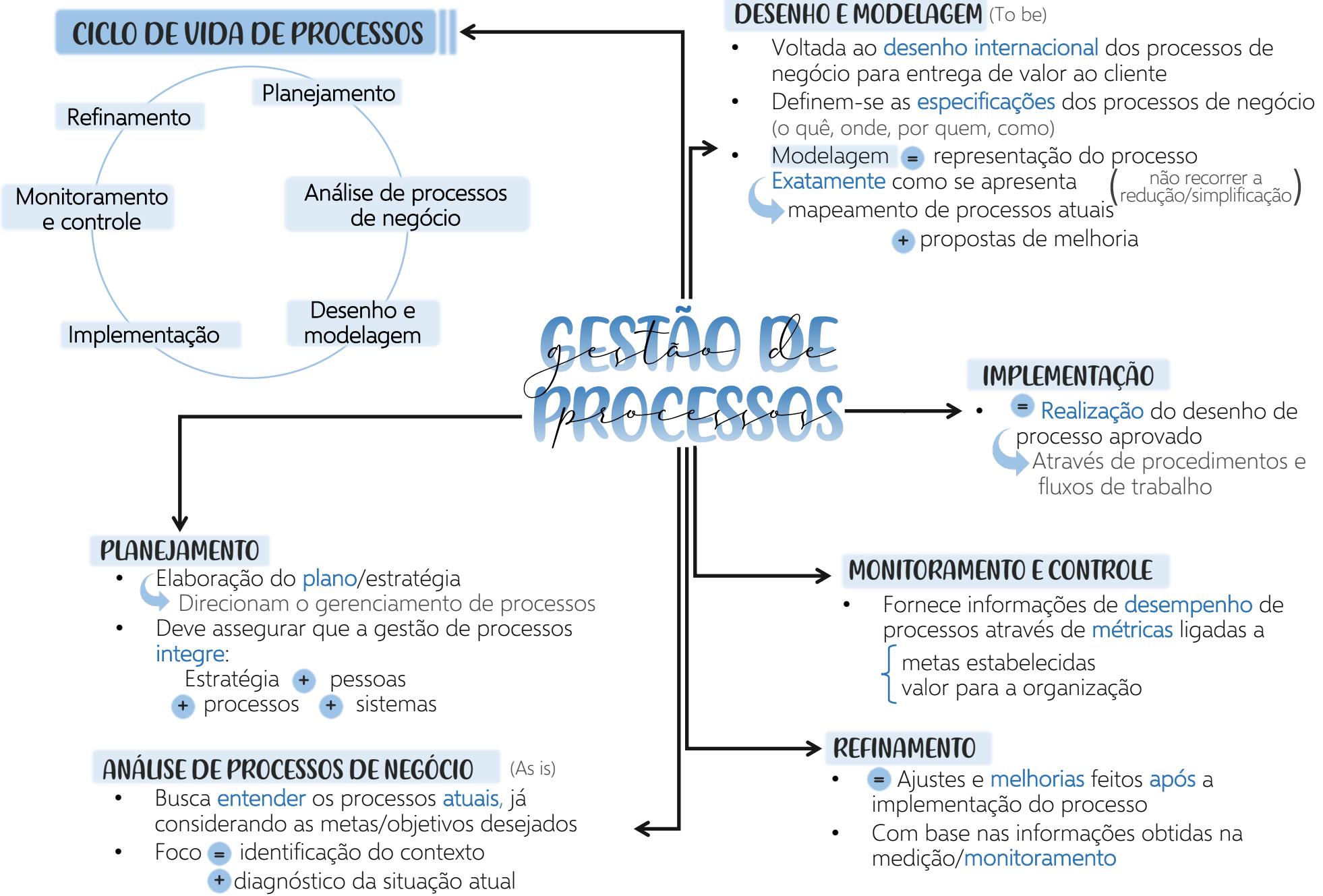
## GUIA BPM CBOK

( *Business Process Management common body of knowledge* )

- É um guia de **melhores práticas**  
(não é uma metodologia)
- Visa **alinhar** os processos de negócio à estratégia  
da organização  
para que ela obtenha o desempenho desejado

## ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROCESSOS

1. Gerenciamento de processos de negócio
2. Modelagem de processos
3. Análise de processos
4. Desenho de processos
5. Gerenciamento de desempenho de processos
6. Transformação de processos
7. Organização do gerenciamento de processos
8. Gerenciamento corporativo de processos
9. Tecnologias de BPM



# GESTÃO DE processos



## LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

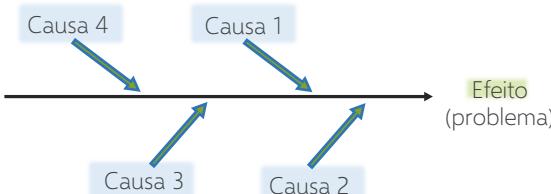
- Pesquisa (técnicas)
- Entrevistas
- Workshops estruturados
- Videoconferências
- Observação direta
- Fazer em vez de observar
- Análise de vídeo
- *Brainstorming* (Geração de ideias através de uma discussão sem julgamento)
- Simulações
- 5W1H (Técnica baseada em perguntas e respostas)

## ABORDAGENS NA MODELAGEM DE PROCESSOS:

- *Top-down* (de cima para baixo)
- *Middle-out* (do meio para fora)
- *Bottom-up* (de baixo para cima)

## FERRAMENTAS DE MODALEGEM

- Quadro branco e *flip charts*
- Modelagem e projeção audiovisual
- Fluxogramas  
( Representa o fluxo/sequência normal de um processo, utilizando-se de símbolos )
- BPMN (*Business Process Model and Notation*)  
(notação padronizada para modelagem de processos)
- Mapofluxogramas  
( Fluxo de movimentação física de um item conforme uma rotina preestabelecida )
- Service Blueprinting  
Retrata:
  - Processo de serviço
  - Pontos de contato
  - Evidências físicas do serviço  
(Ponto de vista do cliente )
- Mapeamento *Lean*  
( Mapeamento baseado no Just In Time, tentando gerar economias para um processo enxuto )
- S.I.P.O.C.
- Diagrama de causa-efeito (*Ishikawa*)



# GESTÃO DE processos

## APRIMORAMENTO DE PROCESSOS

### TÉCNICAS INCREMENTAIS

- = Melhoram **gradativamente** processos já existentes
- Exemplos:
  - *Lean Management* (Visa reduzir os 7 desperdícios: produção excessiva, tempo de espera, transporte, processamento, estoque, movimentação e refugo)
  - Melhoria contínua (Mudança organizacional de forma incremental, participativa, suave e contínua, é bottom up)
  - TQM ( "Gerenciamento de Qualidade Total" : visa garantir que a organização satisfaça/exceda os requisitos do cliente enfatiza medição e controle de processos)
  - *Benchmarking* (Processo sistemático e continuo de avaliação de produtos, serviços, processos de trabalho que representem as melhores práticas)
  - Seis Sigma (Enfoca a redução de defeitos em qualquer processo utilizando-se de dados estatísticos)
  - Método ABC/ABM (Custeio baseado em atividades)
  - Modelo de melhoria de desempenho (Visa alinhar os processos da organização com sua estratégia e com requisitos do cliente)

### REENGENHARIA



- = Repensar **fundamentalmente** a organização
  - Traz mudanças radicais e drásticas aos processos → São substituídos por outros inteiramente novos/revolucionários
- Deve ser feita de **cima para baixo**

### REDESENHO

- = Redefine os processos com base naqueles **já existentes**
- É um **meio termo** entre reengenharia e a melhoria contínua

## ISO 9000

- = Normas de **qualidade**
- Pressupõe uma organização que faça a gestão de seus processos com **foco no cliente**
- Contexto da **Qualidade total e Melhoria contínua**

## PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE QUALIDADE

- Foco no cliente
- Liderança
- Engajamento das pessoas
- Abordagem de processo
- Melhoria
- Tomada de decisão baseada em evidência
- Gestão de relacionamento

# GESTÃO DE PROJETOS

## ASPECTOS GERAIS

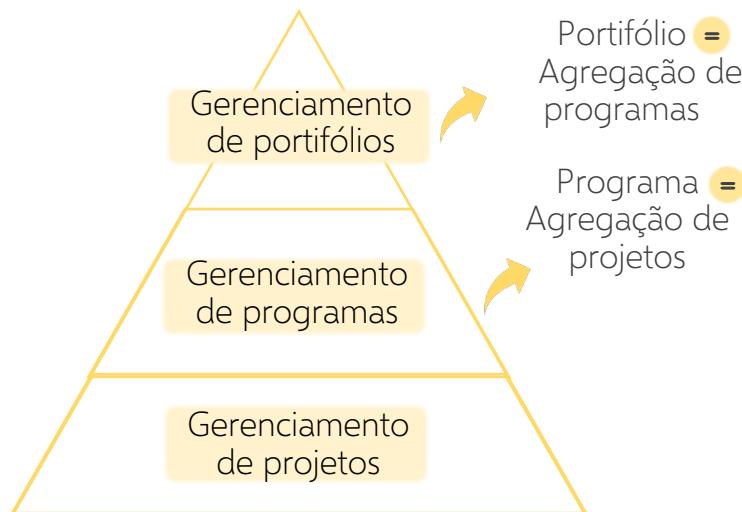
- Projeto = esforço **temporário** para criar
  - serviço
  - um **produto exclusivo**
  - resultado
- Diferente de **processo** = atividades exercidas de maneira **rotineira**:



## RESTRIÇÕES DE PROJETOS

- Rol **exemplificado** (PMBOK):
  - Escopo
  - Qualidade
  - Cronograma
  - Orçamento
  - Recursos
  - Riscos

## AGREGAÇÃO PARA GERENCIAMENTO



## CONCEITOS IMPORTANTES

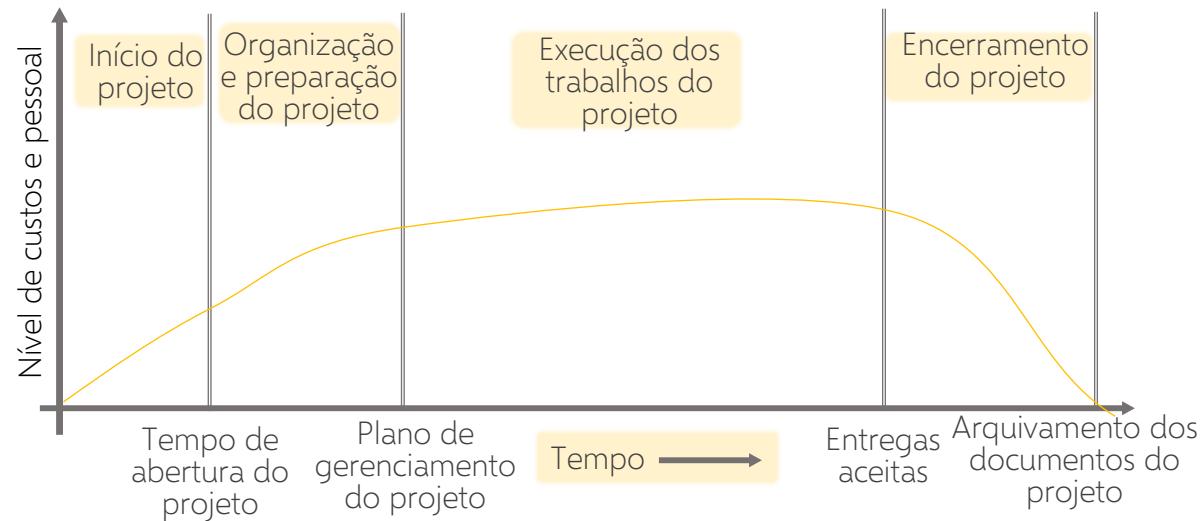
- PMBOK** (*Project Management Body of Knowledge*):
  - Guia sobre gerenciamento de projetos
  - Indica melhores práticas
- PMI** (*Project Management Institute*):
  - Associação sem fins lucrativos que difunde as melhores práticas
  - Publicou o PMBOK
- PMO** (*Project Management Office*):
  - Escritório de gerenciamento de projetos
  - Dá suporte aos gerentes de projetos
    - Coordena a comunicação entre os projetos
    - Identifica/desenvolve metodologias
    - Monitora a conformidade dos projetos com as regras da organização
    - Gerencia recursos compartilhados
- PMP** (*Project management professional*):
  - É o gerente de projetos
  - Gerencia restrições dos projetos individuais, controlando os recursos disponíveis para atingir os objetivos do projeto

# GESTÃO DE PROJETOS



## CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

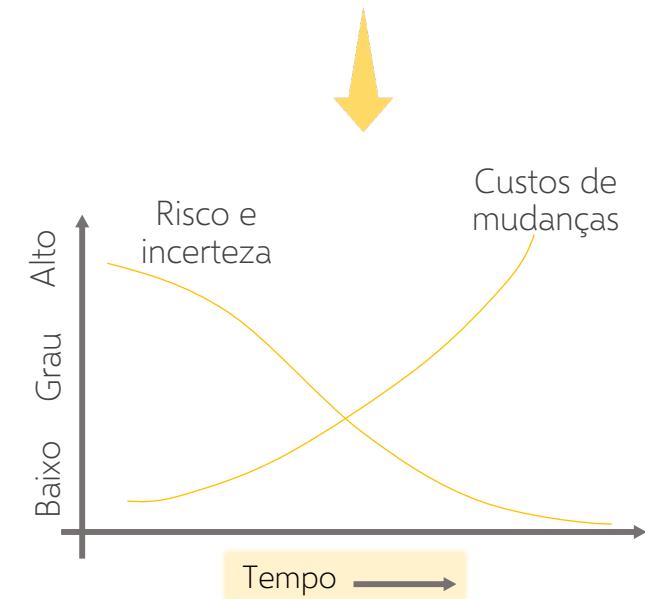
(PMBOK 6ª edição)



## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Operação por projetos → influencia a estrutura organizacional
  - A estrutura **tradicional** (funcional) vai sendo substituída por uma estrutura **matricial** ou **projetizada**
- Guia **PMBOK** (6ª edição)

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
<b>AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO</b>	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
<b>DISPONIBILIDADE DE RECURSOS</b>	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
<b>QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO</b>	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
<b>PAPEL DO GERENTE DE PROJETO</b>	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
<b>PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

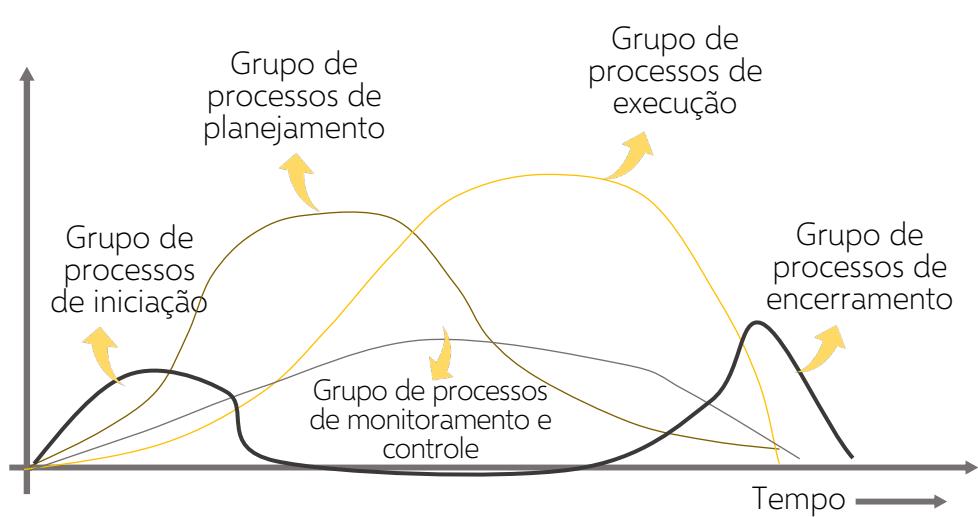


# GESTÃO DE PROJETOS

## GRUPOS DE PROCESSOS

- Os **processos de gerenciamento de projetos** garantem o fluxo eficaz do projeto durante sua existência.

São divididos em grupos de processos



! IMPORTANTE!

## ÁREAS DE CONHECIMENTO

(PMBOK 6ª edição)

- Gerenciamento da **integração** do projeto
- Gerenciamento do **escopo** do projeto \*
- Gerenciamento do **cronograma** do projeto
- Gerenciamento dos **custos** do projeto
- Gerenciamento da **qualidade** do projeto
- Gerenciamento dos **recursos** do projeto
- Gerenciamento das **comunicações** do projetos
- Gerenciamento dos **riscos** do projeto ✓
- Gerenciamento das **aquisições** do projeto
- Gerenciamento das **partes interessadas** do projeto

\* Busca definir claramente o que está dentro do projeto (para que atividades estranhas não sejam incluídas)

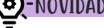
Processo mais importante = criar EAP (Mapa seguinte)

✓ Gerenciamento de eventos que possam ocorrer durante o projeto

- Maximizando a probabilidade e o impacto de eventos **positivos**
- Minimizando a probabilidade e o impacto de eventos **negativos**

# GESTÃO DE PROJETOS

= PMBOK 7ª EDIÇÃO =

 NOVIDADE!

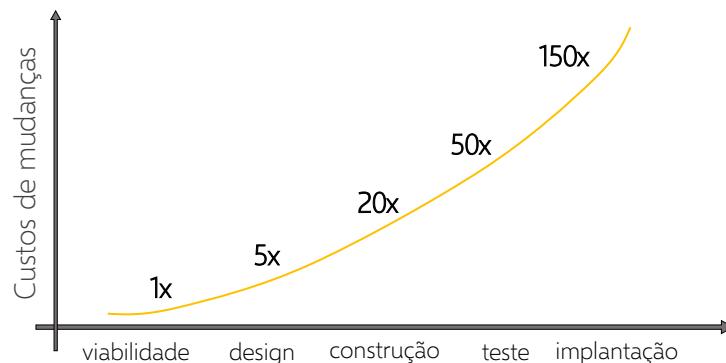
## CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

### FASES

o tipo e o número de fases do ciclo dependem de muitas variáveis, principalmente: **cadência de entrega** e **abordagem de desenvolvimento**



OU...



## PRINCÍPIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- **Intendência**  
mantenha uma conduta de respeito e cuidado e seja um intendente diligente
- **Equipe**  
construa uma equipe colaborativa
- **Partes Interessadas**  
engaje-se verdadeiramente com as partes interessadas
- **Valor**  
foque no valor gerado
- **Visão sistêmica**  
deve-se avaliar e reagir às interações com o sistema
- **Liderança**  
demonstre comportamentos de liderança
- **Tailoring**
  - adaptação deliberada da abordagem, governança e processos de gerenciamento para adequar o projeto a determinado ambiente e ao trabalho a realizar
  - podem ser submetidos ao *tailoring*: seleção do ciclo de vida e abordagem de desenvolvimento; processos; engajamento; ferramentas; métodos e artefatos
- **Qualidade**  
promova qualidade em processos e resultados
- **Complexidade**  
saiba navegar pela complexidade
- **Risco**  
otimize a resposta a riscos
- **Adaptabilidade e Resiliência**
- **Mudança**  
aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto

## VISÃO DE SISTEMAS



- um foco em **sistemas para entrega de valor** muda a perspectiva dos portfólios, programas e projetos
- os projetos não produzem apenas saídas, mas, sim, geram resultados (através delas) que agregam valor à organização e às partes interessadas.

## DOMÍNIOS DE DESEMPENHO

substituiu as áreas de conhecimento do PMBOK 6ª edição

### Partes Interessadas

atividades e funções ligadas às partes interessadas (ex.: fornecedores, clientes, usuários finais, agências reguladoras...)

### Equipe

atividades e funções ligadas aos responsáveis pelas entregas do projeto

### Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida

- abordagem de desenvolvimento: método usado para criar e desenvolver o produto/serviço durante o ciclo (ex de métodos: preditivos, incrementais, adaptativos...)
- cadência: ritmo de atividades ao longo do projeto

### Planejamento

atividades e funções ligadas à organização e coordenação iniciais, contínuas e em evolução para chegar às entregas do projeto

### Trabalho do projeto

atividades e funções ligadas ao estabelecimento de processos do projeto, gerenciamento de recursos e promoção de um ambiente de aprendizado

### Entrega

atividades e funções ligadas às entregas (escopo e qualidade)

### Medição

atividades e funções ligadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de decisões para mantê-lo aceitável

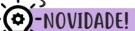
### Incerteza

atividades e funções ligadas a riscos e incertezas



são executados de forma simultânea e operam como um sistema integrado e interdependente

## gestão de projetos = PMBOK 7ª EDIÇÃO =



NOVIDADE!

## ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO

<b>ABORDAGEM PREDITIVA</b>	<p>o escopo, o cronograma, o custo, as necessidades de recursos e os riscos são <b>definidos nas fases iniciais</b> do ciclo do projeto (são relativamente estáveis)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>reduz o nível de incerteza no início</li> <li>recomendado quando houver um <b>investimento significativo</b> envolvido e um <b>alto risco</b> que pode exigir revisões frequentes, mecanismos de controle de mudanças e replanejamento entre as fases de desenvolvimento</li> </ul>
<b>ABORDAGEM ADAPTATIVA</b>	<p>uma visão clara é estabelecida no início do projeto (requisitos iniciais são refinados e ajustados conforme <i>feedbacks</i> do usuário, ambiente ou eventos inesperados)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>útil quando os <b>requisitos são incertos e voláteis</b></li> <li>usa abordagens iterativas, incrementais e ágeis</li> </ul>
<b>ABORDAGEM HIBRIDA</b>	<p><b>combinação</b> da abordagem preditiva com a adaptativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>útil quando: <ul style="list-style-type: none"> <li>houver incerteza ou risco em relação aos requisitos;</li> <li>as entregas puderem ser modularizadas</li> <li>as entregas puderem ser desenvolvidas por equipes diferentes</li> </ul> </li> <li>utiliza uma abordagem <b>iterativa ou incremental</b></li> </ul>

# GESTÃO DE projetos

= PMBOK 7<sup>a</sup> EDIÇÃO =

 NOVIDADE!



→ fatores que contribuem

## EQUIPES DE PROJETOS DE ALTO DESEMPENHO

- **Comunicação aberta**  
aumenta a produtividade das reuniões, traz mais soluções aos problemas, incentiva o brainstorming
- **Compreensão compartilhada**  
o propósito e os benefícios do projeto devem ser compreendidos por todos (serão para todos!)
- **Propriedade compartilhada**  
os membros melhoram seu desempenho ao se sentirem proprietários dos resultados
- **Confiança**  
ao confiarem uns nos outros, os membros tendem a "ir além" e assumirem tarefas adicionais
- **Colaboração**  
ao trabalharem uns com os outros (e não isoladamente), os membros têm ideias mais diversificadas e melhores resultados
- **Adaptabilidade**  
equipes devem ser capazes de se adaptar ao ambiente e a situações para serem mais eficazes
- **Resiliência**  
as equipes de alto desempenho se recuperam mais rapidamente diante de problemas e falhas
- **Capacitação**  
membros que se sentem capacitados a tomar decisões sobre como trabalhar têm melhor desempenho do que os "microgerenciados"
- **Reconhecimento**  
as equipes reconhecidas por seu trabalho e desempenho têm maior chance de continuarem a ter um bom desempenho (reforço positivo)

## FUNÇÕES ASSOCIADAS A PROJETOS

- fornecer **supervisão** e coordenação
- **objetivos** e **feedbacks** atuais
- facilitar e **apoiar**
- realizar o **trabalho** e contribuir com *insights*
- aplicar a **especialização**
- fornecer **orientação** e *insight* comerciais
- fornecer **recursos** e orientações
- manter a **governança**

## ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

CAI MUITO!

- Processo 5.4 do PMBOK 6ª Edição = **Criar EAP**.  
(Planejamento do escopo do projeto)

= Decomposição do escopo total do projeto em **partes hierarquizadas**, para que a execução posterior possa:

- Alcançar os **objetivos** do projeto
- Criar as **entregas** requeridas

- Componentes de nível mais baixo = pacotes de trabalho

Agrupa as atividades em que o trabalho é agendado, monitorado, controlado e tem seu custo estimado

## PERT E CPM

= *Program Evaluation and Review Technique* e *Critical Path Method*

- **CPM** usa a **duração mais provável** de cada atividade  
(É determinística quanto aos prazos)

- **PERT** usa seu **valor provável**  
(Média ponderada das probabilidades das diferentes durações)

## gestão de projetos

i  
C<sub>i</sub> T<sub>i</sub>

- i = Evento (= Marco de início ou fim de uma atividade)
- C<sub>i</sub> = Cedo do Evento  
(= Cedo do evento anterior + duração da atividade entre eles)
- T<sub>i</sub> = Tarde do Evento  
(= Tarde do evento posterior - duração da atividade entre eles)

## GRÁFICO GANTT

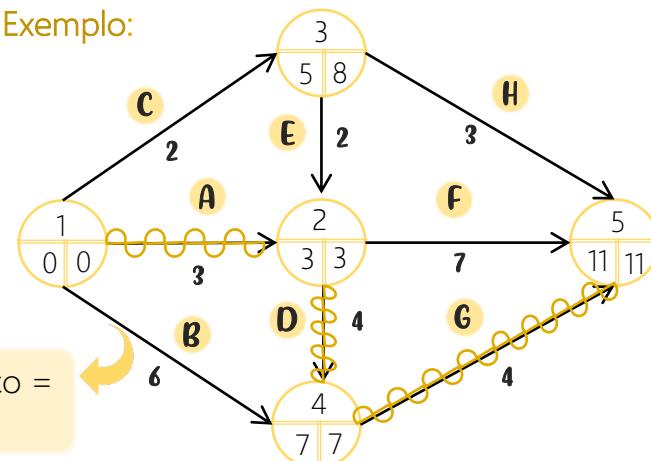
- Representa o avanço temporal das etapas de um projeto
- Cada tarefa/fase = Barra horizontal



## CAMINHO CRÍTICO

= Sequência **mais longa** de atividades em um projeto (pode haver mais de um)

Exemplo:



# gestão de projetos



## MÉTODO PRINCE 2

(Projects in Controlled Environments)

- **Metodologia** de gerenciamento de projetos com técnicas **mais práticas**  
(É um complemento mais detalhado do PMBOK)

{ PMBOK = Descritivo  
Prince = Prescritivo

## PRINCÍPIOS (Japa Fogg)

- Justificação de negócios contínua
- Aprender com a experiência
- Papéis e responsabilidades bem definidos
- Adequar ao ambiente do projeto
- Foco em produtos
- Gerenciar por estágios
- Gerenciais por exceções

## TEMAS

- *Business case* (O grande direcionador do projeto - Por quê?)
- Organização (Descreve papéis e responsabilidades)
- Qualidade (O quê?)
- Planos (Como? Quanto? Quando?)
- Riscos (Como os gerentes de projeto gerenciam as incertezas)
- Mudanças (Qual o impacto?)
- Progresso (Onde estamos? Aonde vamos?)

## MÉTODO DE KEPNER E TREGOE

- = Método de apoio à **tomada de decisão**
- Muito usado para a seleção de projetos prioritários
- Define **critérios**:
  - **Musts**: deveres/obrigações
  - **Wishes**: Desejáveis



Com base neles, criar uma fórmula e ponderar o atendimento dos critérios

## GRUPOS DE TRABALHO

- = Indivíduos reunidos para atingir um objetivo
- Há **troca de informações** entre os membros
  - ( Mas o foco está no esforço, objetivo e resultado individuais )

## CLASSIFICAÇÕES

- Grupos **formais** ( Definidos na estrutura da organização )
- Grupos **informais** ( Formação natural - interações sociais - )
- Grupos de **comando** ( Chefe + subordinados )
- Grupos de **tarefa** ( Grupo formal para executar algo )
- Grupos de **interesse** ( Indivíduos que se unem por interesses comuns )
- Grupos de **amizade** ( Alianças sociais para além do trabalho )

## VARIÁVEIS QUE AFETAM A ESTRUTURA

- Papéis
- Normas
- Status
- Tamanho do grupo
- Coesão do grupo

## ELEMENTOS BÁSICOS

- Interação → comportamento interpessoal (pode variar em cada grupo)
- Atividade → por cada indivíduo do grupo
- Sentimento

## “PERDA DE PROCESSO”

- Quando o grupo **não produz** o que pretende.
- Fatores:
  1. Bloqueio da produção ( Interferências/ interrupções externas que podem bloquear as ideias dos membros )
  2. Atividades de conservação ( Atividades para conservação do grupo )
  3. Vadiagem social ( free riding ) ( Alguns membros não-trabalham e

## EQUIPES DE TRABALHO

- = Criar para gerar **sinergias** aumento da produtividade no trabalho por meio de esforço coordenado
- Objetivo = **desempenho coletivo** ( O todo ser maior que a soma das partes )
- As **competências** dos membros da equipe são **complementares**
  - Se a equipe não for bem gerenciado, pode haver **conflitos**

## TIPOS DE EQUIPES

- Do tipo força-tarefa
- Multifuncionais
- De resolução de problemas e melhoria
- Auto gerenciadas
- Virtuais/em rede
- De projetos
- De processos
- De riscos

## ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS:

1. Formação (os membros vão se conectando)
2. Tormenta/atributo ( Os indivíduos resistem às limitações impostas ao seu comportamento individual )
3. Normatização/normação ( Relacionamento + próximo e coeso, começam a agir como uma unidade )
4. Desempenho ( O grupo trabalha focado no desempenho das tarefas )
5. Interrupção ( foco no encerramento dos trabalhos )

trabalho  
EM EQUIPE

## CONCEITOS

- = Políticas e práticas visando conduzir os aspectos da **posição gerencial** relacionados a pessoas e recursos humanos.
- Inclui:
  - Recrutamento
  - Treinamento
  - Recompensas
  - Avaliação de desempenho

## PROCESSOS

1. Agregar pessoas (Admitir novos funcionários)
2. Aplicar pessoas (Esclarecer quem faria o que)
3. Recompensar pessoas
4. Desenvolver pessoas (treinamentos...)
5. Manter pessoas  
(Assegurar que os funcionários estejam satisfeitos - gestão de cultura/clima organizacional)
6. Monitorar pessoas (Acompanhar atividades e resultados)

**Gerir pessoas** é responsabilidade de cada um dos gerentes da organização

(Em relação aos funcionários diretamente ligados a eles)

Os gerentes terão assessoria especializada pela área/pessoas de "gestão de pessoas"

# GESTÃO DE PESSOAS

## OBJETIVOS

- Maximizar o retorno da organização entre o pessoal
- É uma **atividade meio** para que a organização possa ser **eficaz**, buscando:
  - Maior competitividade
  - Alcançar objetivos
  - Disponibilizar pessoal capacitado
  - Possibilitar que o pessoal esteja satisfeito com o trabalho
  - Colaborar com mudanças organizacionais

## ERAS DA ADMINISTRAÇÃO

### ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

- Estrutura organizacional com muitos níveis hierárquicos
- Estrutura muito centralizada
- Desenho organizacional mecanicista

### ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

- Aumento da amplitude dos negócios (Escala global)
- Estrutura organizacional típica: matricial

### ERA DA INFORMAÇÃO

- Estrutura organizacional típica:
  - Orgânica
  - Horizontal
- Maior flexibilidade estrutural
- Melhores comunicação e interação
  - Interna
  - Externa

# GESTÃO DE PESSOAS

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL x PESSOAS



- Atendimento de objetivos de longo prazo
- Visão da organização como um todo (visão holística)
- Visão moderna de gestão de pessoas e como contribuir para o sucesso organizacional
- Níveis intermediários
- Planos específicos para cada área/departamento
- Funções típicas do RH: recrutamento, seleção, treinamento...
- Tarefas do dia a dia
- Supervisores + funcionários
- Para contribuir com os resultados do setor
- Funções de departamento de pessoal: parte burocrática da gestão de pessoas (folha de pagamentos...)

## EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

- Em uma organização, os participantes oferecem trabalho/dedicação em troca de incentivos se houver equilíbrio (uma relação de reciprocidade)
- Os funcionários manterão sua participação enquanto sentirem que vale a pena para eles

RH

## ESTRATÉGIAS

- Deve-se alinhar a estratégia organizacional a como as pessoas serão geridas (para que tenham as competências necessárias)
- Exemplos:
  - Estratégia conservadora/defensiva X prospectiva/ofensiva
  - Estratégia de controle X comprometimento

## PLANEJAMENTO

- É forma de aumentar a proatividade da organização  
Pensa estrategicamente sobre como alinhar os RH's disponíveis às necessidades organizacionais
- Principais modelos:
  - Baseado na procura estimada por produto/serviço
  - Baseado em segmentos de cargos
  - De substituição de postos-chave
  - Baseado no fluxo de pessoal
  - De planejamento integrado

## POLÍTICAS

- Através da definição de políticas específicas é que as estratégias de RH são definidas
- Para que obtenham sucesso, devem ter:
 

• Estabilidade	• Generalidade
• Consistência	• Clareza
• Flexibilidade	• Simplicidade

## ASPECTOS GERAIS

- Forma de **gerenciar** as organizações, seus processos e estratégias, com base nas **competências** necessárias
- Visa **agregar**, **desenvolver** e **aplicar** as competências na organização, de modo que ela possa **agregar valor para o cliente**.

A **aplicação sinérgica** de competências gera desempenho profissional

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

(C.H.A)

• Conhecimentos  
(= saber de um profissional)

+

Habilidades  
(="saber-fazer", *know how* ou perspectiva do administrador)

+

Atitudes  
(="querer fazer" do individuo)

## DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS

(sob a gestão por competências)



## CASCATA DE COMPETÊNCIAS

(Chiavenato)

Competências essenciais  
(*core competences*)

↓  
Competências funcionais  
(Competências de cada área de atividade)

↓  
Competências gerenciais  
(Competências de cada executivo)

↓  
Competências individuais  
(Competências de cada pessoa) \*

- As competências **superiores** precisam das **inferiores** para se sustentar

\* Alguns **tipos**:

- Competências técnicas
- Competências intelectuais
- Competências relacionadas
- Competências sociais e políticas
- Competências didático-pedagógicas
- Competências metodológicas
- Competências de liderança

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## DESCRÍÇÃO DE COMPETÊNCIAS

- As competências devem ser **objetivas** e **observáveis**
- Boas práticas:
  - Usar verbos de ação, que representem comportamentos observáveis
  - Ter as descrições validadas pelas partes interessadas (para evitar inconsistências)
  - Garantir a compreensão das competências pelos funcionários
- Evitar** descrições:
  - Longas, técnicas, de difícil compreensão
  - Ambíguas
  - Óbvias e irrelevantes
  - Abstratas

## ETAPAS DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

- 
- ```

graph LR
    A[Formulação da estratégia] --> B[Definição dos indicadores de desempenho]
    B --> C[Definição das metas]
    C --> D[Mapeamento das competências]
    D --> E[Planejamento de ações de gestão de pessoas]
    E --> F[Feedback (retroação)]
  
```

# GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- Técnicas para **levantar dados** sobre as competências necessárias:
  - Análise da estratégia da organização
  - Realização de entrevistas com os funcionários
  - Observação do trabalho dos funcionários
  - Utilização de questionários
  - Uso de simulações

## LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

- Instrumentos para **suprir**:
  - Impactos da avaliação de desempenho por competências
  - Recrutamento e seleção por competências
  - Capacitação por competências
  - Certificação por competências
  - Definição de cargos por competências
  - Remuneração por competências

# GESTÃO DE MUDANÇAS



## FORÇAS QUE IMPULSIONAM MUDANÇAS //

- São elas:
  - Natureza da força de trabalho
  - Tecnologia
  - Choques econômicos
  - Competição
  - Tendências sociais
  - Política internacional
- Tipos:
  - Exógenas: externas à organização  
(Novas tecnologias, oportunidades, limitações do ambiente econômico, político...)
  - Endógenas: internas à organização  
(Tensões nas atividades, interações ou resultados de desempenho no trabalho...)

## RESISTÊNCIA À MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS //

- Fontes **individuais** de resistência:
  - Hábitos
  - Segurança
  - Fatores econômicos
  - Medo do desconhecido
  - Processamento informal seletivo
- Fontes **organizacionais** de resistência:
  - Inércia estrutural
  - Foco limitado de mudança
  - Inércia de grupo
  - Ameaça à especialização
  - Ameaça às relações de poder
- A **superação** das resistências acontecerá com base em diferentes práticas que os **agentes de mudança** podem implementar:
  - Educação e comunicação
  - Participação
  - Apoio e comprometimento
  - Desenvolvimento de relações positivas
  - Implementação justa/equitativa
  - Manipulação e cooptação
  - Seleção de pessoas abertas a mudanças
  - Coerção

# GESTÃO DE MUDANÇAS

## MODELO DAS TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN

CAI MUITO!

### Descongelamento

- Questionamento do *status quo*
- Abandono do comportamento anterior
- Quebra de paradigmas

### Movimento/ação

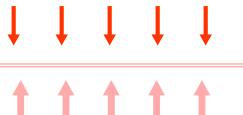
- Introdução de novos comportamentos
- Líderes oferecem recursos e treinamentos

### Recongelamento

- Consolidação da mudança
- Novos comportamentos tornam-se *status quo*

### RESULTADOS DESEJADOS

#### Forças restritivas



Resultados atuais

#### Forças propulsoras

- A organização deve:
- Estimular as forças propulsoras
  - Reduzir as forças restritivas ou
  - Combinar ambos os estímulos

- Plano de oito passos de Kotter: abordagem mais detalhada do modelo de três etapas de Lewin.

## MODELO DE FISCHER

- Divide o processo de mudança organizacional em **4 etapas**:

### AUSCULTAÇÃO

- Mapeamento de aptidões/resistência à mudança
- Mapeamento dos agentes internos/externos
- Identificação de projetos/ações de aperfeiçoamento em andamento
- Levantamento de opiniões/sugestões

### CONCEPÇÃO

- Diretrizes estratégicas de organização
- Mobilização de grupos-tarefa
- Plano de ação
- Concepção da disseminação

### DISSEMINAÇÃO/ADESÃO

- Difusão dos objetivos e estratégias
- Emprego de sistemas e instrumentos de gestão de mudanças
- Internalização dos objetivos e estratégias
- Propostas de aperfeiçoamento
- Compromissos individuais

### SUSTENTAÇÃO

- Acompanhamento do plano de ação
- Auscultação permanente
- Revitalização de compromissos
- Comunicação interna/processos decisórios

## MELHORIA CONTÍNUA

- Método de mudança (= Kaisen)
- Atua no nível **operacional** (de baixo para cima)
- Princípios:
  - Promover aprimoramento contínuo
  - Enfatizar os clientes
  - Reconhecer os problemas abertamente
  - Promover a discussão aberta e franca
  - Criar/incentivar equipes de trabalho
  - Desenvolver a autodisciplina
  - Treinar e capacitar todas as pessoas

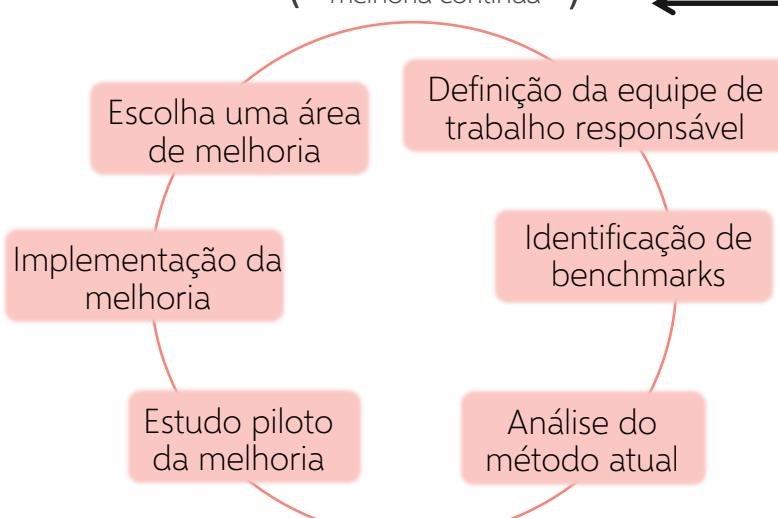
Incremental  
Participativa  
Contínua

## REENGENHARIA

- Muda fundamentalmente os processos da organização, de forma **radical** e **drástica**
  - Substitui os processos por outros inteiramente novos e revolucionários
- É feita de **cima para baixo**
- Objetivos:
  - Redução de custos
  - Melhoria de qualidade
  - Melhoria no atendimento
  - Melhoria da velocidade
- Etapas:
  - Preparação
  - Planejamento
  - Implementação
  - Avaliação

## QUALIDADE TOTAL

- Surge como consequência da aplicação da **melhoria contínua**
- Processo: (Também se aplica à melhoria contínua)



## GESTÃO DE MUDANÇAS

### DOWNSIZING

- Redução dos níveis hierárquicos da organização
- Organização enxuta e horizontalizada
- Eliminam-se as **partes não essenciais** da organização

Normalmente em conjunto com a reengenharia

### BENCHMARKING

- Processo sistemático e contínuo de **avaliação** de produtos, serviços, processos de trabalho que representam as **melhores práticas**
  - Visa comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização

# GESTÃO DE mudanças

## APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

- Dá-se **a partir das pessoas** da organização
- Deve ser de forma **contínua** e **organizada**
- É uma forma de mudança organizacional
- Níveis:
  - Nível do **indivíduo**  
( Mudança de comportamento do indivíduo em função de novos conhecimentos e habilidades )
  - Nível do **grupo**  
( Aprendizado como um processo social partilhado )
  - Nível da **organização**  
( O aprendizado torna-se institucionalizado )

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- = Busca de mudanças na organização com base em uma **capacitação sistemática** de grupos/equipes

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Método para mudança organizacional
- Possibilita o envolvimento da **alta cúpula** da organização com o processo de mudança a ser implementado
- Vê a organização como um todo no **longo prazo**  
Busca estabelecer objetivos e metas em um plano estratégico

## ASPECTOS GERAIS

- Como as corporações são administradas
- **Exigências** para uma boa governança corporativa:
  - Clara identificação/articulação das definições de responsabilidade
  - Compreensão do relacionamento entre as partes interessadas e sua estrutura
    - administrar os recursos
    - entregar resultados
  - Suporte para administração (Principalmente de alto nível)

## PRINCÍPIOS BÁSICOS

- Transparência
- Equidade
- Prestação de contas
- Responsabilidade corporativa

## FATORES ESSENCIAIS

(Para uma governança corporativa sólida)

- Estrutura administrativa
- Ambiente administrativo
- Administração de risco
- Conformidade e complacência
- Monitoramento e avaliação de desempenho
- Responsabilidade em prestar contas
- Conformidade vs. desempenho

# Governança corporativa



## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Para possibilitar uma **boa governança**
  - Efetivamente **separar** propriedade de gestão
- Deve decidir em prol:
  - Da organização
  - Da totalidade das partes interessadas

## ELEMENTOS DA GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

- Responsabilidade em atender a sociedade
- Supervisão
- Controle
- Assistência social