

GIOVANNA CARRANZA

Coleção
TRIBUNAIS e MPU

Coordenador
HENRIQUE CORREIA

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Para os concursos de Analista e Técnico

INCLUI

- Teoria
- Questões comentadas
- Questões de concursos separadas por tópicos
- Testes de memorização

3.^a edição

GIOVANNA CARRANZA

Formada em Administração de Empresas pela Universidade Centro Americana – UCA.

Especialista em Marketing e Publicidade.

Mestre em Marketing Estratégico.

Foi Diretora Administrativa e Cultural da Embaixada do Brasil na Nicarágua.

Atualmente é Consultora Organizacional e docente de Administração, Marketing e Ética nos principais cursos preparatórios para concursos do Brasil.

Sócia-proprietária do curso preparatório para concursos Prime, em Fortaleza.

Autora e coautora de diversos livros de administração.

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Para os concursos de Analista e Técnico

Dedicatória

GIOVANNA CARRANZA

Coleção
TRIBUNAIS e MPU

Coordenador
HENRIQUE CORREIA

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Para os concursos de Analista e Técnico

3.^a edição

2016



EDITORA
JusPODIVM

www.editorajuspodivm.com.br



www.editorajuspodivm.com.br

Rua Mato Grosso, 175 – Pituba, CEP: 41830-151 – Salvador – Bahia
Tel: (71) 3363-8617 / Fax: (71) 3363-5050 • E-mail: fale@editorajuspodivm.com.br

Copyright: Edições JusPODIVM

Conselho Editorial: Dirley da Cunha Jr., Leonardo de Medeiros Garcia, Fredie Didier Jr., José Henrique Mouta, José Marcelo Vigliar, Marcos Ehrhardt Júnior, Nestor Távora, Robério Nunes Filho, Roberval Rocha Ferreira Filho, Rodolfo Pamplona Filho, Rodrigo Reis Mazzei e Rogério Sanches Cunha.

Capa: Marcelo S. Brandão (santibrando@gmail.com)

Todos os direitos desta edição reservados à Edições JusPODIVM.

É terminantemente proibida a reprodução total ou parcial desta obra, por qualquer meio ou processo, sem a expressa autorização do autor e da Edições JusPODIVM. A violação dos direitos autorais caracteriza crime descrito na legislação em vigor, sem prejuízo das sanções civis cabíveis.

Dedicatória

Aos meus eternos chefes amigos Boni e João Antônio, pelas oportunidades e confiança em mim. Às minhas amigas professoras “superpoderosas” e amigos professores que, de alguma maneira, serviram de exemplo para o meu trabalho e me ajudaram com sugestões e observações.

Agradecimentos

É bem difícil escrever agradecimentos pela simples razão de que inúmeras pessoas ajudam na nossa formação, seja pelas críticas, seja pelas sugestões. Claro que inicio pelos meus pais Giovanni Carranza e Tarsilia Silva, por todo o carinho, dedicação e esforço que fizeram para me orientar e educar. Tento e busco ser para a minha filha o exemplo perfeito que eles foram para mim. Ao meu esposo Thiago, temos uma bela vida juntos, sempre paciente e compreensivo quanto à minha necessidade de trabalhar muito, viajar e, muitas vezes, ficar ausente de casa dando aula em lugares distantes por dias. Não consigo imaginar viver tudo isso com outra pessoa. Minha filha Inara, que amo demais, está crescendo aos poucos e ficando cada vez mais linda, morro de orgulho, ela me ensinou a ser mais humana e paciente, sem contar que a energia e a força que tenho devo a ela.

APRESENTAÇÃO DA COLEÇÃO

O objetivo da coleção é a preparação direcionada para os concursos de Técnico e Analista do TRT, TRE, TRF e Tribunais Superiores. Em todos os livros, o candidato irá encontrar teoria específica prevista nos editais, questões recentes comentadas e questões de concurso com gabarito fundamentado.

A ideia da coleção surgiu em virtude das reivindicações dos estudantes, que almejavam por obras direcionadas para os concursos de Técnico e Analista dos Tribunais. As apostilas específicas mostram-se, na maioria das vezes, insuficientes para o preparo adequado dos candidatos diante do alto grau de exigência das atuais provas, o que ocorre também com as obras clássicas do direito, por abordarem inúmeras matérias diferentes ao concurso.

Nesta coleção, o candidato encontrará desde as cinco matérias básicas exigidas em todos os concursos, como português, raciocínio lógico ou matemática, informática, direito constitucional e administrativo, até as matérias específicas de outras áreas (arquivologia e Administração Pública) e todas as matérias dos diferentes ramos do direito. Portanto, com os livros da coleção o candidato conseguirá uma preparação direcionada e completa para os concursos de Técnico e Analista do TRT, TRE, TRF e Tribunais Superiores.

Além da linguagem clara utilizada, os quadrinhos de resumo, esquemas e gráficos estão presentes em todos os livros da coleção, possibilitando ao leitor a memorização mais rápida da matéria. Temos certeza de que esta coleção irá ajudá-lo a alcançar o tão sonhado cargo público de Técnico ou Analista dos Tribunais.

HENRIQUE CORREIA

www.henriquecorreia.com.br

henrique_constitucional@yahoo.com.br

@profcorreia

<https://www.facebook.com/groups/concursoanalistatrt2013/>

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

NOÇÕES BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO	15
1. Conceitos Básicos	15
1.1. O que é Administração?.....	15
1.2. O que é Administração Pública?	16
1.3. O que são as organizações?	17
1.4. Importância da Administração	19
1.5. Convergências entre a iniciativa pública e a privada	19
1.6. Divergências entre a iniciativa pública e a privada	20
2. Principais funções administrativas	21
3. Papéis gerenciais.....	22
4. Habilidades gerenciais.....	22
4.1. Habilidades gerenciais gerais	23
4.2. Habilidades gerenciais específicas.....	23
5. Missão e visão organizacional	23
5.1. Princípios e valores organizacionais.....	25
5.2. Objetivos e metas	26
5.3. Estratégias	28
5.4. Políticas organizacionais.....	29
6. Cultura e clima organizacional	29
7. Clientes internos e externos.....	31
8. Públicos de interesse (stakeholders).....	31
9. Centralização e descentralização	33
10. Eficiência, eficácia e efetividade organizacionais	34
11. Níveis organizacionais.....	38
11.1. Nível estratégico (NE)	38
11.2. Nível tático (NT)	39
11.3. Nível operacional (NO).....	39
12. Questões.....	40
12.1. Questões comentadas	40
12.2. Questões de concursos	50

CAPÍTULO II

PLANEJAMENTO.....	59
1. Introdução.....	59
1.1. Princípios gerais do planejamento	60
1.2. Tipos de filosofia de planejamento	63

1.2.1.	Planejamento conservador ou defensivo	63
1.2.2.	Planejamento otimizante ou analítico	63
1.2.3.	Planejamento adaptativo, prospectivo ou ofensivo	64
1.3.	O processo de planejamento	65
1.4.	Os componentes do plano	67
1.5.	Fatores críticos de sucesso	68
1.6.	Benchmarking?	68
1.7.	Dimensões do planejamento	69
2.	Benefícios do planejamento	70
3.	Tipos de planejamento	71
3.1.	Planejamento estratégico	75
3.1.1.	Planejamento de cenários	79
3.1.2.	Abordagens da construção de cenários	80
3.1.2.1.	Abordagem projetiva	81
3.1.2.2.	Abordagem prospectiva	81
3.1.3.	Tipos de cenários	82
3.1.4.	Valores	83
3.1.5.	Diagnóstico institucional/estratégico	84
3.1.6.	Definição de questões, objetivos e estratégias	89
3.1.7.	Objetivos, metas e estratégias	93
3.1.7.1.	Estratégias segundo Ansoff	96
3.1.7.2.	Estratégias segundo Porter	96
3.1.7.3.	A matriz de Stevenson contempla quatro posturas	98
3.2.	Planejamento tático	100
3.3.	Planejamento operacional	101
4.	Questões	102
4.1.	Questões comentadas	102
4.2.	Questões de concursos	110

CAPÍTULO III

ORGANIZAÇÃO	129
1. Introdução	129
2. Estrutura organizacional	130
2.1. Departamentalização	131
2.1.1. Vantagens da departamentalização	131
2.1.2. Desvantagens da departamentalização	131
2.1.3. Princípios da departamentalização	131
2.2. Diferenciação	132
2.3. Integração	132
2.4. Tipos de departamentalização	133
2.5. Tipos de estruturas	141
3. Organizações virtuais	152

SUMÁRIO

4.	Divisão do trabalho.....	153
5.	Amplitude administrativa	154
6.	Questões.....	155
6.1.	Questões comentadas	155
6.2.	Questões de concursos	169

CAPÍTULO IV

DIREÇÃO	173
1. Introdução.....	173
1.1. Os estilos de direção	174
2. Comportamento ou desempenho organizacional.....	180
2.1. Motivação	180
2.2. Ciclo motivacional.....	181
2.3. As necessidades humanas	183
3. Motivação e comportamento.....	186
4. Diferença entre gerente e líder	193
5. Liderança.....	195
5.1. Tipos de poder	197
5.2. Teorias sobre liderança.....	198
6. Trabalho em equipe.....	211
6.1. Características da verdadeira equipe	212
6.2. Objetivos do trabalho em equipe	212
6.3. Estágios de desenvolvimento	215
6.4. Habilidades para o trabalho em equipe	215
7. Comunicação organizacional	217
7.1. Processo de comunicação.....	217
7.2. Características de uma boa comunicação.....	221
7.3. Tipos de comunicação	221
7.4. Redes formais de comunicação	223
7.5. Como melhorar a comunicação interpessoal	225
8. Questões	227
8.1. Questões comentadas	227
8.2. Questões de concursos	234

CAPÍTULO V

CONTROLE.....	247
1. Introdução.....	247
2. O processo de controle	250
3. Indicadores de desempenho.....	250
4. Características do controle	251
5. Tipos de controle	254
6. Características da medida disciplinar	260

7. Questões	261
7.1. Questões comentadas	261
7.2. Questões de concursos	265

CAPÍTULO VI

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	269
1. Introdução	269
1.1. Gestão da cultura organizacional	274
2. Clima organizacional	277
2.1. Gestão do clima organizacional	279
3. Questões	281
3.1. Questões comentadas	281
3.2. Questões de concursos	283

CAPÍTULO VII

GESTÃO DE PROCESSOS	287
1. Introdução	287
2. Mapeamento de processos	291
3. Análise e melhoria de processos	293
4. Modelagem de processos	294
5. Fluxograma	298
6. Workflow	300
7. Qualidade e produtividade nas organizações	301
8. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública	302
8.1. Metodologia de gestão estratégica da qualidade	302
8.2. Melhoria contínua (Kaizen)	305
8.3. Enxugamento (downsizing)	306
8.4. Terceirização (outsourcing)	307
8.5. Redução do tempo de ciclo de produção	309
8.6. Reengenharia	310
8.7. Benchmarking	313
8.8. Brainstorming	316
8.9. Gráfico de Ishikawa	316
8.10. Princípio de Pareto/Diagrama de Pareto	319
8.11. Histogramas	321
8.12. Folhas de verificação	322
8.13. Gráfico de dispersão	323
8.14. Cartas de controle	323
8.15. Fluxograma	324
8.16. Matriz GUT	324
8.17. 5W2H	325

8.18. Os 14 princípios de Deming.....	326
8.19. Ciclo PDCA	328
9. GesPública	331
10. Gestão de desempenho	336
10.1. Indicadores de desempenho	336
10.2. Elementos da cadeia de valor e dimensões do desempenho	337
11. Carta de serviços	339
12. Mudança organizacional.....	341
13. Questões.....	350
13.1. Questões comentadas	350
13.2. Questões de concursos	355

CAPÍTULO VIII

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	363
1. Introdução.....	363
1.1. Administração Pública patrimonialista.....	364
1.2. Administração Pública burocrática	366
1.3. Administração Pública gerencial – nova gestão pública	386
1.4. Governança e governabilidade	389
1.5. Accountability	393
1.6. Evolução da administração gerencial	394
1.7. O aparelho do estado e as formas de propriedade	396
2. Governo eletrônico e transparência.....	399
3. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público	403
3.1. Qualidade do governo.....	404
3.2. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	406
4. Questões	408
4.1. Questões comentadas	408
4.2. Questões de concursos	410

CAPÍTULO IX

GESTÃO DE PROJETOS: CONCEITOS. FUNDAMENTOS. CICLO DE VIDA.

FERRAMENTAS. BENEFÍCIOS	419
1. Introdução.....	419
1.1. PMBOK (Project management body of knowledge).....	421
1.2. Estrutura Analítica do Projeto – EAP	422
1.3. Escopo.....	423
1.4. Ciclo de vida do projeto	423
1.5. Escritório de projetos.....	425
1.6. Áreas de gerenciamento.....	425
2. Questões.....	426
2.1. Questões de concursos	426

QUESTÕES.....	439
1. Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.....	439
2. Estruturação da Administração Pública no Brasil.....	446
3. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. Cultura e clima organizacional.....	452
4. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	459
5. Novas tecnologias gerenciais: reengenharia e qualidade; impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão.....	468
6. Excelência nos serviços públicos. O paradigma do cliente na gestão pública. Gestão de resultados na produção de serviços públicos. Tecnologia da informação, organização e cidadania. Governo Eletrônico.....	475
7. Noções de elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos	481
8. Planejamento Estratégico: Conceitos. Princípios. Etapas. Níveis. Métodos.....	486
9. Gestão de Projetos: Conceitos. Fundamentos. Ciclo de vida. Ferramentas. Benefícios	494
10. Visão geral sobre a Administração Pública. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.....	497
BIBLIOGRAFIA.....	499

NOÇÕES BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO

Sumário ● 1. Conceitos Básicos: 1.1. O que é Administração? 1.2. O que é Administração Pública? 1.3. O que são as organizações? 1.4. Importância da Administração; 1.5. Convergências entre a iniciativa pública e a privada; 1.6. Divergências entre a iniciativa pública e a privada – 2. Principais funções administrativas – 3. Papéis gerenciais – 4. Habilidades gerenciais: 4.1. Habilidades gerenciais gerais; 4.2. Habilidades gerenciais específicas – 5. Missão e visão organizacional: 5.1. Princípios e valores organizacionais; 5.2. Objetivos e metas; 5.3. Estratégias; 5.4. Políticas organizacionais – 6. Cultura e clima organizacional – 7. Clientes internos e externos – 8. Públicos de interesse (stakeholders) – 9. Centralização e descentralização – 10. Eficiência, eficácia e efetividade organizacionais – 11. Níveis organizacionais: 11.1. Nível estratégico (NE); 11.2. Nível tático (NT); 11.3. Nível operacional (NO) – 12. Questões: 12.1. Questões comentadas; 12.2. Questões de concursos.

1. CONCEITOS BÁSICOS

1.1. O que é Administração?

De acordo com Lacombe, “administração, em seu conceito tradicional, é definida como um conjunto de atividades, princípios, regras, normas que têm por objetivo planejar, organizar, dirigir (coordenar e liderar) e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”¹.

Administrar uma empresa é integrar o conjunto dessas funções mencionadas anteriormente (planejar, organizar, dirigir e controlar), de maneira a conseguir uma maior eficiência dos recursos a disposição (pessoas, materiais, máquinas, tecnologia, capital, etc.) para fazê-la sobreviver, crescer e progredir no mercado.

Veja o conceito de acordo com Antonio Maximiano:

“Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das

1. LACOMBE, Francisco. Administração Princípios e Tendências. 2a. ed. Saraiva 2008 p. 18.

organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos”².

Existem três palavras importantes em comum nesses conceitos: ações, recursos e objetivos.

Maximiano explica, ainda, que o estudo da administração é importante para as **organizações**. Ou seja, para uma organização alcançar sucesso, é necessário que ela realize as melhores ações possíveis, com os recursos que são disponíveis, para alcançar os objetivos definidos.

O conceito de Administração em si é bastante abrangente. Para concursos é necessário também estudar:

1º) Conceito: A Administração (do latim *administratio*) é o conjunto de atividades voltadas à direção de uma organização, utilizando-se de técnicas de gestão para que alcance seus objetivos de forma eficiente e eficaz, com responsabilidade social e ambiental.

2º) Conceito: Administração é o nome dado ao conjunto de dirigentes de uma organização.

Exemplo:

- O que é que você faz na empresa?
- Faço parte da Administração.

3º) Conceito: Administração é o local onde as decisões são tomadas.

Exemplo:

- Onde está Maria?
- Na administração.

4º) Conceito: Administração é a área de estudo, ciência, disciplina que estuda as organizações e elabora ferramentas para poder auxiliá-la a alcançar os objetivos.

1.2. O que é Administração Pública?

De acordo com Di Pietro, Administração Pública, em sentido subjetivo (formal) é o conjunto de entes (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos) que tem a incumbência de exercer uma das funções do Estado: a função administrativa, ou seja, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo.

2. Maximiano, Introdução à administração, 6.ª Edição, Atlas 2011 p 25.

No sentido objetivo (material), designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo; é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade; numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

1.3. O que são as organizações?

O nome ORGANIZAÇÃO aparece em dois sentidos: como a função de organizar (distribuir, alocar, empregar, atribuir recursos, objetivos e tarefas entre os funcionários da empresa) e no sentido de empresa, instituição.

Uma organização é o produto da combinação de esforços individuais, visando à realização de propósitos coletivos. Por meio de uma organização, é possível perseguir ou alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Organizações são, portanto, empreendimentos coletivos, com um fim comum. No sentido clássico da Administração Geral, podem ser analisados como organizações: as empresas (uma lanchonete ou a Microsoft), os órgãos públicos, partidos políticos, igrejas, associações de bairro e outros agrupamentos humanos.

Uma característica essencial das organizações é que elas são sistemas sociais, com divisão de tarefas.

Lacombe (2003, p.4) diz que a essência do trabalho do administrador é obter resultados por meio das pessoas que ele coordena. A partir desse raciocínio de Lacombe, temos o papel do “Gestor Administrativo” que, com sua capacidade de gestão de pessoas, consegue obter os resultados esperados. **Drucker** (1998, p. 2) diz que administrar é manter as organizações coesas, fazendo-as funcionar.

Outros conceitos de Organização³:

- “As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos porque o input (entrada) de energia e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambien-

3. BASTOS, A. V. et al. Conceito e perspectivas de estudos das organizações. In: BASTOS, A. V. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.p. 64 – 65.

te. [...] Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Além disso, essas atividades padronizadas são complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou serviço comum; elas são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo” – Katz e Khan.

- “Unidades socialmente construídas para atingir fins específicos” – Amitai Etzioni.
- “A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos” – Robbins.
- “Agregados de seres humanos em mútua integração. Representam na sociedade humana os maiores agregados [...]. Contudo, a alta especificidade da estrutura e coordenação que se vê nas organizações [...] destaca a organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico” – March e Simon.

A diversidade de conceitos é grande, mas não é necessário, para o aluno, decorar nenhum deles, apenas ter uma visão ampla para facilitar a compreensão do conteúdo.

Resumindo: Em sentido geral, **organização** é o modo como se organiza um sistema. É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações.

Mas, em Administração, **organização** tem dois sentidos, aqueles vistos anteriormente:

- 1) Grupo de indivíduos associados com um objetivo comum. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. As organizações são compostas de estrutura física, tecnológica e pessoas.

E um conceito relacionado a função de organizar:

- 2) Modo como foi estruturado, dividido e sequenciado o trabalho.

Segundo Montana (2003, p. 170), organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa.

A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas). A forma de organizar esses órgãos chama-se de **departamentalização** (veremos esse assunto adiante).

1.4. Importância da Administração

A realidade das empresas de hoje é muito diferente da das empresas administradas no passado. Com o surgimento de várias inovações tecnológicas e com o próprio desenvolvimento intelectual do homem, é necessário muito mais do que intuição e percepção das oportunidades. A Administração necessita de um amplo conhecimento e a aplicação correta dos princípios técnicos até agora formulados, a necessidade de combinar os meios e objetivos com eficiência (otimizar recursos, fazer mais com menos) e eficácia (alcançar objetivos, resultados).

Na nova economia não existem mais fronteiras significantes na definição dos limites de operação de uma organização, o mundo do trabalho mudou, e essa mudança é um desafio para a Administração e para os novos administradores.

A população é caracterizada pela diversidade cultural, e cabe à organização atender às necessidades dos seus clientes de uma maneira personalizada através da compreensão dessas diferenças. As necessidades dos clientes conduzem e orientam o negócio.

A responsabilidade social é aceita pela empresa na busca de uma maior integração entre a organização e a sociedade, já que essa é uma demanda da clientela atual.

A tecnologia permite que as informações sejam buscadas, compreendidas, geradas, utilizadas e compartilhadas, garantindo à organização sobreviver em um ambiente mais complexo e mutável.

Às vezes, em sala de aula os alunos questionam: “Mas por que preciso estudar Administração se na verdade vou trabalhar em uma instituição pública?” Na verdade, as instituições públicas e as privadas têm mais convergências do que divergências.

1.5. Convergências entre a iniciativa pública e a privada

- as duas têm recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, administrativos, mercadológicos) para usarem corretamente, sem desperdícios;

- as duas têm objetivos e metas para alcançarem;
- precisam analisar a situação atual e estabelecer estratégias para alcançar os objetivos;
- enfrentam problemas no dia a dia;
- todas as entidades privadas e públicas utilizam técnicas administrativas como planejamento, organização, direção e controle, assim como técnicas relacionadas à motivação e avaliação de resultados;
- existem também funções idênticas como a orçamentária/financeira, a contábil, a de recursos humanos, recursos materiais, atendimento, etc.
- elas sofrem influência do ambiente em que atuam: fatores políticos, sociais, econômicos, ambientais e tecnológicos.

E as características que diferenciam a Administração Pública da Privada? Quais são?

1.6. Divergências entre a iniciativa pública e a privada

- A gestão pública é geralmente orientada para o bem-estar da sociedade, enquanto na gestão privada os objetivos econômicos e financeiros são preponderantes.
- Nas instituições privadas os clientes pagam diretamente pelo serviço prestado; nas instituições públicas os cidadãos remuneram indiretamente por meio do imposto.
- Na instituição privada há simetria entre quantidade paga e quantidade recebida, se o cliente paga mais, ele recebe mais, na instituição pública não há simetria entre quantidade paga e quantidade recebida.
- Na gestão pública, o funcionamento e os resultados bons ou maus têm impacto político, inclusive você já deve ter visto que os políticos eleitos dão mais ênfase aos programas e projetos que podem terminar no seu mandato, para poder colher esses logros, no lugar de dar continuidade a projetos que estavam em andamento.
- Normalmente, as atividades públicas são monopolistas; na iniciativa privada a livre concorrência proporciona várias opções e incentiva uma maior eficiência.
- Na gestão pública, há um alto grau de interdependência entre as organizações, enquanto uma autoriza, outra executa e outra fiscaliza.
- Na gestão pública, as ordens e instruções estão concretizadas em leis e regulamentos.

- A ação governamental é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia; a da iniciativa privada é menor, mais flexível e autônoma, mas, em compensação, vive em um ambiente hostil, de alta concorrência e competitividade..
- Cabe aos governos solucionar conflitos de interesse público; já na iniciativa privada é de interesse de um grupo limitado de indivíduos ou grupo.
- Eficiência (veremos o conceito mais aprofundado mais adiante) é medida pela instituição pública pelo cumprimento de sua missão, pelo aumento da quantidade de pessoas beneficiadas, pelo atendimento de qualidade aos cidadãos; já na instituição privada, pelo aumento do lucro, pois sendo eficiente os custos serão reduzidos.

Então fica bem simples compreender a situação. O Governo parou para pensar e disse: *“A instituição privada tem recursos mais limitados que os meus, satisfaz as necessidades dos seus clientes, paga as suas contas e ainda consegue obter lucro. Já eu, não consigo atender as necessidades do meu cidadão (cliente), estou endividado e ainda tenho prejuízos. Tem alguma coisa errada nisso”*.

Então, plim, veio uma ideia maravilhosa: *“Vou utilizar os conceitos, princípios e teorias da Instituição Privada na Instituição Pública”*.

E é aí que entra a Administração em concurso.

OBSERVAÇÃO: O gestor privado pode fazer tudo o que a lei não proíbe; o gestor público só pode fazer o que a lei permite. Na gestão privada, eventualmente, um acionista pode ser cliente dos serviços de sua própria organização; na gestão pública o cliente é sempre “acionista” da organização pública que lhe presta serviço. A gestão pública e a gestão privada têm, cada uma, uma missão, cuja finalidade é dar foco e coerência às ações dessas organizações e determinar o seu campo de atuação.

2. PRINCIPAIS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

- Planejar (definir objetivos e metas, analisar, estabelecer estratégias, antecipar o futuro, prever, prevenir, programar, reduzir a incerteza);
- Organizar (distribuir, atribuir, empregar, alocar recursos financeiros, materiais, ambientais, humanos e tecnológicos);
- Dirigir (coordenar, liderar, comunicar e motivar as pessoas);
- Controlar (mensurar e avaliar).

OBSERVAÇÃO: De acordo com Maximiano⁴, são cinco as funções administrativas:

4. Maximiano, Introdução à administração, 6,^a Edição, Atlas 2011 p 38.

- 1) **Planejamento:** compreende as ferramentas relacionadas com o futuro, com os objetivos que se deseja alcançar.
- 2) **Organização:** consiste em estruturar os recursos existentes de acordo com critérios pré-estabelecidos.
- 3) **Liderança:** “Liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos”.
- 4) **Execução:** é a etapa em que aquilo que foi planejado é realizado.
- 5) **Controle:** são verificações que fazemos para saber se estamos no caminho certo, se estamos realizando, nos prazos e da maneira necessária, aquilo que planejamos.

Cada função será detalhada e aprofundada nos capítulos seguintes.

3. PAPÉIS GERENCIAIS

Mintzberg estabeleceu, após um cuidadoso estudo sobre o trabalho de cinco diretores executivos, dez papéis gerenciais diferentes, porém relacionados.

Quadro 1: Papéis Gerenciais de Mintzberg

PAPEL GERAL	PAPEL ESPECÍFICO
Decisorial	1) Empreendedor (iniciam e supervisionam novos projetos); 2) Controlador de distúrbios (resolvem problemas); 3) Alocador de recursos (distribuem os recursos humanos, materiais, financeiros, etc.); 4) Negociador (discutem e barganham);
Informacional	5) Monitor (recebem e coletam informações); 6) Disseminador (transmitem informações); 7) Porta-voz (representam a organização);
Interpessoal	8) Chefe (cumprem obrigações de caráter cerimonial e simbólico); 9) Líder (contratam, treinam, motivam e disciplinam os funcionários); 10) Ligação (contato com outros indivíduos tanto internos como externos da organização)

4. HABILIDADES GERENCIAIS

As habilidades gerenciais são as competências, aptidões ou comportamentos que são fundamentais, básicas ao êxito num cargo gerencial.

Robbins divide as habilidades gerenciais em duas categorias, as habilidades gerais e específicas⁵.

4.1. Habilidades gerenciais gerais

- Conceituais – estão relacionadas com a habilidade mais sofisticada do administrador, o aspecto cognitivo, ajuda o gerente na análise de situações, interpretação da Missão e Visão, estabelecimento de objetivos e estratégias;
- Interpessoais ou humanas – estão relacionadas com a capacidade do gerente de lidar com as pessoas, comunicar, motivar, identificar as suas necessidades, delegar;
- Técnicas – estão relacionadas com o conhecimento especializado ou experiência, entendimento geral dos processos e produtos da organização;
- Políticas – estão relacionadas com o poder do gerente, ampliar a sua disposição, fazer os contatos corretos. Os gerentes com grande habilidade política tendem a ser melhores na obtenção de recursos para o seu grupo, além de serem mais bem avaliados e obterem mais promoções⁶.

4.2. Habilidades gerenciais específicas

- controle do ambiente da organização e de seus recursos;
- organização e coordenação;
- tratamento de informações;
- previsão de crescimento e desenvolvimento;
- motivação de funcionários e administração de conflitos;
- solução de problemas estratégicos.

5. MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL

As organizações não existem a esmo. Todas elas têm uma missão a cumprir. **Missão** significa uma incumbência que se recebe, a razão de existência de uma organização. A missão funciona como o propósito orientador para as atividades de uma organização e para aglutinar os esforços dos seus membros.

5. Robbins. Administração – Mudanças e Perspectivas. 1.^a ed. São Paulo Saraiva 2003 p. 34 – 35.
6. Luthans, F., Hodgetts, R. M. e Rosenkrantz, S. A. Real Managers. 1.^a ed. 1988 pp. 47 – 58.

Algumas definições:

“A missão é, em essência, o propósito da organização” (Valeriano).

“A Missão é a projeção da organização na visão do mundo e o papel que ela exercerá” (Pavani, Deutscher e Lopes).

“Missão: razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro” (Oliveira).

Idalberto Chiavenato, estabelece que a missão organizacional contempla as seguintes características:

- 1) é a razão de ser, de existência da organização;
- 2) o papel da organização na sociedade;
- 3) a natureza do negócio da organização;
- 4) o valor que a organização constrói para seus públicos de interesse;
- 5) os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Importância da missão

- 1) diminui o risco de propósitos conflitantes na elaboração e execução de um planejamento estratégico;
- 2) estabelece os principais compromissos da organização com a sociedade, permitindo aumentar o esforço dos funcionários naquilo que realmente é importante, permitindo uma atitude mais responsável na execução do trabalho;
- 3) dá base para a distribuição de recursos segundo o escopo dado pela missão;
- 4) alinha o estabelecimento de regras, políticas e normas à definição dos objetivos e metas organizacionais.

OBSERVAÇÃO: A razão de ser da organização, a natureza dos negócios e os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar os seus esforços são algumas das questões a serem interpretadas e analisadas pelo administrador na definição da missão.

Afirmação de questão da FCC: No processo de diagnóstico organizacional, não basta conhecer o ambiente externo, é preciso conhecer as condições internas da empresa e, prioritariamente, definir a missão e a visão organizacional da empresa.

Enquanto a missão define o credo da organização, a **visão** define o que a organização pretende ser no futuro, é o sonho da organização, como ela gostaria de ser vista no futuro.

A visão ajuda na definição dos objetivos organizacionais mais relevantes. Ela deve ser elaborada de uma maneira consistente com a realidade organizacional presente, para ter uma maior credibilidade. Digamos que um mercadinho pequeno, que só vende produtos básicos estabelece como visão que nos próximos 5 anos se torne o maior distribuidor de alimentos no mundo. Essa afirmação perde a sua credibilidade devido a distância entre os fatos.

Algumas definições:

“Uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual” (Whiteley).

“Articulações das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro” (Hart).

“Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa” (Quigley).

Chiavenato afirma que a visão deve atender as seguintes premissas:

- 1) aderência aos fatos reais: situações sonhadas precisam ser possíveis;
- 2) descrição concisa, porém poderosa: a visão de negócios precisa ter um foco definido;
- 3) equilíbrio para todos os públicos de interesse.

5.1. Princípios e valores organizacionais

Os valores são padrões orientadores de conduta, incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização. Richard Barrett, ex-diretor do Banco Mundial, declara que em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Assim sendo, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

Os valores estão relacionados com uma atitude compromissada da organização, com seu modo de “estar”; uma dimensão situacional, porém não volúvel; função da interação com o meio ambiente; uma escala de referência para as políticas de ações que podem ser aferidas numa gradação de limites entre bom e mau sendo um guia “externo” de sua atuação; permite à sociedade identificar as atitudes da organização ante suas clientelas (em sentido

figurado – a personalidade); novos valores podem ser adquiridos e outros descartados na adequação às variâncias sociais do ambiente. Por exemplo, a responsabilidade social é um valor novo para algumas empresas e outras ainda virão a adotá-lo.

Exemplos de valores: honestidade, coragem, responsabilidade, sigilo, não preconceito, lealdade, solidariedade, imparcialidade, justiça etc.

Algumas definições:

“Uma crença que orienta julgamentos e ações por meio de objetivos específicos e imediatos” (Rokeach).

“Desejáveis... metas... que operam como princípios que orientam a vida de uma pessoa” (Schwartz).

“Princípios que guiam a vida da organização” (Tamayo e Mendes).

5.2. Objetivos e metas

Objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo. Os objetivos organizacionais podem ser rotineiros, inovadores e de aperfeiçoamento. A partir dos objetivos, são estabelecidas as estratégias adequadas para alcançá-los.

“A missão organizacional e a visão de negócios são eficazes na medida em que são associados objetivos claros e explícitos a serem alcançados ao longo do tempo. O objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização pretende alcançar. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser o resultado esperado da organização e é assimilado à organização como algo real e atual⁷.”

Objetivos declarados são afirmações oficiais sobre aquilo que a organização afirma ser seus objetivos.

Objetivos reais é o que realmente é executado pelos membros da organização.

“Objetivos reais e declarados podem diferir porque as organizações tentam atender às necessidades de múltiplos públicos que avaliam a organização com critérios diferentes. Além disso, as organizações sofrem pressões para declarar objetivos que sejam socialmente desejáveis. Esses fatores frequentemente levam a objetivos declarados que diferem significativamente do que a organização realmente está realizando⁸.”

7. Chiavenato, Idalberto. Planejamento estratégico. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 p. 94.

8. Chiavenato, Idalberto. Planejamento estratégico. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 135.

Os objetivos organizacionais têm várias funções⁹:

- 1) servem como padrões através dos quais os públicos de interesse da organização podem avaliar o êxito da organização;
- 2) servem como unidade de medida para que os públicos de interesse possam medir e comparar a produtividade e o sucesso da empresa, seja no tempo, seja em relação aos concorrentes;
- 3) Funcionam como aglutinadores de esforços, isto é, como elementos de convergência de atividades e de direcionamento de esforços. Os objetivos e as metas dão um rumo à empresa, um sentido de ação, um norte.

Na maioria dos livros teóricos e em provas de concursos, a diferença entre objetivos e metas está no fato de que, enquanto os objetivos são qualitativos, as **metas** são quantitativas. Exemplo: uma determinada empresa estabeleceu como objetivo aumentar as vendas, e a meta é de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Os objetivos só serão alcançados se as vendas chegarem às metas estabelecidas. Existem objetivos quantitativos, e usualmente são chamados de metas. Outra diferença muito cobrada em provas é que as metas são mais detalhadas que os objetivos.

Dicionário

O próprio Priberam da Língua Portuguesa traz definições alinhadas ao entendimento do mundo empresarial. Eis o que define o dicionário:

Meta: Poste ou sinal que, nas corridas de cavalos, nas regatas, etc., marca o ponto onde termina a carreira.

Objetivo: Alvo, fim, propósito (aquilo que se pretende alcançar ou realizar).

Um bom gestor trabalha com objetivos e metas claramente definidos e não os enxerga como sinônimos, pois não são.

Os objetivos e as metas têm características em comum:

- reais;
- alcançáveis;
- específicos;
- consistentes;
- devem ter prazo;

9. Etzioni, Amitai. Modern Organization. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964, p. 13-35.

- hierárquicos.

A teoria da fixação das metas e objetivos afirma que três fatores aumentam o desempenho:

- **Objetivos específicos** – produzem um nível mais alto de produção do que um objetivo genérico do tipo “dê o máximo de seu trabalho”.
- **Metas desafiadoras, difíceis** – é óbvio que inicialmente metas fáceis tendem a ser mais facilmente aceitas, mas quando as metas difíceis são aceitas, a tendência é que o funcionário se esforce mais para alcançá-la.
- **Feedback** – os indivíduos têm um melhor desempenho quando obtêm um retorno do seu resultado, pois poderão avaliar e comparar o que deveria ser feito e o que realmente foi executado.

5.3. Estratégias

Estratégia, segundo Mintzberg, é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. É o caminho para alcançar os objetivos. As estratégias delineiam as maneiras de a organização alcançar seus objetivos. Estas devem ser escolhidas tendo clareza do negócio ou missão organizacional.

Estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo. A estratégia é formulada a partir da missão, visão e objetivos organizacionais, da análise ambiental (o que há no ambiente) e da análise organizacional (o que temos na empresa) para definir o que devemos fazer. A estratégia é a maneira racional de aproveitar as oportunidades externas e de neutralizar as ameaças externas, bem como de aproveitar as forças potenciais internas e neutralizar as fraquezas potenciais internas.

OBSERVAÇÃO: As estratégias são estabelecidas depois da definição dos objetivos e análise da situação atual, e não antes.

Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- é definida pelo nível institucional da organização;
- é projetada a longo prazo e define o futuro e destino da organização;
- envolve a empresa na sua totalidade;
- é um mecanismo de aprendizagem organizacional.

5.4. Políticas organizacionais

Apesar de seu uso corriqueiro, a maioria das pessoas encontra dificuldades em expressar o significado da palavra “política”, sendo que as definições apresentadas pelos especialistas contribuem ainda mais para aumentar a confusão, em virtude de muitas vezes mostrarem-se conflitantes, o que dificulta grandemente o entendimento do termo. Apesar de todas essas contradições, torna-se necessário, entretanto, sair do senso comum e abordar o assunto de forma mais estruturada e científica, de modo a melhorar sua compreensão no contexto das organizações de trabalho, o que vem ocorrendo por meio do estudo da elaboração das “políticas organizacionais”.

Uma das primeiras abordagens a esse fenômeno foi realizada por BURNS (1961, citado por KACMAR & BARON, 1999), ao considerar político “o uso do comportamento alheio como recurso em situações competitivas” (p. 39). Desde então, várias foram as definições oferecidas para a expressão políticas organizacionais.

Para o seu concurso, políticas organizacionais são normas, regras orientadoras do comportamento para o auxílio no alcance das metas e objetivos. As políticas nas instituições públicas são transformadas em leis e regulamentos. Por exemplo, onde estão as regras para a contratação, remuneração, avaliação e promoção dos servidores públicos? Na lei 8.112. Nas instituições, as regras para os funcionários são estabelecidas no nível tático pelos devidos departamentos.

OBSERVAÇÃO: Os objetivos, as metas, as estratégias e as políticas não são componentes mutuamente exclusivos dos processos de administração, mas altamente inseparáveis e interdependentes (dependentes entre si).

6. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, o conceito de cultura e clima organizacional serão vistos de uma maneira superficial, servem apenas para facilitar a compreensão de alguns conceitos que serão citados. Mais adiante será estudado mais aprofundado.

A **cultura organizacional** ou **cultura corporativa** é o conjunto de comportamentos, atitudes, hábitos, crenças, superstições de um grupo de pessoas, que são estabelecidos através de normas, valores, e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Clima organizacional

A definição mais usada de clima organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas. É o conjunto de emoções, sentimentos, predisposições e humores do ambiente organizacional.

Clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

A avaliação do nível de satisfação dos colaboradores se faz necessária para:

- indicar e apoiar as decisões dos gestores;
- mensurar como está a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

Assim, se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, à comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.).

Deve-se estabelecer referências confiáveis sobre um ambiente específico para implementar ações, onde cresça a motivação, gerando um espírito participativo, efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento.

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Esta atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia a dia com a organização.

Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Cuidado para não confundir: o clima está relacionado com o conjunto de emoções do ambiente, enquanto a cultura está relacionada com o conjunto de hábitos, costumes e princípios da organização.

7. CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS

O conceito de cliente é bastante abrangente, mas em concursos não tem mistério: é todo aquele (pessoas, segmentos e organização) que mantém contato com a empresa ou a quem a organização direciona seus serviços e/ou produtos. Quem determina se um produto ou serviço tem qualidade é a empresa. Inclusive o conceito de qualidade é orientado para o cliente.

Qualidade são as características do produto ou serviço que atendem as necessidades dos clientes.

Tipos de clientes

Cliente externo: Fornecedor e consumidor ou usuário dos serviços públicos. O consumidor é o verdadeiro cliente, também conhecido como cliente final; é o que mantém financeiramente a organização de uma maneira direta na instituição privada e de uma maneira indireta na instituição pública.

Cliente interno: São os funcionários da organização, os colaboradores. Os clientes internos devem estar comprometidos, treinados e motivados, para que atendam de forma adequada e consigam satisfazer os clientes externos e estes mantenham um forte relacionamento de longo prazo com a empresa. Além disso, a empresa precisa saber o que esses clientes esperam e desejam para satisfazer suas expectativas e utilizam as pesquisas de satisfação e de clima organizacional para saber o que esses, os funcionários, pensam sobre a empresa.

8. PÚBLICOS DE INTERESSE (STAKEHOLDERS)

O termo *stakeholder* foi criado por um filósofo chamado Robert Edward Freeman. Ao entender a importância dos *stakeholders*, o responsável pelo planejamento ou plano consegue ter uma visão mais ampla de todos os envolvidos em um processo ou projeto e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização desse projeto. Os *stakeholders* são elementos importantes em termos de planejamento estratégico de uma empresa ou organização.

O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, assim como por elementos externos como fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

O termo *stakeholder* tem se tornado cada vez mais comum, uma vez que é uma peça muito importante para contribuir no desempenho de uma organização e influenciar as atitudes e ações do *stakeholder* dentro da empresa. Na área de tecnologia da informação, o *stakeholder* também exerce importante papel, pois para a arquitetura de software é importante ter o conhecimento das partes interessadas.



Stakeholders e shareholders

Existem dois principais e mais conhecidos modelos empresariais: o modelo baseado nos *stakeholders* e o baseado nos *shareholders*.

Assim como foi mencionado anteriormente, de acordo com o modelo *stakeholders*, que surgiu nas recentes décadas, a empresa é vista como uma organização social que deve trazer algum tipo de benefício a todos os parceiros de negócios ou partes interessadas, ou seja, os *stakeholders*. Este modelo também é conhecido como um modelo de responsabilidade social, tendo em conta que visa a um equilíbrio social. O lucro alcançado pela empresa é dividido proporcionalmente de acordo com a participação de cada elemento: acionistas ou proprietários (*shareholders*), clientes, fornecedores, etc. Este modelo não privilegia somente a vertente financeira, mas também dá valor à vertente social e retributiva. Por esse motivo é considerado como um modelo de responsabilidade social ou corporativa.

O modelo de *shareholders* está intimamente relacionado com os acionistas e foi um modelo quase exclusivo durante toda a Era Industrial. Neste caso, a empresa é vista como uma entidade econômica que deve trazer benefícios aos *shareholders* (proprietários ou acionistas). Por este motivo, é conhecido como um modelo de responsabilidade financeira, sendo que neste caso o sucesso da empresa é medido quase exclusivamente pelo seu lucro. O modelo *stakeholder* substituiu o modelo *shareholder* nas empresas mais modernas.

OBSERVAÇÃO: Os *stakeholders* correspondem aos públicos que têm algum interesse na organização. Dessa forma, podem contribuir para alavancar as atividades da organização e esperar retornos dessa contribuição.

9. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

O aluno concurseiro deve ter muito cuidado ao estudar este assunto, pois os conceitos de centralização e descentralização na Administração são diferentes do conceito de Direito Administrativo.

A centralização e a descentralização na Administração estão relacionadas com a tomada de decisão dentro da organização. Ela pode ser **centralizada** ou **descentralizada**. A **centralização** é a maneira na qual a localização da tomada de decisão está próxima ao topo hierárquico da organização ou concentrada nas mãos de poucos. Já a **descentralização** permite que os níveis hierárquicos inferiores tomem decisões, tenham mais autonomia. A tendência nos últimos 30 anos tem sido uma maior descentralização das organizações, devido ao aumento da complexidade do mundo evolutivo. No entanto, esta tendência não significa que todas as organizações devem descentralizar todas suas decisões. Cada organização deve ter a localização da tomada de decisão na hierarquia de acordo com a sua necessidade.

Segundo Chiavenato, a centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização. Já a centralização faz com que a organização seja desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui mais autoridade, elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão, reduz custos operacionais e requer que as decisões sejam tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> 1) As decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global, geral da empresa. 2) Os tomadores de decisão estão situados no topo e geralmente são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos. 3) Elimina os esforços duplicados e reduz os custos operacionais. 4) Certas funções – como compras – quando centralizadas, provocam maior especialização e aumento de habilidades. 5) Decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais. 6) Permite um maior controle global da empresa. 7) Maior uniformidade nas políticas e padrões utilizados como critérios de decisão, já que estão nas mãos de um único diretor ou nas mãos de poucos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) As decisões não são tomadas por administradores que estão próximos dos fatos. 2) Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com os trabalhadores e com as situações envolvidas. 3) As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras prolongadas. 4) A medida que a empresa cresce a centralização, tende a congestionar as linhas de comunicação. 5) Administradores nos níveis mais baixos tendem a se frustrar porque estão fora do processo decisório.
VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO	DESVANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores e conhecedores do problema. 2) Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação. 3) Maior envolvimento na tomada de decisões cria maior moral e motivação entre os administradores médios. 4) Proporciona bom treinamento para os administradores médios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Pode ocorrer a falta de informação e coordenação entre departamentos. 2) Maior custo por administrador devido ao maior treinamento, melhor salário dos administradores nos níveis mais baixos. 3) Administradores tendem a uma visão estreita e podem defender mais o sucesso de seus departamentos em detrimento da empresa como um todo. 4) Políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

OBSERVAÇÃO: Quando se estrutura a organização por unidades autogestionárias, a autoridade e responsabilidade atribuídas atraem o poder para o nível operacional.

10. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAIS

Esses dois conceitos são muito utilizados como sinônimos no dia a dia, mas você não pode se confundir, pois a conceituação é simples:

Eficiência: Significa fazer as coisas direito (fazer certo). É a relação entre recursos (financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, ambientais etc.)

e produtos. Se você consegue uma maior produção para um determinado recurso, você alcançou a eficiência. É a capacidade de realizar atividades ou tarefas com perdas mínimas, com o melhor aproveitamento possível de recursos.

Eficácia: Significa fazer a coisa certa. Está relacionado com o alcance das metas e objetivos estabelecidos. É o grau de coincidência dos resultados e os objetivos.

OBSERVAÇÃO: Eficácia gerencial não é a mesma coisa que eficácia organizacional. Quando um gerente alcança as metas e os objetivos estabelecidos, diz-se que ele alcançou a eficácia gerencial, mas quando uma empresa alcança os objetivos, aí, alcançou-se a eficácia organizacional. Como você pode ver, não são sinônimos, mas estão intimamente ligados, pois para alcançar a eficácia organizacional, os gerentes precisam alcançar a eficácia gerencial.

Agora, se fosse para você escolher apenas um, eficiência ou eficácia? Qual você preferiria?

Cuidado com a resposta porque já foi tema de redação. É óbvio que o ideal são os dois juntos, mas **a eficácia é primordial e a eficiência é desejável**. Uma empresa quando nasce (montada, criada) tem uma missão, os objetivos dela devem estar de acordo com essa missão organizacional, logo, é crucial que uma organização alcance os seus objetivos. Já a eficiência é desejável pois permite uma maior competitividade.

Mas o que é competitividade? Competitividade é a capacidade da empresa sobreviver no mercado. Vou dar um exemplo que utilizo em sala de aula. Imagine você, concurseiro, que tenha R\$ 40.000 (quarenta mil reais) no banco para se preparar. Se você utiliza da melhor maneira esse dinheiro, comprando apenas o material necessário, vai para o cursinho a pé, de bicicleta ou de ônibus, leva a merenda de casa etc., você gasta pouco, digamos que por semestre você gasta R\$ 5.000 (cinco mil reais). Já o seu colega não. Ele tem o mesmo dinheiro que você, mas vai de carro para o cursinho, paga diariamente R\$ 15,00 (quinze reais) de estacionamento, compra tudo quanto é apostila e livros, independente de serem adequados ou não, almoça e janta nos melhores restaurantes da cidade. Digamos que ele gastou os R\$ 40.000 em um semestre. Você concorda que você terá mais capacidade de sobreviver no mercado estudando, tentando e tentando por 8 semestres até ser aprovado (alcançar o seu objetivo), já que você só gasta R\$ 5.000 por semestre e tinha R\$ 40.000? O seu colega, após o primeiro semestre terá que abandonar os estudos, pois não tem mais como se manter.

Pois é, do mesmo jeito acontece nas empresas. Muitas vezes uma ideia é até boa, mas como o empresário não foi eficiente, não permitiu tentar e tentar até alcançar os seus objetivos. A eficácia é primordial e a eficiência desejável.

Mas será que uma instituição pública tem que ser eficiente e eficaz?

Com certeza, ela tem que sobreviver no mercado executando os seus serviços adequadamente, não há mais condições de serem mantidas instituições que se endividam, não alcançam seus objetivos apenas por uma má gestão. Por isso é que o governo quer que sejam utilizados os princípios, teorias, conceitos, ferramentas e posturas das instituições privadas nas instituições públicas, mas claro que adaptadas à realidade do Estado.

OBSERVAÇÃO: A eficácia é a relação entre os objetivos realizados e os resultados alcançados, enquanto a eficiência é a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados.

Veja outro exemplo para você aprender a diferença entre eficiência e eficácia.

Suponha que o gerente publicitário de uma empresa de cartões de crédito tem planos para aumentar o número de associados que se beneficiam com o cartão oferecido.

Procurando atingir um público que pode adquirir o cartão, ele elabora um material que será remetido pelo correio a centenas de residências. Visando comunicar a existência do cartão, as vantagens que este oferece e os benefícios para o associado, o gerente elabora uma carta e prospectos contendo fotos e desenhos coloridos. Tudo sendo feito utilizando recursos de computação gráfica.

Centenas de correspondências com este material são remetidas. É esperado um aumento do número de associados em torno de 4% em 2 meses.

Passado esse período, verificou-se que o número de associados subiu apenas 1,5%. A ideia da emissão desse material via correio não atingiu plenamente o objetivo.

Observamos que o gerente, no momento em que elaborou a carta e os prospectos, fez um excelente trabalho. Havia clareza de comunicação, ilustrações e fotos expositivas que complementavam as informações. Utilizou-se papel metalizado com impressões em fotolito. Um trabalho de boa qualidade, porém a ideia não atingiu o objetivo almejado, que seria alcançar 4% no aumento de associados.

Podemos afirmar, então, que o gerente publicitário foi eficiente, porém não foi eficaz. Ao montar a carta e os prospectos, realizou uma boa tarefa, “fez tudo certo”. Apesar do material apresentar boa qualidade, não foi uma ideia que conseguiu atrair o número desejado de novos associados. Não atingiu o objetivo. A ideia do envio dessa correspondência não foi “a coisa certa a ser feita” a fim de conseguir 4% de aumento do número de associados. Uma ideia melhor poderia ter sido, talvez, fazer anúncios em revistas, jornais, TV, etc.

Eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.

Eficácia é fazer um trabalho que atinja um resultado esperado.

Ao elaborar um material excelente, o gerente foi eficiente, mas este trabalho não alcançou os resultados esperados, então não foi eficaz.

Um administrador, no decorrer de suas atividades, deve alcançar, ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia. Primeiro, seu trabalho precisa alcançar o que se espera, os objetivos almejados, e esse trabalho não deve conter erros demasiados. Deve estar o mais correto possível.

Se o administrador é eficaz, mas não é eficiente, ou seja, faz o trabalho certo para alcançar uma meta, mas esse trabalho apresenta diversos erros, então os objetivos têm chances remotas de ser alcançados.

Se o administrador é eficiente, mas não é eficaz, ou seja, faz os seus trabalhos com um mínimo de erros, mas nunca realiza um trabalho que levará ao alcance das metas, então os objetivos nunca serão alcançados.

A eficácia é primordial, imprescindível ao administrador, e a eficiência é desejável.

O administrador que é eficiente, porém não é eficaz, nunca alcança os resultados, ao passo que aquele que é eficaz, mas não é eficiente, tem algumas chances de atingir bons resultados.

Por fim, o administrador que é eficiente e é eficaz sempre atinge resultados positivos.

E o conceito de efetividade onde entra?

Existem dois conceitos de efetividade que podem ser cobrados no seu concurso.

1) Pode-se considerar como a prática da junção dos conceitos de eficiência e eficácia, ou seja, o indivíduo terá efetividade se for eficiente e eficaz ao mesmo tempo. No caso do exemplo dado sobre o aluno concurseiro, ele será efetivo se for aprovado dentro do número de vagas (eficaz) com a utilização adequada dos recursos (eficiente);

2) Conceito mais amplo que busca avaliar os resultados das ações implantadas verificando os reais benefícios que as ações trarão. Verifica o impacto das ações. A **efetividade** é o resultado de um trabalho de qualidade de uma empresa. É a capacidade de produzir um efeito, que pode ser positivo ou negativo. Consequentemente, o que é efetivo não é necessariamente eficiente ou eficaz.

Exemplo: digamos que uma determinada escola pública conseguiu matricular a quantidade desejada de alunos (foi eficaz), mas a qualidade do ensino deixou muito a desejar, o impacto na comunidade não foi adequado, logo não se alcançou a efetividade.

11. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Outro assunto bastante cobrado em concurso: níveis organizacionais. São três: estratégico, tático e operacional.

11.1. Nível estratégico (NE)

Pode ser chamado também de institucional, corporativo, organizacional.

É o nível mais alto da hierarquia, refere-se ao nível em que se tem uma visão sistêmica, global, geral e integrada da organização. Nele são estabelecidas as metas e objetivos de longo prazo, e os meios disponíveis para alcançá-los, ou seja, os elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, mas não considera apenas os elementos internos da empresa, são considerados principalmente os elementos externos em que a empresa está inserida.

Os ocupantes dos cargos estratégicos geralmente são os diretores gerais, gerentes gerais, superintendentes, cúpula administrativa, núcleo estratégico etc.

Cuidado quando você for fazer uma prova com itens de múltipla escolha, se por acaso a organizadora apresentar dois itens com sinônimos, assim:

-
1. O nível em que se tem uma visão global, sistêmica da organização e onde os objetivos são no longo prazo, é:
 - (A) Institucional.
 - (B) Estratégico.
 - (C) Operacional.
 - (D) Tático.
 - (E) Funcional.

► COMENTÁRIO

Nesse tipo de questão, sempre escolha estratégico (item B), por mais que seja sinônimo de institucional. É como se estratégico fosse o nome principal, o mais importante. Já caiu uma questão parecida na FCC.

11.2. Nível tático (NT)

É ocupado por gerentes departamentais, exemplo, gerente financeiro ou diretor financeiro (depende da nomenclatura utilizada na empresa), gerente ou diretor comercial, de recursos humanos, de materiais etc. É o nível administrativo, pode ser chamado também de nível intermediário, gerencial ou departamental. O nível tático delineia as várias partes da organização, como departamentos ou divisões no médio prazo.

11.3 Nível operacional (NO)

Pode ser chamado também de nível produtivo, ele é focado para o curto prazo e abrange cada umas das tarefas individualmente, está relacionado com “o que fazer” e com “como fazer” as atividades cotidianas da administração¹⁰. O NO é ocupado por supervisores, operários, vendedores, professores, atendentes etc., ou seja, pessoas que executam tarefas específicas.

OBSERVAÇÃO: Enquanto as atividades do nível estratégico e tático estão mais voltadas para a eficácia organizacional, as atividades do nível operacional estão mais voltadas para a eficiência organizacional.

Você deve ter visualizado que o administrador pode trabalhar nas diversas especialidades da Administração: produção, finanças, recursos humanos, mercados ou administração geral. O que vem ocorrendo na prática é que o administrador soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos de situação, podendo ser encontrado em todos os níveis hierárquicos da organização (gerentes gerais no estratégico, gerente intermediário no tático e supervisores no operacional).

Veja no quadro a seguir um resumo dos níveis organizacionais com as suas principais características.

10. Chiavenato Idalberto, Planejamento Estratégico 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 96.

Níveis organizacionais

NÍVEL	CONTEÚDO	TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado: aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado e específico	Curto prazo	Micro-orientado: aborda apenas cada tarefa ou operação.

OBSERVAÇÃO: Os objetivos são considerados estratégicos, táticos e operacionais quando se relacionam com o plano institucional, com a gerência média e com resultados específicos respectivamente.

12. QUESTÕES

12.1. Questões comentadas

01. (CESPE TRE/GO 2015) O modelo racional de tomada de decisão exige que o gestor se apoie em informações consideradas perfeitas e que tome, com base nelas, decisões de forma totalmente imparcial.

► COMENTÁRIO

Certa. Um dos papéis do gerente é o decisorial, nesse momento o gestor deve ser imparcial, impessoal e tomar as decisões baseadas em informações corretas e em quantidades adequadas.

02. (CESPE TRE/GO 2015) A discussão acerca da forma e do grau de centralização ou descentralização da autoridade de tomada de decisões está ligada à função da administração controle.

► COMENTÁRIO

Errada. Tomar a decisão se a empresa será centralizada ou descentralizada é função do planejamento. Mas o ato de centralizar ou descentralizar, a execução em si é função da organização. Você verá mais adiante cada função nos capítulos 2 e 3 respectivamente.

03. (TJ-BA 2015) Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

(A) avaliação do desempenho financeiro da organização;

- (B) elaboração de projetos de investimento;
- (C) implementação de política de participação nos lucros;
- (D) aplicação dos recursos financeiros;
- (E) controle dos custos de produção.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta D. Essa questão é uma pegadinha, aplicar, distribuir, alocar, empregar são atividades da função de ORGANIZAÇÃO. A alternativa A fala de avaliação, que é uma atividade da função CONTROLE. A alternativa B menciona elaboração, que junto com definir, estabelecer, programar corresponde a função PLANEJAMENTO. A letra C também poderia ser gabarito, pois implementação também é da função ORGANIZAÇÃO, o que significa que essa questão teria dois gabaritos, mas o oficial é a letra D. A alternativa E é da função de CONTROLE.

-
04. (CESPE SUFRAMA 2014) A abrangência operacional, tática e estratégica das ferramentas de controle e gestão organizacional permite que, após as ações corretivas, os ajustes no desempenho e nos padrões esperados sejam realizados para se assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

► **COMENTÁRIO.**

Certa. Essa questão é simples, é óbvio que uma gestão integrada dos diferentes níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico, permite que, após as ações corretivas, os ajustes no desempenho e nos padrões esperados sejam realizados para se assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

-
05. (Cespe/Administrador/2014) A descentralização administrativa tem como vantagem básica a maior uniformidade dos procedimentos da organização.

► **COMENTÁRIO**

Errada. É a centralização administrativa que tem como vantagem básica a maior uniformidade dos procedimentos da organização e não a descentralização.

-
06. (CESPE SUFRAMA 2014) Nas estruturas organizacionais centralizadas, apesar da demora nas decisões, o processo decisório tende a percorrer toda a cadeia de comando, levando as pessoas a participarem da decisão.

► **COMENTÁRIO.**

Errada. Nas estruturas centralizadas a tomada de decisão está concentrada no topo, nas mãos de uma pessoa só ou nas mãos de poucos. A participação ocorre nas estruturas descentralizadas.

07. (FCC/ARCE/Analista reg./2013) A experiência acumulada no mundo contemporâneo tem demonstrado que a eficácia da gerência depende, em grande parte, da capacidade do dirigente de desenvolver futuros alternativos para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. Essa é a capacidade de pensar de forma
- (A) operacional.
 - (B) tática.
 - (C) estratégica.
 - (D) holística.
 - (E) racional.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta C. A gestão estratégica é caracterizada capacidade do dirigente de desenvolver futuros alternativos para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional.

08. (Cespe/BASA/Administração/2013) A concepção de organização como entidade pressupõe que ela constitui um sistema frouxamente unido, o que impossibilita planejamentos, na medida em que planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Vamos corrigir a questão, fica mais fácil. A concepção de organização como entidade pressupõe que ela constitui um sistema **fortemente** unido, o que **possibilita** planejamentos, na medida em que planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, **prevendo possíveis situações, pois, não se tem** plena certeza da situação em que as ações acontecerão e **nem** controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

09. (Cespe/Basa/Administração/2013) Ao adotar a descentralização, o gerente de uma agência bancária tem como vantagem extinguir o risco de superposição de esforços para realização de uma tarefa.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A descentralização tem como desvantagem a duplicação de esforços, podendo haver uma superposição de esforços para a realização de uma tarefa, já que a mesma atividade será realizada pelos diferentes departamentos.

10. (FGV/Sefaz-RJ /Auditor/2012) Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isso não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Essa característica denomina-se
- (A) entropia negativa;
 - (B) equifinalidade;
 - (C) homeostase;
 - (D) uniformidade de práticas;
 - (E) ciclo de eventos.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta B. O princípio da equifinalidade afirma que existem vários caminhos, várias maneiras de alcançar o mesmo objetivo. Entropia negativa é o que a empresa deve buscar alcançar, a inovação, a melhoria, treinamento e desenvolvimento organizacional. Homeostase é a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças, para isso é necessário mudar o ambiente interno para se adaptar ao ambiente externo da empresa.

11. (ESAF / STN 2000) Julgue como verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das definições de administração.
- () Campo de estudo em que se analisa o funcionamento das organizações e se busca formas de melhorar seu desempenho.
 - () Ação de alocar recursos, orientar e supervisionar pessoas com objetivo de alcançar um fim ou fins que garantam a sobrevivência de uma organização.
 - () Designação dada aos dirigentes de uma organização.
 - () Local nas organizações onde se tomam providências administrativas, como as relativas a aspectos legais e registros.

Assinale a opção que responde corretamente à questão.

- (A) V, V, V, V.
- (B) F, V, F, V.
- (C) V, V, V, F.
- (D) V, F, V, F.
- (E) F, F, F, F.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. Os quatro itens estão verdadeiros. O primeiro item traz o conceito de administração em relação à área de estudos, disciplina, campo de estudo focado nas organizações, e nas formas de melhorar a performance delas. O segundo item mistura os elementos estudados anteriormente, como a função de distribuir, alocar, combinar ações, recursos, pessoas para o alcance de objetivos da organização. O terceiro item faz referência ao fato de que, frequentemente, se diz que os dirigentes atuais de uma organização são a administração, fazem parte dela. O quarto item também é correto, pois comumente se designa “administração” como o local onde as decisões são tomadas, o centro das providências administrativas de uma organização.

12. (ESAF / CGU 2004) Assinale a opção que indica corretamente as principais funções do processo administrativo.

- (A) Planejamento, organização, direção e controle.
- (B) Planejamento, verificação, execução e ação.
- (C) Comunicação, ação, correção e fiscalização.
- (D) Execução, organização, direção e verificação.
- (E) Fiscalização, comunicação, correção e controle.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. São as quatro funções do administrador estudadas anteriormente e que serão aprofundadas nos próximos capítulos.

13. (ESAF / CGU 2006) O processo administrativo compõe-se de quatro funções básicas. Indique a opção correta.

- (A) A função organização refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de direção ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.
- (B) A função planejamento possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas. A de organização a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.
- (C) A função controle permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos. A de direção o exercício da liderança e coordenação de esforços.
- (D) A função planejamento possibilita a definição da missão organizacional e a programação de atividades. A de direção a orientação da mão de obra e a coordenação de esforços.

- (E) A função controle permite desenhar o trabalho a ser executado e coordenar atividades. A de organização o exercício da comunicação, liderança e motivação.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d. A função planejamento possibilita a definição da missão organizacional e a programação de atividades, além de definir os objetivos, metas e estratégias. A de direção a orientação da mão de obra e a coordenação de esforços, também responsável pela liderança e motivação dos funcionários.

Alternativa a. Errada. Quem é responsável pela definição de objetivos e meios e a alocação de recursos é o planejamento. Deixando bem clara a definição, pois quem aloca os recursos é a organização, assim como o agrupamento das atividades em órgãos e cargos.

Alternativa b. Errada. O controle é responsável pela avaliação, monitoramento e tomada de ações corretivas. A outra parte da questão está correta, pois a organização permite a divisão do trabalho e designação de processos e atividades, já que ela distribui, aloca, emprega os recursos, atividades e tarefas de acordo com o que foi estabelecido no planejamento.

Alternativa c. Errada. A função controle não permite a execução de atividades e alocação de recursos, quem executa é a direção e que aloca é a organização. A segunda parte está correta, pois a direção é o exercício da liderança e coordenação de esforços.

Alternativa e. Errada. O desenho de trabalhos a ser executados acontece no planejamento, já o exercício da comunicação, liderança e motivação ocorre na função de direção.

-
14. (ESAF / CGU 2004 Adaptada) Entende-se por organização o conjunto de pessoas e recursos que se reúnem na busca de um ou mais objetivos comuns, cabendo a seus dirigentes encontrar métodos de trabalho que produzam mais com menos recursos, de modo a tornar a organização mais eficiente.

► **COMENTÁRIO**

Correta. Esse conceito traz a ideia de empresa, instituição, menciona elementos como recursos, objetivos, pessoas, ações, dirigentes e métodos. Destaca-se que essa definição trata do princípio que a administração busca aumentar a produtividade das organizações usando menos recursos, ou seja, aumentar a eficiência.

-
15. (IADES / CFA-DF 2010) A sociedade moderna é na verdade uma sociedade de organizações, composta de sistemas extremamente complexos, que se revelam em vários níveis de análise. Essa complexidade constitui a base de

- (A) Composição de atividades externas.

- (B) Compreensão dos fenômenos organizacionais.
- (C) Composição de atividades internas.
- (D) Composição de especialização de seus colaboradores.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: b. A administração moderna, contemporânea, busca compreender os fenômenos organizacionais levando em consideração a complexidade dos sistemas internos e externos. As organizações são consideradas sistemas abertos, em que fatores externos podem interferir de maneira positiva ou negativa na organização e a organização influencia também de uma maneira positiva ou negativa no meio onde ela está inserida.

16. (IADES / CFA-DF 2010) Como se denomina o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas?

- (A) Liderança.
- (B) Consentimento.
- (C) Missão.
- (D) Autoridade.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. A liderança pode ser definida como a capacidade de conduzir, influenciar, motivar, orientar as ações ou comportamentos e a mentalidade de outras pessoas.

17. (IADES / CFA 2011) Assinale a alternativa que apresenta os elementos do processo administrativo e sua definição conceitual.

- (A) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados separadamente, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros individualmente e podem afetar todos os demais.
- (B) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados em conjunto, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros e cada um pode afetar todos os demais.
- (C) Organização, direção e controle são os únicos elementos do processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros e cada um pode afetar todos os demais.
- (D) Planejamento, organização, direção e controle, quando visualizados separadamente, formam o processo administrativo. As funções são separadas e não interferem nos demais elementos do processo.

- (E) Planejamento, direção e controle, quando visualizados no conjunto, formam o processo administrativo. Os elementos do processo agem uns sobre os outros na função organização e, individualmente, podem afetar todos os demais.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: b. O processo administrativo pode ser chamado também de processo organizacional, e é composto por quatro funções interdependentes, planejamento, organização, direção e controle. Essas funções atuam umas sobre as outras e podem afetar as demais.

-
18. (CESPE / Sesp 2004) O processo de tomada de decisão de determinado indivíduo pode ser altamente influenciado pelos critérios com que ele próprio é avaliado.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Qualquer decisão na empresa, seja no planejamento ou no controle, tem influência da percepção do indivíduo, isso se chama percepção seletiva, é a tendência de compreender, interpretar, analisar as informações de acordo com as suas experiências, vivências, interesses, conhecimentos etc. Se a decisão tomada tiver como consequência a mudança da forma com que o indivíduo é avaliado, ele levará em consideração tais critérios de avaliação na hora de decidir.

-
19. (CESPE / Sesp 2004) Uma das principais vantagens da descentralização é motivar o indivíduo no momento em que ele participa do processo de tomada de decisão.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A participação é uma estratégia para a motivação dos indivíduos, pois a tendência é que eles se sintam motivados e valorizados. A descentralização apresenta como uma das vantagens a motivação, assim como permite a empresa adaptar-se mais rapidamente às mudanças.

-
20. (CESPE / ANS 2005) A descentralização caracteriza-se pela tomada de decisão em níveis mais baixos da estrutura hierárquica. Na organização centralizada, as decisões importantes são tomadas por aqueles que estão no alto da hierarquia.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Quando a empresa está centralizada, as decisões são tomadas no topo da organização, nas empresas descentralizadas, as principais decisões são tomadas na base da pirâmide, nos níveis organizacionais inferiores.

-
21. (CESPE / FUB 2008) Pode-se dizer que houve delegação se, após a reestruturação de determinado setor de uma universidade, foram distribuídas atribuições deste setor para níveis inferiores.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A delegação é marcada pela transferência, atribuição de responsabilidade, autoridade e poder aos subordinados. Se houver uma reestruturação, e atribuições de uma unidade forem distribuídas para unidades de menor nível hierárquico, a questão está falando de descentralização, e não de delegação. Geralmente a delegação ocorre no mesmo nível hierárquico, enquanto a descentralização acontece entre os níveis.

-
22. (IADES / CFA-DF 2010) Como é conhecida a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produtos e de mercado?

- (A) Missão organizacional.
(B) Visão de propósitos.
(C) Atividade meio.
(D) Função do staff da empresa.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta a. A missão organizacional é a razão de existência da organização, é parte do referencial estratégico, dá um norte, um rumo à organização, refere-se a uma declaração de propósitos e da área de atuação da organização, a missão é atemporal.

-
23. (CESPE/EBC/Técnico/2011) O processo administrativo, que consiste em planejamento, organização, direção e controle, está em constante evolução, é contínuo, e não tem começo e fim definidos.

► **COMENTÁRIO**

Certo. A primeira função administrativa do processo organizacional é o planejamento. O processo organizacional pode ser chamado também de processo administrativo e é um ciclo contínuo, que uma vez iniciado não tem início, meio e fim claramente definidos, pois o controle não é o fim, ele serve de base para a elaboração de um novo planejamento.

-
24. (FCC/Banco do Brasil/Escriturário/2013) Até que o cliente receba e aceite a mercadoria constante em seu pedido, a venda é um compromisso de compra e venda. Por isso, as empresas têm investido em Administração de Vendas, tratando, principalmente, de três temas centrais: o planejamento do que deverá ser feito; a coordenação daquilo que está sendo feito; e o controle daquilo que já foi feito. Deve fazer parte do planejamento:

- (A) Avaliar o desempenho dos vendedores e da equipe de vendas.
- (B) Conferir se o pedido de venda foi preenchido de forma correta.
- (C) Verificar se as informações constantes no relatório de visita a um cliente são satisfatórias.
- (D) Apresentar o relatório de despesas oriundas de visitas a clientes.
- (E) Prever as vendas para o próximo período.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: e. O planejamento é a função de definir, estabelecer, prever, programar, antecipar, prevenir, reduzir a incerteza, estabelece premissas sobre o futuro para alcançar os objetivos organizacionais. Os itens A, B, C e D na verdade estão relacionados com o controle, pois ele vai avaliar o desempenho de funcionários, conferir se o trabalho foi executado adequadamente, verificar se tudo está de acordo com o estabelecido etc.

25. (FGV- BADESC/2010. ANALISTA ADMINISTRATIVO) Com relação ao planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. A visão organizacional diz respeito à natureza da organização, sua razão de existir.
- II. Missão organizacional é um ponto futuro para o qual a organização deseja que as pessoas envolvidas dirijam seus esforços.
- III. Os valores constituem um conjunto de crenças básicas detidas pelos indivíduos em uma organização.

Assinale:

- (A) Se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) Se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) Se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) Se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) Se todas as afirmativas estiverem corretas.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: c.

Alternativa I. Errada. Quem estabelece a razão de existência da empresa é a missão.

Alternativa II. Errada. A visão é a que define um ponto futuro o qual a organização deseja que as pessoas dirijam seus esforços.

Alternativa III. Correta. Os valores são padrões orientadores de conduta e constituem um conjunto de crenças básicas detidas pelos indivíduos em uma organização.

12.2. Questões de concursos

-
1. **(CESPE / TJDF 2008)** Diferentemente da tomada de decisão não programada, a tomada de decisão programada envolve questões já conhecidas pela organização, cujo comportamento é bastante similar ao verificado em situações anteriores.
-
2. **(CESPE/ TRE/PA 2006 / adaptada)** As organizações mais centralizadas respondem de forma mais efetiva e rápida às modificações nos ambientes em que atuam, sendo compatíveis com situações menos estáveis.
-
3. **(CESPE / FUB 2008)** A descentralização é indicada quando se busca maior agilidade no processo decisório.
-
4. **(ESAF / STN 2005)** Há dois modelos básicos que identificam o comportamento adotado em um processo de tomada de decisão. Indique a opção que identifica corretamente os dois modelos.
 - (A) O comportamento racional é o que segue um processo não totalmente consciente e se baseia na sensibilidade e percepção enquanto que o comportamento intuitivo é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações.
 - (B) O comportamento racional aplica-se a ambientes complexos e dinâmicos, onde as informações são limitadas enquanto que o comportamento intuitivo se aplica a ambientes simples e estáveis, onde há grande disponibilidade de informações.
 - (C) O comportamento racional é o que segue uma ordem lógica e se baseia na sensibilidade e percepção enquanto que o comportamento intuitivo se aplica a ambientes complexos e dinâmicos onde há grande disponibilidade de informações.
 - (D) O comportamento racional aplica-se a ambientes simples e estáveis, onde as informações são limitadas enquanto que o comportamento intuitivo é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações.
 - (E) O comportamento racional é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações enquanto que o comportamento intuitivo é o que segue um processo não totalmente consciente e se baseia na sensibilidade e percepção.

5. (IADES / CFA 2011) O Planejamento Estratégico Organizacional possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação desta com o seu ambiente. Normalmente, é uma responsabilidade do nível institucional da organização e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos. Julgue os itens a seguir em relação ao tema.

- I. Existe metodologia universal para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Esta metodologia deve considerar que as organizações são similares em relação ao ambiente e afetadas igualmente pelas incertezas futuras.
- II. Depois de formalizado, o planejamento deve ser seguido a risca, não podendo ser modificado ou alterado, garantindo assim o sucesso das ações propostas.
- III. A análise de SWOT (Debilidades, Oportunidades, Forças e Ameaças) é uma maneira eficiente de identificar os pontos fortes e fracos (internos) de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no ambiente de atuação.

A quantidade de itens certos é igual a:

- (A) 0.
- (B) 1.
- (C) 2.
- (D) 3.

6. (IADES / CFA 2011) Na montagem da estratégia organizacional para uma instituição pública, a avaliação das variáveis externas, consideradas não controláveis, envolve a análise do ambiente social, político, econômico e legal. As variáveis internas, por outro lado, estão relacionadas

- (A) Ao comportamento das pessoas frente aos novos desafios para o setor público brasileiro.
- (B) Às estruturas e processos organizacionais existentes na organização pública.
- (C) Ao tipo de tecnologia de informação adotada pela organização pública.
- (D) Às normas impostas e regras estabelecidas pela legislação vigente.
- (E) À situação do modelo de gestão adotado pelo poder político governamental.

7. (ESAF / Fiscal-RJ 2010) Nas organizações públicas, a aplicação dos preceitos de gestão estratégica implica saber que:

- (A) O plano operacional deve ser concebido antes do plano estratégico.
- (B) A duração do plano estratégico deve se limitar ao tempo de mandato do chefe do poder executivo.
- (C) Tal como ocorre na iniciativa privada, missão e visão devem ser estabelecidas.

- (D) Por exercerem mandatos, os integrantes da alta cúpula não podem participar da tomada de decisões estratégicas.
- (E) O orçamento é a peça menos importante dentro do processo de planejamento.

8. (ESAF / AFT-MTE 2010) Nos casos em que um gestor público, visando ao planejamento estratégico de sua organização, necessite realizar uma análise de cenário com base nas forças e fraquezas oriundas do ambiente interno, bem como nas oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, é aconselhável que o faça valendo-se da seguinte ferramenta:

- (A) Balanced Scorecard.
- (B) Reengenharia.
- (C) Análise SWOT.
- (D) Pesquisa Operacional.
- (E) ISO 9000.

9. (ESAF / Susep 2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:

- (A) De longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário.
- (B) De prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário.
- (C) De longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada.
- (D) De médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual.
- (E) De urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

10. (ESAF / STN 2005) Planejamento é um processo de:

- I. Definir resultados a serem alcançados.
- II. Distribuir os recursos disponíveis.
- III. Pensar o futuro.
- IV. Assegurar a realização dos objetivos.
- V. Realizar atividades.

Escolha a opção que indica corretamente o entendimento de planejamento.

- (A) III e V.
- (B) II.
- (C) I e IV.
- (D) I.
- (E) V.

- 11. (ESAF/EPPGC/2003)** Os instrumentos gerenciais contemporâneos são baseados na avaliação de desempenho e resultados e na flexibilidade organizacional. A seguir são apresentados alguns conceitos básicos deste novo tipo de gestão. Assinale a opção que identifica todas as relações corretas entre as colunas:

1 - Eficácia	A - Utilização dos recursos.
2 - Objetivos	B - Alcance de resultados.
3 - Flexibilização	C - Delegação de autoridade
4 - Eficiência	D - Escala de prioridades.
5 - Descentralização	E - Abordagem sistêmica.

- (A) (1⇒B), (4⇒E), (2⇒A), (3⇒D), (5⇒C).
- (B) (1⇒B), (4⇒A), (2⇒E), (3⇒D), (5⇒C).
- (C) (1⇒D), (4⇒E), (2⇒B), (3⇒A), (5⇒C).
- (D) (1⇒D), (4⇒B), (2⇒D), (3⇒C), (5⇒A).
- (E) (1⇒B), (4⇒A), (2⇒D), (3⇒E), (5⇒C).
-
- 12. (FUNIVERSA/ADASA/Advogado/2010)** Peter Drucker, considerado um dos pais da moderna Administração, diz que os “executivos – aqueles que administram organizações – dão direção às mesmas, lideram-nas e decidem como empregar os recursos organizacionais para atingirem os objetivos desejados”. Assim, a Administração pode ser definida como sendo:
- (A) O processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira, eficaz e efetiva, por meio do planejamento operacional, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.
- (B) O processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.
- (C) O processo de consecução dos recursos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.
- (D) O processo de consecução dos recursos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da coordenação, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.
- (E) O processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento estratégico e tático, da organização e do controle.

-
13. (CESPE/INCA/Assistente/2010) A orientação rápida para as exceções deve ser uma prática adotada em um hospital que procure ser efetivo em seu processo de controle.
-
14. (CESPE/INCA/Assistente/2010) A organização centralizada é a melhor forma de evitar o descontrole na distribuição de medicamentos.
-
15. (CESPE/INCA/Assistente/2010) Para reduzir custos de maneira geral, o Ministério da Saúde deve adotar como forma de organização a descentralização.
-
16. (CESPE/TC-DF/Auditor/2012) A definição dos procedimentos internos a serem seguidos de forma padronizada pelos auditores é um exemplo de planejamento operacional.
-
17. (CESPE/ANATEL/Analista/2009) O planejamento organizacional deve ser flexível a ponto de poder retroalimentar o sistema, com vista ao seu ajustamento, ainda que no seu transcurso.
-
18. (CESPE/MPS/Administrador/2009) O processo de planejamento propicia o amadurecimento organizacional. Nesse sentido, as variáveis autoridade e responsabilidade são diretamente proporcionais ao nível de planejamento abordado.
-
19. (FGV- SENADO/2008/ANALISTA LEGISLATIVO – ADMINISTRAÇÃO) Os atores que têm papel especial na organização, que frequentemente devem manter contato com diferentes stakeholders (pessoas ou organizações que têm algum interesse negocial com uma dada empresa) e, ainda, devem garantir o equilíbrio de exigências conflitantes são:
- (A) Os acionistas da empresa.
 - (B) A direção da empresa.
 - (C) Os empregados da empresa.
 - (D) Os clientes da empresa.
 - (E) As comunidades locais.
-
20. (FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2010) Com relação a uma organização, analise a afirmativa a seguir. “Ser reconhecida como líder pela qualidade e inovação”. Em planejamento estratégico, essa afirmativa corresponde:
- (A) À missão corporativa.
 - (B) À visão corporativa.
 - (C) Ao objetivo estratégico.
 - (D) Ao objetivo tático.
 - (E) Ao objetivo operacional

-
21. (IADES / CFA-DF 2010) A sociedade moderna é na verdade uma sociedade de organizações, composta de sistemas extremamente complexos, que se revelam em vários níveis de análise. Essa complexidade constitui a base de
- (A) Composição de atividades externas.
 - (B) Compreensão dos fenômenos organizacionais.
 - (C) Composição de atividades internas.
 - (D) Composição de especialização de seus colaboradores.
-
22. (FGV/SEFAZ-RJ/AUDITOR/2011) Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.
-
23. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM – 2010) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:
- (A) Eficácia e eficiência.
 - (B) Eficiência e eficácia.
 - (C) Efetividade e eficiência.
 - (D) Efetividade e eficácia.
 - (E) Eficácia e efetividade.
-
24. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficácia. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de determinado produto ou serviço previamente determinado.

-
25. (FGV – SEFAZ-RJ – AUDITOR – 2011) A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na “ponta da linha”, a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.
-
26. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Ao avaliar um programa de governo, é necessário lançar mão de critérios cuja observação confirmará, ou não, a obtenção de resultados. Assim, quando se deseja verificar se um programa qualquer produziu efeitos (positivos ou negativos) no ambiente externo em que interveio, em termos econômicos, técnicos, socioculturais, institucionais ou ambientais, deve-se usar o seguinte critério:
- (A) Eficiência.
 - (B) Eficácia.
 - (C) Sustentabilidade.
 - (D) Efetividade.
 - (E) Satisfação do beneficiário.
-
27. (CESPE – SEGER ES / EPPGG – 2007) Considerando-se que, conforme critérios correntes de avaliação, a escola pública no Brasil venha formando grande quantidade de alunos, mas que a qualidade do ensino seja baixa, pois as pessoas não saem capacitadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e as dificuldades de inserção social, é correto concluir que o sistema de ensino tem efetividade, mas não é eficaz.
-
28. (CESPE/MDS/2006) A Administração Pública gerencial incorporou, a exemplo do setor privado, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade na avaliação de seu desempenho. A eficiência caracteriza-se pelo uso racional dos recursos disponíveis; a eficácia, pelos resultados obtidos pela ação governamental e a efetividade, pelo alcance dos objetivos e metas previamente estipulados.
-
29. (CESPE/BAS/2006) A eficiência, alcance dos objetivos propostos, e a eficácia, uso otimizado dos métodos, rotinas e ferramentas, são conceitos centrais para a avaliação de desempenho.
-
30. (CESPE/HCGV/2004) A avaliação da eficiência está relacionada com o alcance social das metas propostas por uma política ou programa, referindo-se, portanto, à adequação dos meios utilizados para atingir as metas.
-

31. (CESPE/HCGV/2004) A avaliação da eficácia visa aferir os custos e recursos empregados em uma política ou programa e os resultados alcançados.
32. (CESPE/HCGV/2004) A efetividade estabelece o impacto da ação sobre a população-alvo após a execução do programa, sob o ponto de vista objetivo, avaliando a mudança quantitativa, e sob o ponto de vista subjetivo, as mudanças comportamentais nas crenças e valores da população-alvo.

GABARITO							
1	2	3	4	5	6	7	8
V	F	V	E	B (III)	A	C	C
9	10	11	12	13	14	15	16
A	D	E	B	V	V	F	V
17	18	19	20	21	22	23	24
V	V	B	B	B	V	E	V
25	26	27	28	29	30	31	32
V	D	F	F	F	F	F	V

PLANEJAMENTO

SUMÁRIO • 1. Introdução: 1.1. Princípios gerais do planejamento; 1.2. Tipos de filosofia de planejamento: 1.2.1. Planejamento conservador ou defensivo; 1.2.2. Planejamento otimizador ou analítico; 1.2.3. Planejamento adaptativo, prospectivo ou ofensivo; 1.3. O processo de planejamento; 1.4. Os componentes do plano; 1.5. Fatores críticos de sucesso; 1.6. Benchmarking? 1.7. Dimensões do planejamento – 2. Benefícios do planejamento – 3. Tipos de planejamento: 3.1. Planejamento estratégico: 3.1.1. Planejamento de cenários; 3.1.2. Abordagens da construção de cenários; 3.1.2.1. Abordagem projetiva; 3.1.2.2. Abordagem prospectiva; 3.1.3. Tipos de cenários; 3.1.4. Valores; 3.1.5. Diagnóstico institucional/estratégico; 3.1.6. Definição de questões, objetivos e estratégias; 3.1.7. Objetivos, metas e estratégias; 3.1.7.1. Estratégias segundo Ansoff; 3.1.7.2. Estratégias segundo Porter; 3.1.7.3. A matriz de Stevenson contempla quatro posturas; 3.2. Planejamento tático; 3.3. Planejamento operacional – 4. Questões: 4.1. Questões comentadas; 4.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

Está claramente comprovado que empresas que planejam têm resultados superiores às aquelas que agem de uma maneira impulsiva, sem a análise da situação atual ou ponderação das estratégias mais factíveis.

O trabalho de um gestor ou administrador não pode ficar restrito apenas ao atual, ao hoje, ao presente, é necessário ir além do imediato e projetar-se para o futuro. Decisões estratégicas precisam ser tomadas. Dessa maneira, permite-se que a empresa cresça, desenvolva-se e sobreviva em um ambiente altamente competitivo e hostil no caso das instituições privadas e no caso das instituições públicas buscar maior competitividade e atendimento das necessidades do cidadão.

Ao planejar, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. É necessário saber em qual direção deseja que sua organização siga, tomar as decisões necessárias e elaborar os planos e estratégias para que isso se torne realidade. O planejamento está voltado para o futuro, e o futuro requer uma atenção especial. É para ele que a organização deve estar preparada a todo instante.

Palavras-chave relacionadas com planejamento: definir, estabelecer, prever, programar, antecipar, reduzir a incerteza, prevenir.

O planejamento é o processo que objetiva orientar o sistema de decisões que afetam o futuro, visando reduzir a incerteza.

Segundo Peter Drucker, como qualquer decisão gerencial importante pode levar anos para se tornar realidade – pesquisas, construção de novas instalações, ou projeto de um novo produto ou serviço, ela deve também ser produtiva durante anos para obter o retorno de seus investimentos¹¹. No caso de uma instituição pública, o retorno também é buscado, só que é um retorno social.

De acordo com o Dicionário Aurélio (2010), planejamento é o ato ou efeito de planejar. Pode ser definido como um processo articulado de definição de objetivos e de escolha dos meios para atingi-los. O planejamento é um processo de análise e decisão racional que antecede e acompanha a ação da organização na procura de solução para os problemas, ou com vistas a aproveitar as oportunidades, com eficiência, eficácia e constância.

Segundo Paludo (2009), planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada.

É falso acreditar que um planejamento é elaborado apenas por uma pessoa. A participação dos funcionários até de outros níveis hierárquicos inferiores, dos clientes e dos fornecedores é necessária. A instituição privada pode incentivar a liberdade e a iniciativa de seus colaboradores, desde que não contrariem nenhuma proibição expressa na legislação, a instituição pública também pode incentivar a liberdade e a criatividade, mas dentro daquilo que lhe é permitido (princípio da legalidade).

Planejamento é a primeira função administrativa do processo organizacional (planejamento, organização, direção e controle). Ele define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.

1.1. Princípios gerais do planejamento

- Contribuição para o alcance dos objetivos;
- Precedência sobre as outras funções administrativas;
- Maximização dos resultados positivos;
- Minimização das deficiências;

11. Drucker, Peter F. *Management – tasks, responsibilities, practices*. New York: HarperCollins. 1997 p. 121.

- Racionalização das ações;
- Antecipação das situações organizacionais;
- Determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado;
- Determinação consciente de cursos de ação;
- Engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa.

Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

É importante que o planejamento seja entendido como um processo cíclico, contínuo e prático das determinações do plano, o que lhe garante continuidade, havendo uma constante realimentação de situações, propostas, resultados e soluções, conferindo-lhe, assim, dinamismo, baseado na multidisciplinaridade, interatividade, em um processo contínuo de tomada de decisão.

Os recursos a serem estabelecidos no planejamento são financeiros, humanos, tecnológicos, materiais, estruturais, ambientais etc. Para realizar um planejamento é necessário realizar algumas etapas, como a análise da situação atual.

Como resultado principal em decorrência do planejamento estão os planos. Na ausência de planos, a ação organizacional perderia o sentido e se tornaria aleatória e sem rumo. Nesse sentido, todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação.

De acordo com Chiavenato, os planos facilitam a organização no alcance de seus objetivos e metas. Além disso, os planos funcionam como guias ou balizamentos para assegurar os seguintes aspectos:

- 1) Os planos definem os recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais.
- 2) Os planos servem para integrar os vários objetivos a serem alcançados em um esquema organizacional que proporciona coordenação e integração.
- 3) Os planos permitem que as pessoas trabalhem em diferentes atividades consistentes com os objetivos definidos. Eles dão racionalidade ao processo. São racionais porque servem de meio para alcançar adequadamente os objetivos traçados.

- 4) Os planos permitem que o alcance dos objetivos possa ser continuamente monitorado e avaliado em relação a certos padrões ou indicadores, a fim de permitir a ação corretiva necessária quando o progresso não seja satisfatório.¹²

De maneira geral, os passos do planejamento são os seguintes:

- 1) Definição dos objetivos para a organização. Objetivos são resultados específicos que se pretende atingir. Os objetivos são estabelecidos para cada uma das subunidades da organização, como suas divisões ou departamentos etc.;
- 2) Diagnóstico, análise da situação atual;
- 3) Estabelecimento dos programas para alcançar os objetivos (de maneira sistemática e racional);
- 4) Analisar a viabilidade dos planos e aceitação pelos gerentes e funcionários da organização;
- 5) Implementação dos planos e avaliação dos resultados.

OBSERVAÇÃO: Não existe consenso entre os autores se primeiro são definidos os objetivos ou primeiro o diagnóstico (análise da situação atual). Já foi assunto de prova.

Essas 5 etapas serão aprofundadas mais adiante. O aluno concurseiro que estuda Administração deve compreender claramente os conceitos, não adianta apenas decorar, pois existem muitos livros que podem utilizar várias expressões e nomes que são sinônimos, por isso, neste livro, o mesmo assunto pode ser escrito de várias formas.

Recapitulando, planejar é olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Em outros termos, o planejamento constitui hoje uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização ou de atividade.

O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente.

12. Idalberto Chiavenato – Administração Geral e Pública. 3.ª edição Manole 2012 p. 38 – 48

Atitudes em relação ao planejamento

ATTITUDES EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO	
Proativa	Reativa
<ul style="list-style-type: none"> ● Forças que impulsionam e desejam a mudança. ● Espírito renovador. ● Capacidade de adaptação a novas situações. ● Antecipação de novas situações. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Forças que desejam e preservam a estabilidade. ● Apego às tradições. ● Espírito conservador. ● Incapacidade de adaptação a novas situações.

1.2. Tipos de filosofia de planejamento

Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, Ackoff aponta três tipos de filosofia do planejamento¹³:

1.2.1. Planejamento conservador ou defensivo

- voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente;
- decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização;
- ênfase em conservar as práticas atualmente vigentes;
- está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais futuras;
- base predominantemente retrospectiva no sentido de aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.

1.2.2. Planejamento otimizante ou analítico

- voltado para a adaptabilidade e inovação dentro da organização;
- decisões tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis;

13. Ackoff, Russel L. Planejamento Empresarial. 1a. edição. 1976 Livros Técnicos e Científicos p. 59

- geralmente está baseado em uma preocupação em melhorar as práticas atualmente vigentes na organização;
- base predominantemente incremental no sentido de melhorar continuamente, tornando as operações melhores a cada dia.

1.2.3. *Planejamento adaptativo, prospectivo ou ofensivo*

- voltado para as contingências e para o futuro da organização;
- decisões tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho;
- procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização;
- base predominantemente aderente no sentido de ajustar-se às demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

Veja o quadro a seguir com os resumos e sinônimos das três filosofias.

PLANEJAMENTO CONSERVADOR E DEFENSIVO	PLANEJAMENTO OTIMIZANTE E ANALÍTICO	PLANEJAMENTO PROSPECTIVO E OFENSIVO
Planejamento para a estabilidade Manutenção	Planejamento para a melhoria inovação	Planejamento para a contin-gência Futuro
Ambiente previsível e estável	Ambiente dinâmico e incerto	Ambiente mais dinâmico e incerto
Assegurar continuidade do sucesso	Assegurar reação adequada às frequentes mudanças	Antecipar eventos que pos-sam ocorrer e identificar ações apropriadas

O planejamento pode estar voltado para a estabilidade, no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável, que é o conservador. Também pode estar voltado para a melhoria do comportamento, para assegurar a reação adequada a frequen-

tes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto, que é o otimizador. Pode ainda estar voltado para as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem, que é o prospectivo.

1.3. O processo de planejamento

O processo de planejamento requer algumas etapas básicas. Em sua prova, poderão vir vários termos, então preste atenção no seguinte esquema:

PROCESSO DE PLANEJAMENTO		
DADOS DE ENTRADA	PROCESSO DE PLANEJAMENTO	ELABORAÇÃO DE PLANOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Informações ● Modelos e técnicas de planejamento ● Ameaças e oportunidades ● Projeções ● Decisões que afetam o futuro ● Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise e interpretação dos dados de entrada ● Criação e análise de alternativas ● Decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos ● Recursos ● Meios de controle

De acordo com Schermerhorn, o planejamento é um processo constituído de uma série sequencial de seis passos, a saber¹⁴:

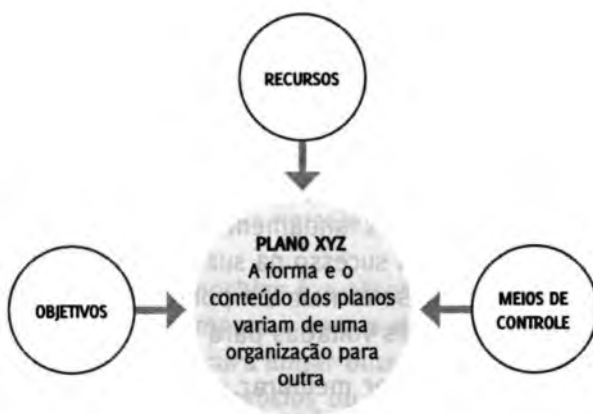
- 1) Definir os objetivos.** O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento de objetivos que se pretende alcançar. Os objetivos da organização devem servir de direção a todos os principais planos, servindo de base aos objetivos departamentais e a todos os objetivos das áreas subordinadas. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais em que se pretende chegar, para conhecer os passos intermediários.
- 2) Verificar qual a situação atual em relação aos objetivos.** Simultaneamente à definição dos objetivos, deve-se avaliar a situação atual em contraposição aos objetivos desejados, verificar onde se está e o que precisa ser feito.

14. Schermerhorn Jr., John R. Management, Noca Iorque op. cit., p. 130.

- 3) **Desenvolver premissas quanto às condições futuras.** Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e compreensão do planejamento e quanto mais se obter envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos. A previsão é um aspecto importante no desenvolvimento de premissas. A previsão está relacionada com pressuposições a respeito do futuro.
- 4) **Analisar as alternativas de ação.** O quarto passo do planejamento é a busca e análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos, fazer um plano para alcançar os objetivos.
- 5) **Escolher um curso de ação entre as várias alternativas.** O quinto passo é seleccionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos. Trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandonam as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para o alcance dos objetivos.
- 6) **Implementar o plano e avaliar os resultados.** Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir através do que foi planejado e tomar as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

A racionalidade limitada do indivíduo impede que as decisões sejam ótimas, logo, em um planejamento, principalmente se for estratégico, não é adequado que sejam tomadas apenas por uma pessoa. O planejamento nem sempre é feito por administradores, gestores ou por especialistas trancados em escritórios e em apenas algumas épocas predeterminadas. Pode existir ampla participação dos funcionários de todos os níveis organizacionais. Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento é realizado continuamente e o ideal é que esteja abrangendo as ideias e participações de um maior número de pessoas da organização. O planejamento deve ser constante e participativo, dessa maneira se tem uma visão mais completa e sistêmica da situação, pois três, cinco, oito cérebros conseguem idealizar, visualizar e pensar melhor que apenas um. A descentralização permite a participação e o envolvimento das pessoas em todos os aspectos do seu processo. É o chamado planejamento participativo.

1.4. Os componentes do plano



Os planos definidos através dos processos de planejamento também podem ser classificados como **permanentes e temporários**.

Os planos temporários são, por exemplo, a definição de uma meta de produção até determinada data. Os planos permanentes são as políticas e procedimentos da empresa. Por exemplo, fornecer uma determinada quantidade de bolsas de estudos para funcionários é uma política da empresa. Os procedimentos são rotinas, como entrega de relatórios em determinado dia do mês. Há outros exemplos:

PLANOS PERMANENTES	PLANOS SINGULARES OU TEMPORÁRIOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Políticas ● Procedimentos ● Missão e outros objetivos permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cronogramas ● Calendários ● Orçamentos ● Projetos

Para a realização do planejamento, é vital conhecer o ambiente em que a organização está inserida. Em outras palavras, qual é a sua missão, quais são seus objetivos básicos, capacitação e motivação dos seus funcionários, situação econômica, qual é a sua situação em relação ao concorrente, qual é a imagem formada pelos clientes e fornecedores, e outras informações necessárias para o conhecimento da mesma. É importante a empresa conhecer quais os fatores chave para o seu sucesso. A partir daí, pode-se começar a pensar em planejamento.

1.5. Fatores críticos de sucesso

Mas, o que são fatores críticos (chave) de sucesso?

Os **fatores críticos de sucesso**, em inglês **critical success factor** (CSF), são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Estes fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão.

Exemplo: Se a empresa quer melhorar o atendimento ao cidadão, um exemplo de fator crítico de sucesso é treinar os funcionários e colocar mais pessoas no setor de atendimento.

Os fatores críticos de sucesso são os elementos principais no alcance dos objetivos e metas da instituição, são aspectos ligados diretamente ao seu sucesso. Se eles não estiverem presentes, os objetivos não serão alcançados.

Como poderemos identificar os fatores críticos de sucesso?

Os fatores críticos de sucesso podem ser identificados de duas maneiras. Uma delas é perguntar ao cliente ao que ele atribui mais importância na hora de adquirir o produto ou serviço.

Por exemplo, você concursado, o que você deve fazer para alcançar o seu objetivo que é ser servidor público? A resposta é óbvia: você deve estudar, resolver questões, tirar dúvidas, assistir às aulas etc. Então podemos dizer que esses são exemplos de fatores críticos de sucesso.

Outra maneira para identificar os fatores críticos de sucesso é analisar profundamente os recursos organizacionais e o mercado de maneira imaginativa para identificar os segmentos que são mais decisivos e importantes. Para essa pesquisa, a ferramenta de *benchmarking* pode ser utilizada.

1.6. Benchmarking?

Mais adiante aprofundaremos mais esse conceito, já que ele faz parte das ferramentas da gestão da qualidade, mas precisamos adiantar um pouco a teoria. O *benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências

de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente “performance” empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está diminuindo a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é aplicada de forma correta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.¹⁵

Em outras palavras, *benchmarking* é a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra. Por meio do *benchmarking*, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita (essa frase já caiu idêntica em provas, tanto da FCC como do CESPE).

Questões importantes a serem identificadas na elaboração do planejamento:

- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Quem faz?
- Como fazer bem?
- Funciona?

1.7. Dimensões do planejamento

É importante definir:

- abrangência – qual o “tamanho” do meu planejamento;
- etapas do planejamento (deve ser profundo o suficiente e ao mesmo tempo prático);
- tempo e duração do planejamento – equilibrar bem o “fazer” e o “pensar”.

15. Camp, Robert C., *Benchmarking O caminho da Qualidade*, São Paulo, Pioneira, 1993.

2. BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

As empresas estão cada vez mais em ambientes altamente mutáveis e complexos, enfrentam uma enorme variedade de pessoas, fornecedores e concorrentes. Do lado externo, temos os concorrentes, o governo e suas regulamentações, a tecnologia, a economia globalizada, os fornecedores etc. No ambiente interno, existe a necessidade de trabalhar de forma cada vez mais eficiente, novas estruturas organizacionais, funcionários, recursos e muitos desafios administrativos.

O planejamento oferece inúmeras vantagens nessas situações, inclusive melhora a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças (flexibilidade organizacional), ajuda na coordenação e administração do tempo.

Vejamos algumas vantagens:

- permite utilizar os recursos de forma eficaz (alcance de resultados) e eficiente (economia);
- aumenta o conhecimento sobre o negócio/projeto e seu potencial de mercado;
- facilita a percepção de novas oportunidades ou riscos e aumenta a sensibilidade do empresário/executivo frente a problemas futuros;
- cria um “espírito de negócio” e comprometimento com o negócio/projeto, tanto em relação ao “dono” ou responsável pelo negócio, como também junto aos funcionários/parceiros envolvidos;
- determina tarefas e prazos com responsabilidade definida, viabilizando o controle do processo e do andamento do negócio;
- deixa claro para o empresário/executivo qual é o diferencial competitivo de seu negócio;
- pode ser utilizado como suporte para conseguir credibilidade e apoio financeiro interno e/ou no mercado;
- maior flexibilidade;
- agilidade nas tomadas de decisões;
- melhor conhecimento dos seus concorrentes;
- melhor comunicação entre os funcionários;
- maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores;
- orientação maior nos comportamentos de funcionários;

- maior capacitação, motivação e comprometimento dos envolvidos;
- consciência coletiva;
- melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham;
- melhor relacionamento entre empresa-ambiente;
- maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa;
- visão de conjunto;
- aumenta o foco (concentração de esforços) e a flexibilidade (facilidade de se adaptar e ajustar);
- melhora a coordenação e o controle.

De acordo com Chiavenato: “O planejamento ajuda o administrador em todos os tipos de organização a alcançar o melhor desempenho, porque:

- 1) O planejamento é orientado para resultados. Cria um senso de direção, de desempenho orientado para metas e resultados a serem alcançados.
- 2) O planejamento é orientado para prioridades. Assegura que as coisas mais importantes receberão atenção principal.
- 3) O planejamento é orientado para vantagens. Ajuda a alocar e a dispor recursos para sua melhor utilização e desempenho.
- 4) O planejamento é orientado para mudanças. Ajuda a antecipar problemas que certamente aparecerão e a aproveitar oportunidades à medida que se defronta com novas situações.”¹⁶

3. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Os planejamentos são diferenciados pelas suas abrangências, prazos e detalhamentos. O planejamento é feito através de planos. O administrador deve saber lidar com essas diferenças. Estes podem incluir períodos de longo, médio e curto prazo, como podem envolver a organização como um todo, uma divisão ou departamento ou ainda uma tarefa, uma função. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre, todos os níveis organizacionais, tanto o estratégico, como o tático e o operacional.

O conceito de planejamento é o mesmo em todos os níveis organizacionais, mas tem características diferentes.

16. Idalberto Chiavenato - Administração Geral e Pública. 3a. edição Manole 2012 p. 80 - 100

O planejamento requer muito esforço da atividade organizacional, a organização está constantemente planejando. No nível institucional ou estratégico, ele é elaborado de uma maneira global, genérica, visualizando a empresa como um todo, esse é o planejamento estratégico. No nível departamental ou intermediário, são elaborados os planos táticos e, no nível operacional ou produtivo, são traçados os planos operacionais, é algo bem fácil, o nível elabora o planejamento correspondente.

Cada plano dentro da sua atuação deve estar submisso e alinhado ao planejamento estratégico, proporcionando sentido de direção, rumo e racionalidade nas decisões proporcionando também uma harmonia, integração e sinergia entre todos eles.

Os planos também são diferenciados de acordo com o tempo. No nível estratégico, o plano é de longo prazo; no nível tático, médio prazo e no nível operacional, de curto prazo.

Os objetivos do planejamento devem ser mais detalhados e minuciosos no curto prazo e mais genéricos e globais no longo prazo. As organizações precisam de planos para todas as extensões de tempo.

Como no topo das organizações encontra-se o nível institucional que elabora o planejamento estratégico, ele é o carro-chefe do planejamento empresarial. Ele, através de uma profunda análise dos aspectos internos e externos (diagnóstico), determina o rumo a ser seguido pela empresa para os próximos anos e chefia a alocação de recursos. Por ser complexo, a responsabilidade pela elaboração desse planejamento fica a cargo da alta administração da empresa. Estar ciente dos pontos fortes e fracos da empresa, das ameaças e oportunidades e da conjuntura econômica é a competência mínima necessária para se alcançar os objetivos de longo prazo. Afinal, a implantação das diretrizes propostas pelo planejamento estratégico, pode comprometer a sobrevivência da empresa.

Sozinho, o planejamento estratégico é insuficiente para movimentar uma empresa e garantir o seu sucesso. O estabelecimento de objetivos de longo prazo não apresenta ações imediatas que operacionalizem o processo. A ausência desses aspectos é suprida com o desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

OBSERVAÇÃO: Os planos estratégicos são aplicados na empresa como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos de ambiente.

Os planejamentos táticos focalizam-se em otimizar determinada área da empresa, e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo planejamento

estratégico. O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos previamente fixados no plano estratégico. Difere basicamente do planejamento estratégico por compreender prazos medianos, ter uma menor abrangência, apresentar riscos menores e, portanto, ser mais flexível e passível de reversão.

A fase final do processo de planejamento consiste em formalizar o plano pretendido, através da criação de metodologias de desenvolvimento. Essa responsabilidade fica a cargo do planejamento operacional que, em suma, elabora o plano de ação que será aplicado no dia a dia da empresa. Esse planejamento contabiliza os recursos necessários para desenvolvimento e implantação, apresenta os procedimentos básicos a serem adotados, os responsáveis pela implantação e execução e os produtos finais esperados., sempre obedecendo a métodos, orçamentos predefinidos e cronogramas. Em critério de comparação, o planejamento operacional compreende prazos ainda menores, tem menor abrangência, apresenta riscos menores e maior flexibilidade em sua execução do que o planejamento tático.

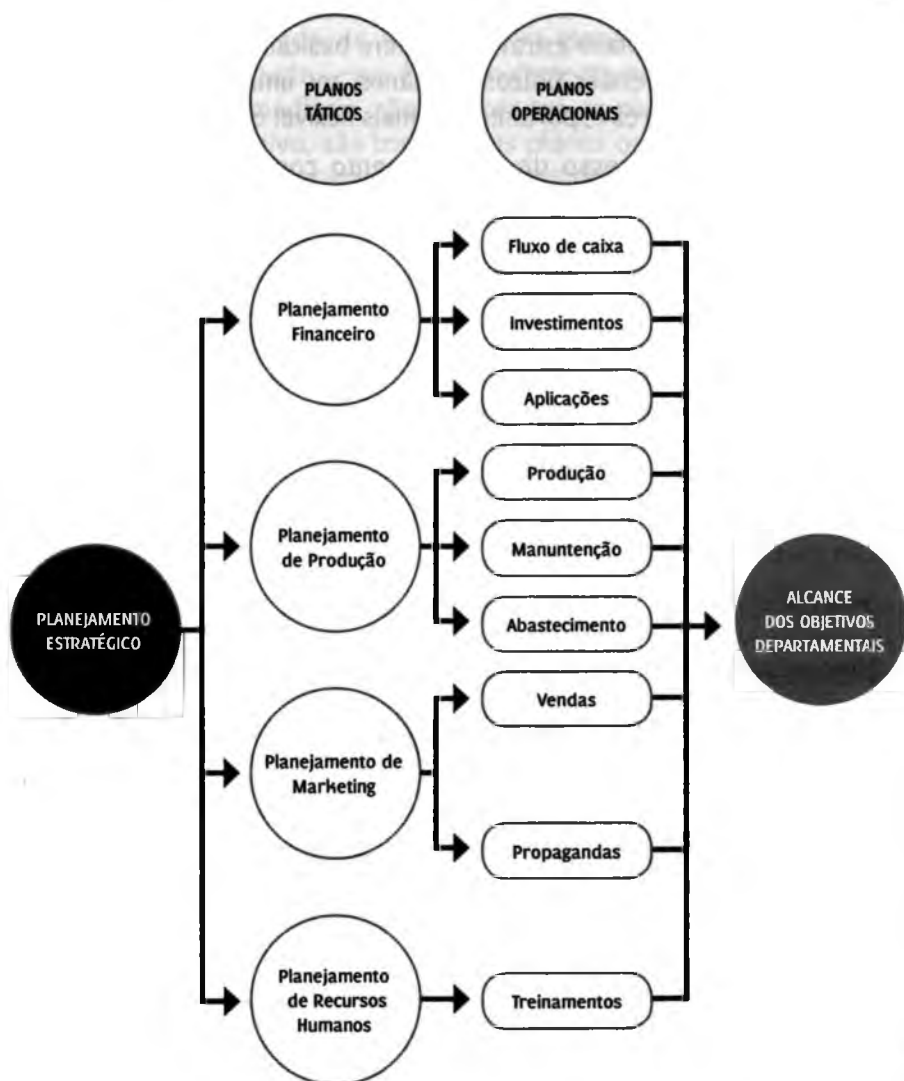
DIFERENÇAS BÁSICAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO

● Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Fins e meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

● Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Quanto ao prazo	Mais Longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

OBSERVAÇÃO:

Em outras palavras temos:

PLANOS ESTRATÉGICOS	PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS	PLANOS OPERACIONAIS
Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.	Definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

3.1. Planejamento estratégico

Nós já sabemos que o planejamento corresponde à primeira das quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), e consiste em um processo para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. É um processo que congrega princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que auxiliam as organizações a mudar uma situação com vistas a alcançar algum objetivo futuro.

O planejamento trata de decisões e ações presentes e futuras, e também questiona e avalia os resultados dessas ações e decisões.

O planejamento estratégico foi criado nos Estados Unidos em 1960 e é extremamente importante, ainda nos dias de hoje. É uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo e, cada vez mais, está sendo utilizado. Sua principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização, dar um rumo, uma direção a empresa como um todo.

É um formato de planejamento que concentra maior grau de interação com o ambiente, ou seja, tem em vista uma melhora na relação entre a organização e o ambiente externo no qual ela encontra-se inserida.

Inicialmente, essa metodologia foi desenvolvida nas grandes corporações privadas mundiais como um aperfeiçoamento do planejamento tradicional, para poder auxiliar na sobrevivência, inovação, crescimento e desenvolvimento dessas instituições em ambientes altamente complexos e dinâmicos. Logo passou a ser utilizada em grande escala por empresas em geral, e, mais recentemente, vem sendo aplicada em vários órgãos e entidades da Administração Pública – principalmente nos níveis Federal e Estadual.

Para Philip Kotler, o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente.

Segundo Djalma Oliveira, é o processo que proporciona suporte metodológico para definir a melhor direção a ser seguida, objetivando à otimização do grau de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na visão de Idalberto Chiavenato, o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação, através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz.

O **planejamento estratégico** não se confunde com o tradicional planejamento de longo prazo, que, basicamente, projeta para o futuro as mesmas situações tidas no passado. Ele aponta o caminho a ser seguido pela organização, como forma de responder às mudanças no ambiente. **É o planejamento mais amplo e abrangente da organização e é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.** Ele é projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos à frente. Envolve a empresa em sua totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

OBSERVAÇÃO: preste atenção na seguinte frase do Chiavenato e Paludo:

O planejamento estratégico é diferente e mais amplo do que o planejamento tradicional de longo prazo.

Se cair assim, você já sabe que a questão está verdadeira, pois o planejamento estratégico vem substituir o planejamento tradicional.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), o conceito de planejamento estratégico é definido da seguinte forma:

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Para que o planejamento organizacional tenha sucesso, é necessário o comprometimento e participação da cúpula administrativa em todas as etapas do processo, desde a sua concepção, elaboração e implementação. Todos os demais planos estarão subordinados, submissos e alinhados ao estratégico.

O planejamento estratégico exige uma mudança cultural do pensamento no individualismo “eu” (área/setor) para o pensamento em equipe “nós” (organização), e torna-se uma conquista para as organizações, pois aumenta a visão da empresa sobre o futuro e possibilita alcançar melhores resultados, antecipando-se às mudanças futuras e aproveitando as oportunidades identificadas.

No planejamento estratégico são elaboradas as estratégias que serão usadas pela organização para conseguir a sua competitividade e diferencial. A partir dessas estratégias são desdobrados os planos em ação e metas para toda a empresa. **As estratégias são típicas do nível estratégico.**

No processo de elaboração da estratégia são analisados o conjunto de forças e fraquezas organizacionais do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. No capítulo anterior, foi dito que **estratégia é o caminho escolhido pela organização para alcançar seus objetivos ou superar algum desafio**. Esse caminho deve ser traçado de acordo com as competências, capacidades próprias de cada organização e deve orientar um comportamento global, compreensivo e sinérgico de todos os seus componentes.

Já foi questão de prova: a estratégia deve estar alinhada com a missão e a visão, e corresponde a um conjunto de decisões definidas para orientar a execução das ações que possibilitarão o alcance dos objetivos fixados no plano.

De acordo com Albuquerque; Medeiros; Feijó (2008), a estratégia é a principal referência da instituição em suas ações cotidianas. As ações nos níveis tático e operacional deverão ser procedidas de modo a garantir que a instituição evolua dentro da estratégia traçada.

OBSERVAÇÃO: O planejamento estratégico tem a função de, por meio da estratégia, orientar a gestão das organizações e influenciar o processo decisório de seus dirigentes.

● Características do planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresenta as seguintes características fundamentais:

- **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação e inovação da organização a um ambiente mutável, dinâmico, incerto e complexo.** Por enfrentar a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos, suposições, e não em dados concretos;
- **O planejamento estratégico é orientado para o futuro** e seu horizonte de tempo é o longo prazo;
- **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele engloba a organização como um todo, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter sinergia das capacidades e potencialidades da organização, com vistas a obter um comportamento global, compreensivo e sistêmico;
- **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Em face da diversidade de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, esse planejamento oferece um meio de atendê-los na direção futura, que melhor convenha a todos;

- **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Para poder elaborar o planejamento é necessário aprender qual o contexto em que a empresa está inserida, logo é vital aprender a ajustar-se a esse ambiente tão dinâmico;
 - **O planejamento estratégico contribui para a maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.** As ações realizadas devem maximizar os resultados positivos com vistas ao pleno alcance dos objetivos estabelecidos.
- **Etapas do planejamento estratégico**

Não há consenso entre os autores sobre o número, a sequência padrão, e nem quanto aos termos utilizados para a definição das etapas do planejamento estratégico, mas não se preocupe, na sua prova a lógica será sempre a mesma.

Alguns autores concentram-se na análise interna e externa e na definição da estratégia; outros utilizam três, quatro ou cinco etapas.

Quanto à ordem das etapas, também não há consenso entre os autores: a maioria entende que a primeira ação para a elaboração do planejamento estratégico é a definição da missão e a visão para depois realizar o diagnóstico estratégico, que é a análise da situação atual e logo depois a definição dos objetivos – mas há quem pense diferente: que primeiro viria o diagnóstico institucional e depois seria definida a missão e a visão e o estabelecimento dos objetivos, nas questões comentadas veremos questões de diferentes organizadoras.

OBSERVAÇÃO:

Geralmente são cobrados conhecimentos do “Processo de Planejamento Estratégico” – se a questão abordar as etapas, as duas sequências de etapas podem ser consideradas corretas (a missão/visão e o diagnóstico – poderão ser tanto a 1ª quanto a 2ª etapa).

Sintetizando as etapas de vários livros e teóricos do processo de planejamento estratégico, temos o seguinte:

- 1) Definição da missão, da visão e dos valores;
- 2) Diagnóstico institucional/estratégico;
- 3) Definição de questões, objetivos e estratégias;
- 4) Desmembramento dos planos;
- 5) Implementação;

6) Avaliação.

Simplificando, temos que:

Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

1) Análise da situação estratégica presente da organização

(Onde estamos? Como chegamos aqui?).

2) Análise do ambiente – ou análise externa.

(Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?)

3) Análise interna.

(Quais são nossos pontos fortes e fracos?)

4) Definição do plano estratégico. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?)

5) Implementação e avaliação da estratégia.

Implementação é o processo de colocar em prática, acompanhar a avaliação é controlar e medir se a estratégia implementada está de acordo com a planejada.

3.1.1. Planejamento de cenários

Imagine a gravação de uma novela. Ela acontece em vários cenários, pois, de uma maneira semelhante, o planejamento pode ser definido, já que, não se tem certeza do que vai acontecer no futuro. Cenários são todos os eventos externos que influenciam as condições de gerenciamento das empresas. O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas, sejam elas com desdobramentos trágicos e dramáticos ou não, que constituem o seu cenário de negócios. Em outras palavras, a organização deve ficar atenta às oportunidades e ameaças que poderão surgir.

A organização precisa obter, buscar, coletar dados e informações, efetuar análises e promover entendimentos sobre os elementos externos que, futuramente, **podem** afetar o desenvolvimento de suas atividades, funções e tarefas. De fato, trata-se de um planejamento de cenários de longo prazo, relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados, ao invés de, simplesmente, fazer previsões sobre o futuro. É algo mais concreto, pode ser que aconteça como pode ser que não, mas na hora de definir planos de ação, estarão mais próximos da realidade.

OBSERVAÇÃO: Quanto maior o prazo de abrangência do planejamento, maior a probabilidade de conter erros.

A afirmação anterior é óbvia, pois é só pensar o seguinte; imagine você planejando o que vai almoçar hoje, é mais provável que aconteça do que você planejar o que você vai almoçar nos próximos 15 anos.

O cenário de trabalho constitui-se em ferramenta essencial para uma adequada análise do ambiente. Para se planejar bem cenários, é preciso ter fortes conhecimentos do ambiente competitivo e do macroambiente, ter senso crítico e visão bastante holística (sistêmica, como um todo) para se livrar das amarras de certos paradigmas existentes que acabam ofuscando ameaças e oportunidades.

No mundo de hoje, as decisões já não podem ser tomadas com base apenas em superstições, principalmente se quer se posicionar no mercado e obter vantagens competitivas. Gestores de êxito visualizam caminhos alternativos, planos A, B, C etc., enquanto os pessimistas só enxergam problemas e obstáculos.

Em outras palavras, o planejamento de cenários trata da elaboração de hipóteses alternativas do ambiente externo, muitas vezes com desdobramentos improváveis, dramáticos ou fins trágicos, sobre o futuro, a fim de se desenvolver uma estratégia.

OBSERVAÇÃO: A construção de cenários baseia-se na descrição de futuros alternativos e divergentes e pode ser apresentada por meio de um enredo que aponte mudanças evolutivas, em geral por crescimento ou decadência, ou um roteiro baseado em ciclos econômicos.

3.1.2. Abordagens da construção de cenários

O gestor deve considerar que, à medida que o ambiente fica mais turbulento, os cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico.

Oliveira (2004, p.134) cita “os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista. A elaboração dos cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômico e de infraestrutura;

- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

As abordagens são metodologias de geração de alternativas de ação, para que a organização se prepare para eventos e tendências do futuro.

3.1.2.1. Abordagem projetiva

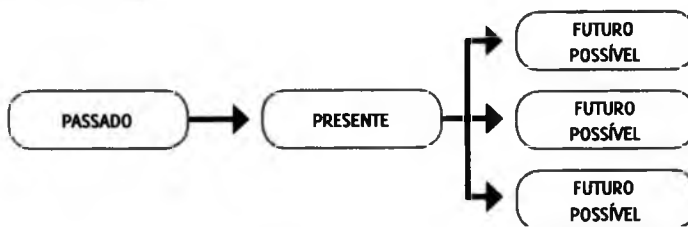


Características:

- restringe-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos;
- explica o futuro através do passado;
- futuro único e certo;
- modelo determinista e quantitativo.

Pode-se considerar que a abordagem projetiva se caracteriza em restringir fatores e variáveis quantitativos e a objetivos conhecidos. Também explica o futuro pelo passado.

3.1.2.2. Abordagem prospectiva



Características:

- visão global, sistêmica, holística;
- variações qualitativas (quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não);
- futuros múltiplos e incertos;
- o futuro atua como determinante da ação presente;

- análise intencional, utiliza opiniões, julgamentos, pareceres, probabilidades etc.

A abordagem projetiva mostra-se, na maior parte das vezes, insuficiente para direcionar a ação da empresa no futuro e, por outro lado, a abordagem prospectiva cria futuros desejáveis e estrutura as estratégias a partir do presente, como uma ferramenta útil para suprir, eficientemente, esse aspecto do planejamento estratégico.

Como foi dito anteriormente, o futuro é incerto e imprevisível, mas com certeza será diferente do presente e para amenizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de “cenários”. Como os cenários são projeções de ambientes futuros, são futuros potenciais. Geralmente, trabalha-se com mais de um cenário, haja vista as incertezas que o permeiam.

3.1.3. Tipos de cenários

- **O otimista** – corresponde ao futuro que a organização gostaria de encontrar, por exemplo, quando você estuda muito uma matéria e você quer que tal assunto caia na prova, pois você sabe que com certeza você acertará a questão;
- **O intermediário** – é aquele que a organização se prepara para encontrar;
- **O pessimista** – corresponde ao cenário que a organização não gostaria de encontrar, é aquele assunto que você reza para não cair, pois não deu tempo de estudar.

A organização pode direcionar e orientar seus planos de ação tendo como referência o cenário intermediário, mas poderá e deverá também ter planos para o otimista e o pessimista, pois permitirá a empresa adaptar-se à nova realidade, às mudanças.

Os cenários são uma forma de organizar, de maneira lógica, o maior número de informações possíveis sobre o futuro. Trata-se de uma técnica qualitativa. A visão estratégica do futuro através dos cenários orientará a atuação da organização e demandará uma atitude para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades que virão, assim como estar preparado para as ameaças.


OBSERVAÇÃO: No desenvolvimento de um projeto organizacional, os gestores da empresa devem selecionar estratégias específicas e projetos que apoiem a estrutura e ajudem a empresa a atingir seus propósitos e suas metas dentro do ambiente competitivo.

- Com uma estratégia de liderança de baixo custo, a organização busca a eficiência de maneira dinâmica, persegue a redução de custos e faz uso de controles rígidos para produzir produtos ou serviços com mais eficiência do que seus concorrentes.
- As empresas que adotam a estratégia de diferenciação necessitam de fortes habilidades de marketing e funcionários criativos aos quais sejam dados tempo e recursos em busca de inovações.
- A estratégia prospectiva é voltada para inovar, assumir riscos, buscar novas oportunidades e crescer. É adequada para um ambiente dinâmico em crescimento, em que a criatividade é mais importante que a eficiência.
- A estratégia reativa responde com uma estrutura *ad hoc* às oportunidades e restrições ambientais. Neste modelo estratégico, a Alta Administração não define um plano de longo prazo.
- Uma estratégia de foco faz com que a organização se concentre em um mercado regional específico ou em um grupo de compradores.

3.1.4. Valores

Os valores são padrões orientadores de conduta, definidos para a organização e comunicam como cada colaborador deve se comportar no desempenho das atividades e nas demais situações do dia a dia. São definidos pela alta administração e revelam suas preferências e ideologias pessoais.

Valores são princípios, crenças, normas e padrões que orientam o comportamento e a atuação da organização, e que devem ser internalizados e incorporados em sua cultura. Valores são virtudes, são bens desejáveis que traduzem um sentido comum, uma visão única a ser compartilhada por diretores, gerentes e funcionários.

<p>ATENÇÃO!</p> 	<p>OS VALORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● refutam o individualismo; ● reforçam os laços entre os funcionários e suas organizações; ● aumentam a lealdade; ● favorecem a comunicação; ● são guias genéricos para as decisões e as ações; ● reforçam o otimismo; ● são a chave para a construção de uma consistência organizacional.
---	--

Os valores são essenciais para o pensamento estratégico e não devem ser reduzidos a simples proclamação de palavras de efeito, mas por representarem os credos organizacionais, devem ser internalizados e disseminados como guias norteadores para as relações internas e externas, tanto na relação funcionário-funcionário, funcionário-cliente, funcionário-fornecedor etc.

Os valores são definidos por palavras como: ética, honestidade, excelência, compromisso, responsabilidade, trabalho, valorização dos funcionários, não preconceito etc.

3.1.5. Diagnóstico institucional/estratégico

Como já mencionado anteriormente, não há consenso entre os autores sobre a ordem das etapas do planejamento estratégico. Para alguns, a fase de diagnóstico organizacional vem antes da definição da missão, da visão e dos valores – não tem muita lógica, pois o correto é que primeiro seja definido qual a “razão de ser” e “aonde se quer chegar” para depois – partindo de uma realidade atual apontada pelo diagnóstico estratégico – definir objetivos, escolher estratégias, traçar planos de ação e construir o futuro desejado.

Em análise ambiental da organização, o ambiente de tarefa compreende os consumidores ou usuários, os fornecedores de recursos, as empresas concorrentes, bem como as agências reguladoras.

OBSERVAÇÃO: Há questões consideradas corretas pelas bancas CESPE e FCC em que o diagnóstico institucional é realizado antes da definição da missão e da visão. Em 2005 também foi encontrada questão da ESAF nesse sentido.

É muito importante para o candidato saber o que é o Ambiente Organizacional. As organizações não existem no vazio, no vácuo, elas fazem parte de um contexto, de um sistema, geralmente o ambiente é dividido em dois, ambiente interno, refere-se a elementos da própria organização (dentro da empresa) e ambiente externo, elementos de fora da organização.

O diagnóstico institucional/estratégico analisa a realidade existente na organização. Nesse momento, busca-se analisar o ambiente interno da organização, com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo com suas ameaças e oportunidades. O resultado dessa análise servirá de base para a definição dos objetivos e para a escolha das estratégias que deverão ser seguidas para que a organização alcance esses objetivos.

A finalidade do diagnóstico é identificar os pontos fortes e fracos da organização e analisar as oportunidades e ameaças com as quais a organização terá que lidar no ambiente externo. Nas organizações privadas, analisam-se também os clientes, os concorrentes que a empresa terá de enfrentar, os novos produtos e/ou produtos substitutos e a possível interferência das ações de governo em seu negócio.

Como a empresa está em ambiente altamente competitivo, dinâmico, mutável, geralmente a análise do ambiente externo é mais importante do que a análise do ambiente interno.

Uma ferramenta muito utilizada para o diagnóstico organizacional é a análise SWOT, ideal para construir um mapa situacional, com base na identificação das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

OBSERVAÇÃO: A análise SWOT é uma ferramenta típica do nível estratégico, pois analisa a empresa como um todo.

Atenção → Para fins de concurso público, considera-se que as variáveis internas (pontos fortes e fracos) são controláveis, e que as variáveis externas (ameaças e oportunidades) não podem ser controladas pela empresa.

Análise interna

A análise interna é restrita, controlável e identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Identifica quais as práticas atuais da organização e o seu modo de fazer.

Pontos fortes são competências, fatores ou características positivas que a organização possui e que favorecem o cumprimento de sua missão, devendo ser considerados na elaboração das estratégias. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização. Pessoal qualificado e motivado, por exemplo, é considerado um ponto forte da organização.

Pontos fracos são as deficiências, fatores ou características negativas que se encontram presentes na organização e prejudicam o cumprimento de sua missão, devendo ser objeto de programas específicos para eliminá-los ou minimizá-los. As características negativas internas podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades, elas devem ser superadas ou contornadas para que a organização alcance o nível de desempenho desejado. Digamos que a empresa tenha um sistema de informação obsoleto, ou que os funcionários estejam desmotivados, são exemplos de pontos fracos.

Nessa etapa é feita a avaliação do desempenho da organização em relação a todas as áreas funcionais, para identificar quais as competências, fatores ou características que a empresa possui para atingir seus objetivos. Identificam-se os pontos fortes e também as carências de cada área.

Pode ser utilizado, como ferramenta de avaliação, o **benchmarking**. Assim como já foi dito anteriormente, essa técnica consiste em identificar as melhores empresas e quais as técnicas, métodos e estratégias que elas utilizaram e utilizam para conquistar, manter e fortalecer suas áreas funcionais e seus processos (identifica as melhores práticas dessas empresas de sucesso). De posse dessa identificação, deve-se comparar as competências e as práticas dessas empresas com as práticas atuais da organização, e verificar o que, onde e como podem e devem ser melhoradas.

A construção das competências necessárias para as novas práticas é mais importante que os próprios planos e os meios definidos para implementá-los.

Digamos que você, concurseiro, identificou que é muito bom em português. Logo, isso é um ponto forte e você deve utilizá-lo com diferencial competitivo, entretanto você não sabe nada de Administração (ponto fraco/debilidade), você com certeza vai estudar muito essa disciplina, para tentar tornar esse ponto fraco em uma fortaleza.

Análise externa

O ambiente externo, em geral, é um conceito amplo que inclui todos os elementos do contexto social em que a organização está inserida, incluindo as entidades concorrentes atuais, potenciais, fornecedores, clientes, governo, fatores sociais, culturais, tecnológicos, políticos etc.

A análise externa é ampla, lida com o incontrolável e se refere ao conhecimento do ambiente externo à organização. Esse conhecimento da parte externa também é indispensável e irá influenciar na definição da estratégia a ser utilizada pela organização.

Nas organizações, essa análise irá abranger, no macroambiente, itens políticos, legais, econômicos, tecnológicos e socioculturais, e no ambiente setorial, os concorrentes, fornecedores, compradores, novos produtos e/ou produtos substitutos, e governo.

OBSERVAÇÃO: O macroambiente das organizações é constituído por um conjunto amplo e complexo de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas que envolvem e influenciam as empresas.

Veja o seguinte: Martinho Almeida (2009) afirma que a análise do ambiente (externa) é a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Para Almeida, o ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis.

Exemplo da Matriz SWOT de uma empresa:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Boa imagem ● Qualidade do produto ● Baixo custo ● Parcerias ● Distribuição ● Liderança de mercado ● Competência ● Tecnologia própria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de direção e estratégia ● Pouco investimento em inovação ● Linha de produtos muito reduzida * Distribuição limitada ● Custos altos ● Problemas operacionais internos ● Falta de experiência da administração * Falta de formação dos funcionários
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Rápido crescimentos de mercado ● Abertura aos mercados estrangeiros ● Empresa rival enfrenta dificuldade ● Encontrados novos usos do produto ● Novas tecnologias ● Mudanças demográficas ● Novos métodos de distribuição ● Diminuição da regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recessão ● Nova tecnologia ● Mudanças demográficas ● Empresas rivais adotam novas estratégias ● Barreiras ao comércio exterior ● Desempenhos negativos das empresas associadas ● Aumento da regulamentação

Em relação aos objetivos, as fortalezas (potencialidades) e oportunidades ajudam no alcance dos objetivos, já as debilidades (pontos fracos) e ameaças atrapalham.

Análise SWOT:

		NA CONQUISTA DO OBJETIVO	
		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	Interna (Organização)	(S) Forças	(W) Fraquezas
	Externa (Ambiente)	(O) Oportunidades	(T) Ameaças

OBSERVAÇÃO: A análise SWOT pode cair também na sua prova com a sigla FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) ou POFA, com Potencialidades no lugar de Fortalezas.

É muito importante saber também o conceito de estabilidade. Estabilidade “se refere a até que pontos os elementos são dinâmicos. Um ambiente é estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo (por exemplo, serviços públicos). Ambientes instáveis, por outro lado, são aqueles que passam por mudanças abruptas, que são rápidas e muitas vezes inesperadas (por exemplo, alta tecnologia)”¹⁷.

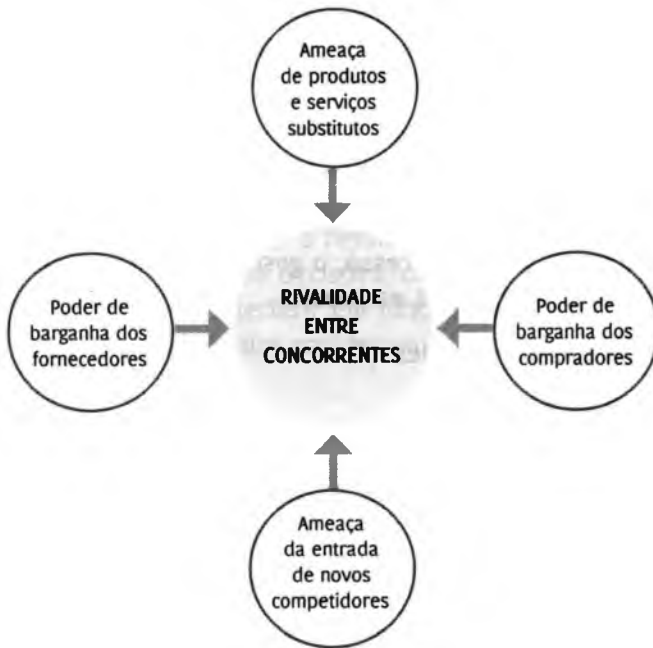
O conceito de complexidade refere-se à quantidade de elementos importantes para a organização no ambiente externo. Quanto mais elementos externos, maior a complexidade da empresa. A complexidade de uma organização no interior é menor do que outra situada na capital, já que é afetada pelos concorrentes, acionistas, governo, fornecedores, mudanças de necessidades de clientes etc.

Porter afirma que compreender as forças competitivas do ramo de um negócio é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia. Ele propõe a análise das 5 forças competitivas:

- 1) poder dos clientes (consumidores ou usuários);
- 2) poder dos fornecedores;
- 3) nível de saturação da concorrência (ou poder dos concorrentes);
- 4) facilidade de entrada de novos concorrentes (ou entrantes potenciais);
- 5) produtos ou serviços substitutos.

Forças que agem nos mercados competitivos (Michael Porter)

17. BOWDITCH, James L. e BUENO, Anthony F Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 147.



OBSERVAÇÕES

- A ameaça de entrada de novos concorrentes em potencial coloca um limite nos preços e modula o investimento.
- O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, influenciam também o custo e o investimento, pois compradores poderosos exigem serviços dispendiosos, da mesma forma que influencia a ameaça de substituição.
- O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos.
- A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como o custo da concorrência, pois os preços hoje em dia são estabelecidos pelo mercado.

3.1.6. Definição de questões, objetivos e estratégias

Postura estratégica da empresa

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. O objetivo é orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

É importante estar ciente de que a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes, é aquilo que a empresa pode utilizar como diferencial.

Para Hamel e Prahalad, (2005, p. 88) “a essência da estratégia está em criar as vantagens competitivas de amanhã mais depressa do que as rivais possam imitar as vantagens que você possui hoje”.

Como resultados desse processo, o gestor poderá efetuar o julgamento geral da postura estratégica da empresa.

Deve ser levado em consideração:

- 1) tamanho da empresa;
- 2) taxa de crescimento da empresa;
- 3) participação no mercado atual e tendência futura;
- 4) rentabilidade atual e tendência futura;
- 5) lucratividade atual e tendência futura;
- 6) capacidade de sobrevivência (competitividade);
- 7) capacidade de desenvolvimento; e
- 8) objetivos dos proprietários e principais executivos da empresa.

Para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades e expectativas que esperam satisfazer em troca de seu trabalho. É o que se denomina reciprocidade organizacional, vínculo dos objetivos organizacionais com os objetivos do indivíduo.

OBSERVAÇÃO: Uma característica essencial do planejamento estratégico é potencializar o efeito sinérgico das competências organizacionais.

A empresa poderá alcançar mais facilmente seus objetivos quando os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos resultados esperados.

Uma adequada gestão inicia com o estabelecimento, ou, pelo menos, com a compreensão nítida, clara, dos objetivos e desafios a serem alcançados.

A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.

O plano de ação trata da implementação do planejamento estratégico, mas depende de todo um conjunto de ações que interagem entre si, e que são dependentes do controle organizacional, nos seus mais variados níveis.

O conceito de controle organizacional será aprofundado mais adiante, mas podemos antecipar que é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar o desempenho ou interferir em função do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, desafios e aos objetivos estabelecidos.

Através do controle verifica-se que o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que realmente ajuda a empresa a se conhecer e a ter visão do futuro.

Segundo Martinho Almeida (2009), “em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações”.

Questões estratégicas

Esse assunto é bastante cobrado em prova. É muito importante para a empresa determinar as atividades vitais, críticas, importantes. As questões estratégicas são muito parecidas com os fatores críticos de sucesso do planejamento tradicional. A definição dessas questões antecede a definição dos objetivos e a escolha das estratégias, e dão início à elaboração do plano estratégico propriamente dito. Tratam-se de questões abrangentes e relevantes para o sucesso da organização, e que por isso devem ser adequadamente respondidas (encontrando-se soluções adequadas).

Questões estratégicas são os principais temas que podem abalar o cumprimento da missão e o alcance da visão se não forem bem estabelecidas, constituindo-se em preocupações constantes da alta direção da organização. Elas irão delinear as políticas e influenciar a elaboração das estratégias. Mas se forem estabelecidas de uma maneira adequada, podem ajudar no sucesso da empresa.

As questões estratégicas apresentam características que as diferenciam das demais questões que a organização terá que responder.

Essas questões:

- requerem esforço extra da organização e de cada área afetada;
- importam em maior impacto no fortalecimento dos pontos fortes e na eliminação dos pontos fracos/ameaças;
- são relevantes e inadiáveis;
- podem definir a própria sobrevivência da organização.

Não existe um número ideal de questões, mas elas devem abranger os elementos identificados na visão de futuro e no diagnóstico da situação atual. Primeiro, identifica-se um grande número de questões estratégicas, e, em seguida, priorizam-se as questões de acordo com a sua relevância e impacto para a organização.

A elaboração dessas questões pode ser feita em três etapas:

- 1) escreve-se a questão de maneira objetiva;
- 2) explica-se porque a questão é fundamental para a organização;
- 3) relacionam-se as consequências de não trabalhar a questão, de não ter uma estratégia adequada como resposta.

Para Hamel e Prahalad¹⁸ a intenção estratégica de uma organização tangibiliza a capacidade de sonho e criação, através da sustentação de uma posição competitiva a longo prazo.

Exemplo de questões estratégicas

- Devemos fazer parcerias estratégicas (união, fusão, incorporação) para garantir a sustentabilidade da organização?
- Como tornar nossos produtos atrativos em países de culturas diferentes?
- Como conciliar os investimentos necessários com os recursos disponíveis?
- O que fazer se perdermos nossos clientes estratégicos?

Das respostas a essas questões, nascem desafios/objetivos como:

- realizar parcerias estratégicas;
- melhorar a atratividade dos produtos em diferentes culturas;

18. Hamel, G. e Prahalad, C.K. *Strategic Intent*. Op. cit., p. 66.

- reter clientes estratégicos etc.

3.1.7. Objetivos, metas e estratégias

No capítulo 1 deste livro, foram citados os conceitos de objetivos, metas e estratégias, mas é sempre importante revisá-los. Após a construção da missão e da visão, da definição dos valores, do diagnóstico institucional, com a elaboração da matriz SWOT, e das questões estratégicas, é preciso definir objetivos, formular estratégias e traçar planos de ação.

Os objetivos devem expressar o resultado que se pretende alcançar, a transformação da situação atual que se pretende. Devem ser expressos de forma clara, concisa e determinante.

As metas são definidas como consequências dos objetivos.

São definidos objetivos estratégicos válidos para toda a organização, e objetivos específicos para cada setor ou área funcional. Os objetivos estratégicos são alvos prioritários e convergentes para a organização, tudo deve ser alinhado e submisso a esses objetivos, e eles encontram-se atrelados às questões estratégicas e à visão de futuro. Os objetivos específicos devem, necessariamente, contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, e todos os objetivos, quer sejam estratégicos ou específicos, devem estar alinhados com a missão, a visão e a estratégia definidas para a organização.

Muitos desses objetivos encontram-se atrelados às respostas das grandes questões identificadas como críticas para o sucesso organizacional.

Regra geral, as organizações dão prioridade para os objetivos e estratégias que envolvem a combinação de pontos fortes e oportunidades, deixando em segundo plano as estratégias que abrangem as demais combinações. Os objetivos e estratégias devem explorar ao máximo as oportunidades nas quais a organização possui pontos fortes, sem deixar de se defender das ameaças mais perigosas. A vantagem competitiva, que é a capacidade ou circunstância que confere a uma organização uma vantagem relativa sobre seus concorrentes, deve ser buscada.

Primeiro, são definidos os objetivos e metas, depois as estratégias, e, por fim, os planos de ação.

- Definição de objetivos e metas

Os objetivos institucionais/estratégicos devem ser definidos. Representam tudo aquilo que se pretende alcançar em nível macro, devendo ser seguidos por todas as unidades da organização. Em seguida, são definidos os objetivos táticos/funcionais, que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos.

Os objetivos devem ser:

- claros;
- diretos;
- mensuráveis;
- relevantes;
- delimitados no tempo;
- espelho de resultados;
- coerentes com a missão e a visão.

Na visão de Martinho Almeida (2009), objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e prazos a serem respeitados, de modo geral. **A meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.**

- Definição de estratégias

A estratégia é o caminho, a maneira pela qual os objetivos e as metas serão alcançados. Para que as estratégias possam ser estabelecidas, deve-se primeiro fazer o diagnóstico, analisar a situação atual. Podem ser estabelecidas várias estratégias, inclusive diferentes para cada área, mas sempre devem estar em harmonia e integradas.

Martinho Almeida destaca que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois “enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar”.

Existem vários conceitos de autores sobre o significado de estratégia:

- De acordo com Henry Mintzberg, estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório. Um procedimento formalizado e articulador de resultados. Um programa de trabalho.
- **Richard Pascale** define a estratégia como o processo de selecionar oportunidades, definidas em termos de clientes a serem atendidos e produtos a serem oferecidos e, ao mesmo tempo, como o processo de tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos.
- **Estratégia, segundo Hampton**, é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso a seu ambiente.

- **Estratégia, segundo Hamel e Prahalad**, é o processo de construir o futuro, com base no aproveitamento das competências fundamentais da empresa.
- **Segundo Robbins e De Cenzo**, os planos que se aplicam à totalidade da organização, que estabelecem seus objetivos globais e que procuram posicionar a organização em seu ambiente, são chamados planos estratégicos.
- **Segundo Bateman e Snell**, a estratégia é o padrão de ações e de alocação de recursos planejados para realizar os objetivos da organização. A estratégia que a organização implementa tem por finalidade compatibilizar as competências e os recursos da organização com as oportunidades do ambiente externo.
- **Segundo Michael Porter**, a estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente. Porter distingue a estratégia da eficiência operacional, que compreende os indicadores de produtividade e qualidade.

As principais estratégias das organizações, segundo diversos autores.

AUTOR	ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> ● Penetração no mercado ● Desenvolvimento de mercado ● Desenvolvimento de produto ● Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais ● Produtos tradicionais em novos mercados ● Produtos novos em mercados tradicionais ● Novos produtos em novos mercados
Porter	<ul style="list-style-type: none"> ● Diferenciação ● liderança do custo ● foco 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identidade forte do produto ● Baixo custo e baixo preço do produto ● Atuação em nichos de mercado
Miles e snow	<ul style="list-style-type: none"> ● Defesa ● Prospeção ● Análise ● Reação 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permanência no mesmo mercado ● busca de novas oportunidades ● atuação em dois tipos de mercado ● incapacidade de fazer ajustes
Certo	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidade ● crescimento ● redução de despesas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Permanência no mesmo mercado ● busca de novas oportunidades ● eliminação de desperdícios

3.1.7.1. Estratégias segundo Ansoff

Igor Ansoff apresentou, em 1965, um esquema pioneiro, conhecido como **matriz de Ansoff**, que classifica as estratégias empresariais em quatro categorias: **penetração no mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação**.

- **Penetração no mercado.** Penetração no mercado é a estratégia de oferecer produtos tradicionais em um mercado tradicional. Por exemplo: um cursinho preparatório para concursos é um serviço tradicional (existente, corrente) em um mercado tradicional (existente, corrente).
- **Desenvolvimento de mercado.** Desenvolvimento de mercado é a estratégia de oferecer um produto ou serviço tradicional a um mercado novo. Por exemplo: uma operadora de cartões de crédito que lança o produto (existente) para um público específico, como crianças de uma escola (público novo).
- **Desenvolvimento de produto.** Desenvolvimento de produto é a estratégia de oferecer produtos ou serviços novos a mercados tradicionais. Por exemplo: uma empresa de turismo que desenvolve novos roteiros (serviço novo) de excursões para oferecer a seu cadastro de clientes (mercado existente).
- **Diversificação.** Diversificação é a estratégia de oferecer novos produtos a novos mercados. Por exemplo: uma empresa de venda de passagens cria um novo serviço de excursões (serviço novo) para idosos (mercado novo).

Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		Tradicionais	Novos
MERCADOS	Tradicionais	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

3.1.7.2. Estratégias segundo Porter

Segundo Porter, as estratégias podem ser classificadas em três categorias: **diferenciação, liderança do custo e foco**.

- **Diferenciação.** Consiste em criar uma identidade própria do produto ou serviço oferecido pela empresa, tornando-o diferente dos demais produtos ou serviços existentes no mercado, que o diferencie da concorrência, na linguagem popular, que chame a atenção do consumidor. Consiste em criar diferenciais, vantagens competitivas, como qualidade, serviço, prestígio ao consumidor etc.
- **Liderança do custo.** Nessa estratégia, busca-se oferecer um produto ou serviço a preço baixo, barato. Essa técnica é muito utilizada por empresas na área de tecnologia, tornando-a mais acessível e barateando os componentes.
- **Foco.** Segundo Porter, a estratégia do foco (também chamada estratégia da concentração ou do nicho) consiste em escolher um nicho ou segmento do mercado e concentrar-se nele. Por exemplo, digamos que a minha empresa quer se especializar em serviços turísticos apenas para idosos; essa seria uma estratégia de nicho. Outro exemplo pode ser escrever um livro apenas para concurseiros da área fiscal. A estratégia, portanto, é ser o melhor e tirar o máximo proveito de mercados ou produtos e serviços.
- **Desmembramento dos planos.**

Como resultado concreto das etapas já percorridas, tem-se o plano estratégico. O plano é o produto do planejamento. O plano ordena os objetivos gerais e os decompõem em objetivos específicos.

Atenção — O plano é o produto, resultado do planejamento.

O plano é o elo entre o processo de elaboração do planejamento e a sua implementação. O plano identifica e ordena as ações necessárias para atingir os objetivos e traz consigo o mapa estratégico da organização.

Antônio Maximiano (2000) ensina que “os planos das organizações precisam ser explicitados, formalizados e escritos, para documentação, comunicação, definição de responsabilidades, atendimento de exigências legais, avaliação e aprovação”.

Enquanto o plano estratégico é genérico, abrangente, sistêmico, os planos táticos ou setoriais são menos genéricos e constituídos para cada área funcional da organização (finanças, produção, recursos humanos etc.). Os planos setorializados devem também ser desmembrados em planos operacionais, que são mais detalhados, minuciosos.

● Implementação

Após o desmembramento dos planos gerais em planos setoriais, e desses em planos operacionais, agora é o momento de agir, de colocar o documento em prática. A implementação corresponde à execução dos planos operacionais e dos programas (conjunto de ações) – ambos compreendendo um conjunto de atividades.

● Avaliação

Na avaliação, deve-se comparar os objetivos alcançados com os objetivos pretendidos. São atividades do processo de avaliação: medir, mensurar, comparar, identificar erros e corrigi-los. Uma função básica é estabelecer um padrão de medida, o que é o correto, para depois focar se a empresa conseguiu a eficiência, a eficácia, a efetividade, a economicidade, a legalidade etc.

Vamos relembrar os conceitos de alguns indicadores de desempenho:

- **Eficiência:** é o uso racional e econômico dos recursos na produção de bens e serviços, recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, ambientais etc.
- **Eficácia:** é o grau de alcance das metas e objetivos, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração.
- **Efetividade:** é o impacto das ações, dos programas e projetos, se trouxeram algo positivo para os clientes, usuários e sociedade em geral, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.

A avaliação serve como instrumento de aprendizado organizacional, pois só posso corrigir algo se eu souber que estou fazendo errado, permitindo dessa maneira uma melhoria contínua e acúmulo de conhecimentos para utilização futura.

3.1.7.3. A matriz de Stevenson contempla quatro posturas

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de Pontos fracos	Predominância de Pontos fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de: Ameaças	Estratégias de Sobrevivência	Estratégias de Manutenção
	Predominância de: Oportunidade	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Desenvolvimento

- **Estratégias de Sobrevivência**, quando existem mais ameaças e pontos fracos, e a empresa deverá pautar-se por objetivos e estratégias emergenciais, no sentido de eliminar os pontos fracos. É uma postura preocupante. As ações deverão ser pautadas pela rapidez e tentar diminuir o impacto das ameaças. Esta postura demonstra fragilidade singular da organização.
- **Estratégias de Manutenção**, quando existem mais ameaças e pontos fortes, não apresenta a fase aguda da sobrevivência. Todavia, poderá simultaneamente atuar com objetivos e estratégias para eliminar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes. Permanece a nuance das ameaças.
- **Estratégias de Crescimento**, quando existem mais oportunidades e pontos fracos, o impacto dos pontos fracos não é tão agudo. Nessa situação, a organização pode partir para eleger objetivos e estratégias que permitam corrigir os pontos fracos e também aproveitar mais intensamente as oportunidades que o ambiente externo oferece.
- **Estratégias de Desenvolvimento**, quando existem mais oportunidades e pontos fortes, é o ideal de Postura Estratégica. Nesse quadrante, a organização encontra-se em sua plenitude. Ela pode potencializar seus pontos fortes e maximizar as oportunidades.

Na análise do **AMBIENTE EXTERNO**, deve-se considerar a atratividade dos ramos de negócios:

- **NEGÓCIO IDEAL**: com muitas oportunidades e poucas ameaças;
- **NEGÓCIO ESPECULATIVO**: igualmente com muitas oportunidades e ameaças;
- **NEGÓCIO MADURO**: com poucas oportunidades e ameaças;
- **NEGÓCIO ARRISCADO**: com poucas oportunidades e muitas ameaças.

Resumindo, visualizamos que o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí, examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.



3.2. Planejamento tático

O planejamento estratégico (PE) envolve a organização como um todo. O planejamento tático, por sua vez, envolve o departamento, uma unidade organizacional ou setor. Enquanto o primeiro se estende por longo prazo, o planejamento tático (PT) estende-se por prazo médio. O PE está no nível institucional, estratégico, já o PT é estabelecido pelo nível intermediário, setorial. O planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para sua execução.

OBSERVAÇÃO: Em relação aos níveis de decisão de uma organização, o planejamento tático relaciona-se com as ações da gerência.

O PT é o planejamento voltado para o médio prazo e foca as tarefas das várias unidades ou departamentos da organização. O gestor utiliza o planejamento tático para orientar o que as várias partes da organização – como departamentos ou divisões – devem realizar para que a instituição alcance êxito. Os planos táticos, geralmente, são desenvolvidos para as áreas de materiais, vendas, produção, marketing, tecnologia, pessoal, finanças e contabilidade.

De acordo com Chiavenato: “As políticas constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações para a tomada de decisão. Geralmente refletem um objetivo e orientam as pessoas em direção a esses objetivos em situações que requeiram algum julgamento. As políticas servem para que as pessoas façam escolhas semelhantes ao se defrontarem com situações similares. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.”

As políticas definem limites ou fronteiras para a tomada de decisões das pessoas, reduzindo o seu grau de liberdade, geralmente são definidas para cada departamento e cada uma pode ser desdobrada em outras políticas mais detalhadas.

OBSERVAÇÃO: As políticas refletem um objetivo e tem como função aumentar as chances de acerto quando a situação requer julgamento. Podem ser explícitas – quando escritas ou orais e fornecem informações para a tomada de decisões; ou implícitas (tácitas) – quando subentendidas e consideradas de conhecimento geral.

3.3. Planejamento operacional

O planejamento operacional (PO) é orientado também para o futuro, só que para curto prazo. Abarca cada uma das tarefas ou operações de maneira detalhada, minuciosa, e está relacionado com as atividades diárias da organização. Enquanto os níveis estratégico e tático estão voltados mais para a eficácia organizacional (ênfase nos fins), o nível operacional está mais voltado para a eficiência (ênfase nos meios, procedimentos) organizacional e otimização de recursos.

O PO vai detalhar a rotina das atividades a serem executadas, para assegurar que sejam realizadas da melhor maneira e assim ajudar que o departamento, e, logo, a organização, alcancem os seus objetivos.

Um exemplo de PO ocorre quando é determinada a maneira, as cores, os pincéis que serão utilizados para pintar um quarto ou uma casa, inclusive podem ser estabelecidas as ações para proteger os móveis (colocar lençóis ou plásticos) e o chão (jornais) para não sujarem de tinta.

Chiavenato afirma que os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos:

- 1) Procedimentos – estão relacionados com a maneira de fazer algo, constituindo a sequência de passos que deve ser seguida para a execução das atividades. São mais detalhados que as políticas. Podem ser representados por um fluxograma, que é a representação gráfica de um processo.
- 2) Orçamentos – estão relacionados com os recursos financeiros que serão utilizados para a execução de uma determinada atividade. Podem ser chamados também de *budgets*, e estabelecem o dinheiro que entra e que sai em um determinado período.
- 3) Programas (ou programações) – estão relacionados com o tempo necessário para a realização adequada da tarefa.
- 4) Regulamentos – estão relacionados com as regras que vão orientar o comportamento das pessoas da organização.

Para a sua prova não esqueça que:

PROCESSO DE PLANEJAMENTO	
PLANOS ESTRATÉGICOS	Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.
PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.
PLANOS OPERACIONAIS	Definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

4. QUESTÕES

4.1. Questões comentadas

01. (CESPE TRE/GO 2015) Considere que, em um tribunal regional eleitoral, haja pequena quantidade de profissionais com conhecimento profundo na área de direito eleitoral e que, nesse mesmo tribunal, seja feito um planejamento estratégico com uso de análise SWOT. Nessa situação, de acordo com os princípios desse tipo de análise, a carência de especialistas deve ser considerada uma ameaça ao cumprimento da missão do tribunal.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Quando em uma instituição há pequena quantidade de profissionais com conhecimento profundo sobre um assunto essencial, a análise identifica que é considerada uma FRAQUEZA e não é uma AMEAÇA. É uma raqueza já que é uma falha do ambiente interno.

02. (CESPE TRE/GO 2015) Se duas empresas fornecerem recursos para a criação de uma nova empresa, tem-se um exemplo de aliança estratégica.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Como a questão fala de aliança para a criação de uma nova empresa, é uma decisão que afeta a empresa na sua totalidade com repercussão no longo prazo. Então, sim é uma aliança ESTRATÉGICA.

03. (CESPE PF 2014) Com a evolução das teorias administrativas, desde a década de 80 do século passado, o enfoque sistêmico tornou-se ultrapassado, dando lugar a abordagens mais modernas.

► **COMENTÁRIO**

Errada. O enfoque sistêmico é uma das abordagens mais modernas, onde se tem a visão que as partes são interdependentes, tanto no ambiente interno como no ambiente externo. Essa filosofia de gestão melhora a eficiência e a eficácia organizacional.

04. (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Idalberto Chiavenato afirma que o processo de controle é composto por seis etapas, duas delas foram mencionadas na questão. São elas:

- *definição de objetivos e meios de acompanhamento;*
- *verificação da situação atual;*
- *desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras;*
- *análise das alternativas de ação;*
- *escolha de um curso de ação entre várias alternativas;*
- *implementação do plano e avaliação de resultados.*

05. (ESAF/CGU/AFC/2012) Como ensina a Análise SWOT, nos casos em que, da combinação entre ambientes e variáveis resultar a predominância simultânea de pontos fortes e de ameaças, espera-se que a organização se decida pela(o):

- (A) Sobrevivência.

- (B) Desenvolvimento.
- (C) Manutenção.
- (D) Crescimento.
- (E) Confrontação

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: c. Stevenson apresenta na sua matriz uma relação das variáveis externas com as variáveis internas e a elaboração de estratégias. Quando há pontos fortes e ameaças, as estratégias a serem estabelecidas são as de manutenção. Veja o esquema a seguir.

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de: Pontos fracos	Predominância de: Pontos fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de Ameaças	Estratégias de Sobrevivência	Estratégias de Manutenção
	Predominância de Oportunidade	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Desenvolvimento

06. (CESPE/SERPRO/ANALISTA-NEGÓCIOS EM TI/NS/2010) Na matriz SWOT, a existência de colaboradores com formação especializada em área de interesse da organização é vista como exemplo de força.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A existência de colaboradores com formação especializada é algo positivo para a empresa e faz parte do ambiente interno, logo é um ponto forte. Quando a organização tem mais pontos fortes é mais fácil aproveitar oportunidades e sobreviver às ameaças.

07. (CESPE/SERPRO/ANALISTA-NEGÓCIOS EM TI/NS/2010) O aumento de preços dos produtos e serviços de que a organização necessita para desempenhar as suas atividades é um exemplo de fraqueza, segundo a matriz SWOT.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A questão fala de produtos e serviços que a empresa necessita, estamos falando de insumos, materiais, fornecedores, eles fazem parte do ambiente externo. Se o aumento de preços é um fator negativo, logo é uma ameaça e não uma fraqueza, pois seria fraqueza se fosse interno.

08. (CESPE/DPF/Agente/2012) A matriz SWOT consiste em ferramenta típica de planejamento operacional.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A matriz SWOT analisa a empresa como um todo, identificando as suas Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, logo é uma ferramenta típica do nível estratégico.

09. (CESGRANRIO/2008/ TJ-RJ/Analista Judiciário – Administração) A acirrada concorrência requer das organizações a máxima eficiência operacional e a otimização de resultados, o que pode trazer vantagens para a administração, como o lucro, desde que haja planejamento de longo prazo. Sob esta ótica, uma empresa deve efetivar, no longo prazo, estratégias e metas desenvolvidas em seus planos estratégicos. A visão de futuro dessa empresa define o planejamento

- (A) Conservador, cuja característica é assegurar a continuidade do processo.
- (B) Adaptativo, apropriado para a gestão contingencial.
- (C) Adaptativo, que reflita resposta rápida para a eliminação de deficiências.
- (D) Otimizante, típico de ambientes estáveis.
- (E) Otimizante, como forma de melhorar as práticas vigentes na organização.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: e. O planejamento que se preocupa em melhorar as práticas vigentes na organização é o otimizante, ele busca os melhores resultados e é ideal quando o ambiente é dinâmico e mutável.

10. (FGV- SEFAZ RJ/2009. FISCAL DE RENDAS) Um plano é a tradução formal de um planejamento organizacional. Ele pode variar em termos de abrangência e respectivo nível organizacional.

Assinale a alternativa que apresente uma característica de nível operacional de um plano.

- (A) Objetivos gerais.
- (B) Forte orientação externa.
- (C) Foco em unidades ou departamento de uma organização.
- (D) Foco em tarefas rotineiras.
- (E) Definição das principais ações a serem empreendidas em cada unidade organizacional

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d. O nível operacional é elaborado na base da pirâmide organizacional, ele é detalhado e minucioso e se relaciona com atividades cotidianas e rotineiras de curto prazo.

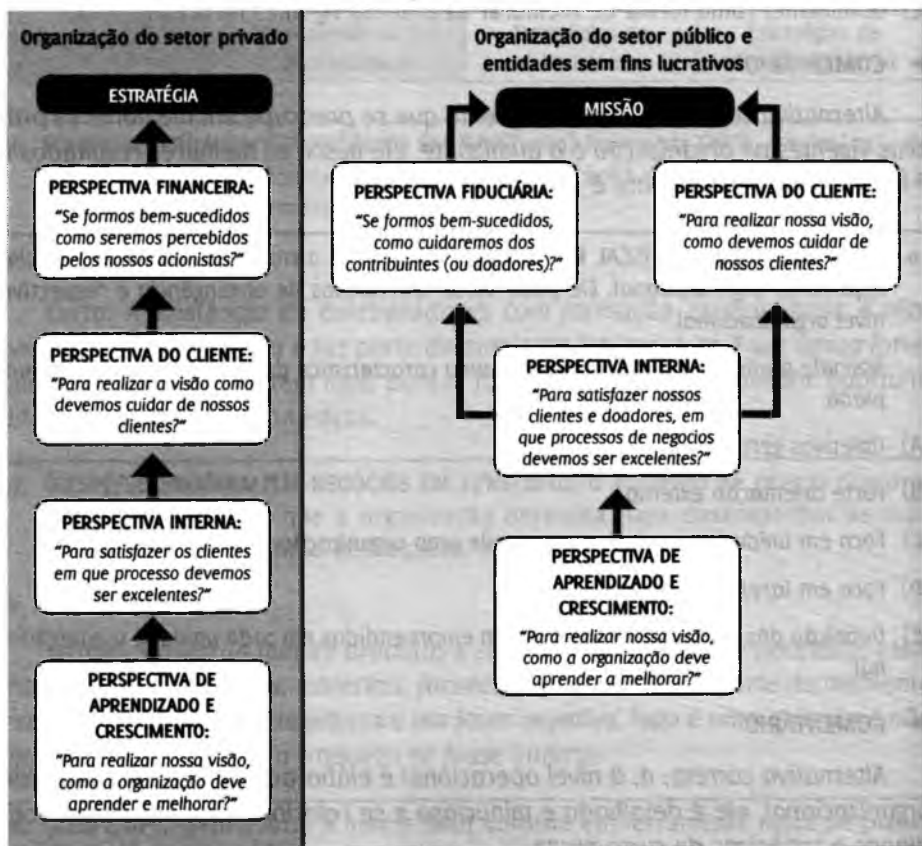
Alternativa A. Errada. Os objetivos gerais são estabelecidos no nível estratégico e abrangem a empresa como um todo, estão relacionados à visão de futuro da empresa.

Alternativa B. Errada. Quando a empresa identifica e analisa as variáveis externas e internas, é porque está elaborando o planejamento estratégico.

Alternativa C. Errada. O foco em unidades ou departamentos é característica do nível Tático (gerencial ou departamental).

Alternativa E. Errada. A definição de planos ou ações que serão executadas em unidades organizacionais é característica do nível Tático.

11. (FGV/FIOCRUZ/PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/2010) De acordo com Kaplan e Norton, e como pode ser constatado na figura abaixo, os mapas estratégicos das organizações do setor privado e do setor público e entidades sem fins lucrativos possuem semelhanças e diferenças. Com relação aos mapas estratégicos analise as afirmativas a seguir:



- I. Uma das principais diferenças refletidas nos mapas estratégicos é que nas transações do setor privado o cliente, ao mesmo tempo, paga e recebe pelo serviço, enquanto numa organização sem fins lucrativos os doadores fornecem os recursos financeiros e outro grupo, o dos beneficiários, recebe o serviço.
- II. O desempenho dos processos internos no setor privado e, no setor público e entidades sem fins lucrativos, é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros e fiduciários.
- III. O desempenho positivo dos processos internos críticos, em função dos nexos de causalidade apresentados acima, impulsiona a melhoria de desempenho dos ativos intangíveis.

Assinale:

- (A) Se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) Se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) Se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) Se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) Se todas as afirmativas estiverem corretas.

► COMENTÁRIO

Alternativa correta: d.

Item I. Certo. No setor privado o cliente é o beneficiário direto do serviço ou produto da organização e ele também remunera diretamente a empresa, existindo uma simetria entre a quantidade paga e a quantidade recebida, enquanto no serviço público o financiador, ou o contribuinte, pode não ser o recebedor de dado serviço, remunerando indiretamente o serviço por meio dos impostos, e independentemente da capacidade do cidadão de pagar pelo serviço ele tem direito a receber. A distribuição de serviços e redução de desigualdades promove justiça social e equilíbrio na sociedade.

Item II. Certo. A tendência é que funcionários motivados e satisfeitos sejam mais produtivos e ofereçam um produto ou serviço de qualidade, melhorando os processos internos. Qualidade está relacionada com as características do produto e do serviço que atendem as necessidades do cliente.

Item III. Errado. O item apresenta muitos termos técnicos, dificultando a sua compreensão. Os ativos intangíveis geralmente são os conhecimento das pessoas nas organizações, a capacidade cognitiva. A melhoria do desempenho acontece por causa do aumento do conhecimento e não o contrário como afirma a questão.

- 12. (ESAF / STN 2008)** A elaboração de cenários é um procedimento de aprendizado sobre o futuro. Nesse contexto, cenários são narrativas plausíveis sobre o futuro, consistentes e cuidadosamente estruturadas em torno de ideias, com propósitos de sua comunicação e de sua utilidade como, por exemplo, no apoio ao planejamento estratégico. O processo de construção de cenários leva a uma melhor compreensão das nossas percepções e a uma melhor avaliação dos impactos que julgamos relevantes. Sobre o tema, é correto afirmar que os cenários devem possuir os seguintes atributos, exceto:
- (A) Claros: devem ser transparentes a fim de facilitar sua compreensão e o entendimento de sua lógica.
 - (B) Determinísticos: devem possibilitar a predição exata do futuro, de modo a otimizar a tomada de decisões por parte do gestor.
 - (C) Focados: devem ser amplos sem perder o foco da área de negócios.
 - (D) Plausíveis: aqueles que não tiverem relação plausível com o presente devem ser descartados.
 - (E) Relevantes: devem produzir uma visão nova e original dos temas abordados.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa Correta: b. São atributos dos cenários serem claros, pois devem ser transparentes a fim de facilitar sua compreensão e o entendimento de sua lógica, focados, devem ser amplos sem perder o foco da área de negócios, plausíveis e relevantes. Não é possível que os cenários sejam determinísticos, pois o futuro é dinâmico e mutável, é impossível que tudo aconteça exatamente como o planejamento.

- 13. (FGV/FIOCRUZ/PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/2010)** Conforme Porter, as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria são:
- (A) Entrantes potenciais; Compradores; Fornecedores; Rivalidade entre Empresas Concorrentes; Governo;
 - (B) Entrantes potenciais; Compradores; Substitutos; Fornecedores; Rivalidade entre Empresas Concorrentes.
 - (C) Entrantes potenciais; Fornecedores; Rivalidade entre Empresas Concorrentes; Governo; Formadores de Opinião.
 - (D) Entrantes potenciais; Compradores Privados; Compradores Governamentais; Fornecedores; Rivalidade entre Empresas Concorrentes.
 - (E) Rivalidade entre Empresas Concorrentes; Governo; Formadores de Opinião; Formadores de Recursos Humanos; Sistema Financeiro

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: b. As cinco forças competitivas de Porter foram mencionadas no item b:

- Poder dos consumidores;
- Poder dos fornecedores;
- Produtos substitutos;
- Ameaça de novos entrantes (entrantes potenciais);
- Produtos substitutos.

14. (FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2010) Com base nas técnicas analíticas para a formulação de estratégia competitiva em meios industriais genéricos, assinale a alternativa que não apresenta uma causa de indústria fragmentada.

- (A) Barreiras de entrada significativas.
- (B) Ausência de curva de experiência.
- (C) Flutuações irregulares em vendas.
- (D) Deseconomias de escala em aspectos importantes.
- (E) Necessidades variadas do mercado.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. As indústrias fragmentadas ocorrem quando há muitos concorrentes no mercado, ou seja, muitas empresas oferecendo o mesmo produto ou serviço. A tendência é as empresas competirem por vendas, necessitando reduzir os preços e ocorrendo deseconomias, não há espaço e tempo para testar produtos, pois as empresas perderiam clientes, logo não há a curva de experiência. Há a entrada de muitos concorrentes devido ao conhecimento técnico ser do domínio de muitas pessoas, é incorreto afirmar que as barreiras de entradas são significativas.

15. (FGV/FIOCRUZ/PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/2010) Com relação às Estratégias Competitivas Genéricas, analise as afirmativas a seguir:

- I. A Liderança de Custo é uma delas.
- II. A Liderança de Escopo e de Custo são duas delas.
- III. A Diferenciação e Enfoque são duas delas.

Assinale:

- (A) Se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) Se somente a afirmativa III estiver correta.

- (C) Se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (D) Se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- (E) Se todas as afirmativas estiverem corretas.

► COMENTÁRIO

Alternativa correta: d. De acordo com Porter, as abordagens estratégicas genéricas ou estratégias competitivas genéricas são: liderança de custo, diferenciação e enfoque. O item I e III estão certos e a item II errado, pois a liderança de escopo não faz parte das estratégias citadas pelo teórico.

4.2. Questões de concursos

-
1. (ESAF/EPPGG/2005) As frases a seguir referem-se ao processo de planejamento estratégico. Classifique as opções em Verdadeiras (V) ou Falsas (F).
- () O planejamento estratégico é capaz de estabelecer a direção a ser seguida pela organização com objetivos de curto, médio e longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam o ambiente como um todo.
 - () O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, sendo necessário o desenvolvimento e a implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.
 - () O planejamento estratégico é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes políticas, os quais proporcionam uma conjuntura que viabiliza a avaliação das implicações presentes de decisões a serem tomadas em função do ambiente.
 - () O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução.
 - () O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como fases básicas para sua elaboração e implementação o diagnóstico estratégico, a definição da missão, a elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.

Indique a opção correta.

- (A) F, V, F, V, V.
- (B) F, F, V, F, V.
- (C) V, V, F, F, V.
- (D) V, F, F, V, V.
- (E) V, V, F, V, F.

-
2. (CESPE/SEBRAE2/ANALISTA-ÁREA8/NS/2010) Suponha que o dono de uma padaria em franco crescimento disponha de uma excelente equipe de padeiros. Nessa situação, a constatação da excelência dessa equipe, em uma análise SWOT, é considerada oportunidade.
-
3. (CESPE/INMETRO/ANALISTA-G.PUBLICA/NS/2010) Com relação à abordagem SWOT – do acrônimo strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades), threats (ameaças) –, assinale a opção correta.
- (A) No processo de elaboração de estratégias competitivas, as empresas devem analisar, de forma secundária, os aspectos relativos ao ambiente externo.
- (B) Os stakeholders das organizações compõem uma categoria central na análise do ambiente interno.
- (C) A oportunidade consiste em uma circunstância que, se bem explorada no ambiente organizacional, contribui para a redução da competitividade estratégica.
- (D) A capacidade de inovação no ambiente organizacional é considerada uma ameaça à estratégia competitiva de uma empresa, visto que desestabiliza as estratégias elaboradas.
- (E) Recursos tangíveis, tais como os financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos, são ativos que podem ser distinguidos e quantificados.
-
4. (CESPE/INMETRO/PESQUISADOR-22/NS/2010) Considere que certa empresa que fabrica produtos da linha infantil, durante o processo de planejamento estratégico, tenha feito o levantamento de alguns dados visando à análise SWOT. Nesse caso, os dados obtidos acerca do envelhecimento da população brasileira e da diminuição da taxa de natalidade devem ser tratados como
- (A) Ameaça.
- (B) Ponto forte.
- (C) Ponto fraco.
- (D) Oportunidade.
- (E) Ponto neutro.
-
5. (CESPE/INMETRO/PESQUISADOR-25/NS/2010) Com relação à análise da matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), assinale a opção correta.
- (A) Indisponibilidade de recursos financeiros pode ser considerada uma fraqueza da empresa.
- (B) A localização estratégica da empresa pode ser considerada uma oportunidade para a empresa.

- (C) A existência de poucos concorrentes na região pode ser considerada uma força da empresa.
- (D) Impostos elevados e exigências legais rigorosas podem ser considerados fraquezas da empresa.
- (E) Custos de manutenção elevados podem ser considerados uma ameaça para a empresa.

6. **(CESPE/EBC/Analista/Administração)** Os obstáculos à consecução de estratégias de uma organização são denominados, segundo a matriz FOFA, fraquezas, que constituem aspectos sobre os quais os gestores não têm controle.

As questões de número 7, 8, 9 e 10 referem-se ao enunciado abaixo.

- **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** No processo de elaboração do planejamento estratégico de determinada organização pública, produziu-se, por meio da análise SWOT, diagnóstico em que constavam os seguintes aspectos:
 - I. falta de capacitação dos servidores;
 - II. possíveis restrições orçamentárias impostas pelo governo;
 - III. existência de potenciais empresas privadas interessadas em realizar parcerias;
 - IV. eficiência dos processos de apoio;
 - V. necessidade de melhorar o atendimento ao cidadão;
 - VI. necessidade de maior número de servidores alocados na atividade-fim do órgão para a melhoria da qualidade de atendimento ao cidadão;
 - VII. necessidade de fusão de três setores de apoio para a alocação de mais servidores na atividade-fim.

Considerando as informações acima apresentadas, julgue os itens que se seguem, acerca de planejamento estratégico.

7. **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** O aspecto I é exemplo de ameaça.

8. **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** O aspecto II é exemplo de fraqueza.

9. **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** O aspecto III é exemplo de força.

10. **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** O aspecto IV é exemplo de oportunidade.

11. **(FCC/Metrô-SP/Analista Trainee – Administração/2008)** O diagnóstico estratégico da organização apresenta componentes que consideram o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida. As oportunidades de negócios compõem esse ambiente estratégico e constitui a variável

- (A) Externa e não controlável.
- (B) Interna e não controlável.
- (C) Interna e controlável.
- (D) Externa e controlável.
- (E) Interna híbrida.

12. (CESGRANRIO/ELETROBRAS/Analista de Sistemas Júnior – Processos de Negócios/2010) São possíveis fontes de oportunidades e ameaças para uma organização a serem consideradas na análise da matriz SWOT:

- (A) Distribuição de renda da população nacional, filosofias e políticas educacionais do país e novidades tecnológicas de comunicação.
- (B) Distribuição de renda da população nacional, filosofias e políticas educacionais do país e recursos tangíveis e intangíveis da organização.
- (C) Distribuição de renda da população nacional, filosofias e políticas educacionais do país e vantagens competitivas da organização.
- (D) Distribuição de renda da população nacional, recursos tangíveis e intangíveis da organização e vantagens competitivas da organização.
- (E) Pontos críticos da organização, recursos tangíveis e intangíveis da organização e vantagens competitivas da organização.

13. (FGV- SAD PE/2008. ANALISTA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO) A alta administração tem um papel importante na formulação da estratégia de uma organização. Nesse sentido, a análise dos ambientes interno e externo faz parte deste processo. Assinale a alternativa que corresponda a um elemento do ambiente externo para formulação de estratégias organizacionais.

- (A) Pontos fortes da organização.
- (B) Pontos fracos da organização.
- (C) Oportunidades de mercado.
- (D) Competências distintivas.
- (E) Produtividade operacional

14. (FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2007) Estratégia é o conjunto de decisões, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente. Sobre estratégia organizacional, analise as afirmativas abaixo.

- I. Estratégia tanto pode ser guia de ação definida a priori quanto ao conjunto de resultados definidos a posteriori como produto de comportamentos organizacionais específicos.

- II. O planejamento estratégico induz a uma visão ampla da organização, conforme sua inserção no contexto social, econômico e político, não limitada puramente à natureza do negócio.
- III. O planejamento estratégico tem como foco específico os objetivos delineados pela organização para curto prazo, considerando seus pontos fortes e fracos.

Assinale:

- (A) Se nenhuma afirmativa for correta.
- (B) Se somente as afirmativas I e III forem corretas.
- (C) Se somente as afirmativas I e II forem corretas.
- (D) Se somente as afirmativas II e III forem corretas.
- (E) Se todas as afirmativas forem corretas.

15. (ESAF / ANEEL 2006) Na coluna A, identificam-se algumas etapas do processo de planejamento estratégico e na coluna B, exemplificam-se fatores a serem considerados em cada etapa.

COLUNA A	COLUNA B
AI - Análise da situação estratégica atual	BI - Retorno do investimento, política de recursos humanos; participação no mercado; preços das compras.
AII - Análise do ambiente	BII - Missão e visão do negócio; clientes e mercado; vantagens competitivas; desempenho.
AIII - Análise interna	BIII - Concorrência, comportamento dos consumidores; mudanças tecnológicas; política econômica.

16. (ESAF/ EPPGG/2005) As frases a seguir referem-se ao processo de planejamento estratégico. Classifique as opções em Verdadeiras (V) ou Falsas (F).
- () O planejamento estratégico é capaz de estabelecer a direção a ser seguida pela organização com objetivos de curto, médio e longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam o ambiente como um todo.
- () O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, sendo necessário o desenvolvimento e a implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.
- () O planejamento estratégico é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes políticas, os quais proporcionam uma conjuntura que viabiliza a avaliação das implicações presentes de decisões a serem tomadas em função do ambiente.

- () O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução.
- () O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como fases básicas para sua elaboração e implementação o diagnóstico estratégico, a definição da missão, a elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.

Indique a opção correta.

- (A) F, V, F, V, V.
- (B) F, F, V, F, V.
- (C) V, V, F, F, V.
- (D) V, F, F, V, V.
- (E) V, V, F, V, F.

-
17. (FGV/FIOCRUZ/PLANEJAMENTO – ESTRATÉGICO/2010) Assinale a alternativa que melhor se ajusta ao enunciado a seguir, frente ao processo descrito:

Durante um Processo de Planejamento Estratégico no qual a empresa tenha lançado mão da Análise SWOT, serão estudados(as):

- (A) As principais ferramentas do sistema financeiro.
- (B) Elementos internos e externos à organização que digam respeito ao seu negócio.
- (C) Os elementos sócio-políticos que caracterizam a atuação governamental.
- (D) Os modelo tecno-assistenciais e a tecnoestrutura da organização.
- (E) Os elementos internos à organização que definem a sua folha de pagamento frente às vendas.

-
18. (FCC/METRÔ_SP/2010/ANALISTA TRAINEE/ ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS) O diagnóstico estratégico da organização apresenta componentes que consideram o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida. As oportunidades de negócios compõem esse ambiente estratégico e constitui a variável

- (A) Externa e não controlável.
- (B) Interna e não controlável.
- (C) Interna e controlável.
- (D) Externa e controlável.
- (E) Interna híbrida.

-
19. (FCC/TRT_PR/2010/ANALISTA JUDICIÁRIO/ÁREA ADMINISTRATIVA) A análise estratégica da organização envolve

- I. A análise do ambiente externo, que amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas, tornando-as aptas a implementar estratégias antecipatórias alinhadas com as principais tendências e demandas.
- II. A análise do ambiente externo, que possibilita a alavancagem de oportunidades, pontos fortes e fracos e a prevenção contra as ameaças emergentes.
- III. A análise do ambiente interno, baseado na avaliação do desempenho da organização frente à sua missão e objetivos, forças e fraquezas, políticas governamentais e concorrência.
- IV. A análise das características internas da organização, identificando e hierarquizando os seus pontos fortes e fracos.
- V. A análise do ambiente interno segundo uma avaliação de caráter organizacional, baseando-se nos conceitos de desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão, efetividade, eficácia, eficiência e humanização.

É correto o que consta APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, II e III.
- (C) III, IV e V.
- (D) III e IV.
- (E) I, IV e V.

20. (FCC/TRT_AP_PA/2010/ANALISTA JUDICIARIO/ÁREA ADMINISTRATIVA) A Matriz SWOT é composta por quatro itens de análise que auxiliam a identificar

- (A) Missão; valores; resultados esperados e competências.
- (B) Riscos; necessidades; ambiente de negócios e soluções.
- (C) Deficiências; grade de sucessos; áreas de foco e metas.
- (D) Resultados obtidos; dificuldades; boas práticas e desafios.
- (E) Pontos fortes; pontos fracos; oportunidades e ameaças.

21. (FGV/FIOCRUZ/DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/2010) Planejamento estratégico pode ser entendido como o processo de elaboração e implementação de decisões a respeito do rumo futuro de uma organização. É considerado um processo essencial para a manutenção de uma organização, fornecendo, ainda, eficácia em todos os níveis e tipos de instituição. O processo de formulação da estratégia é realizado nos níveis superiores da organização, cujos valores acabam orientando a decisão final sobre seus rumos.

Com relação à formulação da estratégia, analise os procedimentos a seguir.

- I. Examinar minuciosamente o ambiente externo e o da própria organização à espera das situações de mudança.

- II. Interpretar esse ambiente de mudanças em termos de oportunidades ou ameaças.
- III. Analisar a base de recursos da organização para identificar os respectivos pontos fortes e pontos fracos.
- IV. Definir a missão organizacional comparando as oportunidades e ameaças do meio com os pontos fortes e fracos da organização.
- V. Estabelecer metas a serem perseguidas na missão, com base nos valores e responsabilidades da administração superior.

Assinale:

- (A) Se somente os procedimentos I e III estiverem corretos.
- (B) Se somente os procedimentos I e II estiverem corretos.
- (C) Se somente os procedimentos II, III e V estiverem corretos.
- (D) Se somente os procedimentos I, III e IV estiverem corretos.
- (E) Se todos os procedimentos estiverem corretos.

22. (ESAF/ EPPGG/2009) Em um contexto de planejamento organizacional, desponta como correta a seguinte premissa:

- (A) Considerado o caráter temporário dos projetos, sua gestão prescinde de um pensar estratégico.
- (B) Para que a construção de cenários possa ser utilizada de forma estratégica, é recomendável o uso exclusivo de técnicas objetivas.
- (C) Planejar estrategicamente implica subordinar os fins aos meios.
- (D) A partir da fase de implementação das decisões, encerra-se a possibilidade de os planos de longo prazo serem alterados.
- (E) Para a construção de cenários em um contexto de incertezas e mudanças rápidas, a abordagem prospectiva é preferível à abordagem projetiva.

23. (FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2009) Assinale a alternativa que não corresponda a um determinante estrutural da intensidade da concorrência.

- (A) Ameaça de entrada.
- (B) Intensidade da rivalidade entre concorrentes.
- (C) Defesa cruzada.
- (D) Pressão de produtos substitutos.
- (E) Poder de negociação de fornecedores.

-
- 24. (FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2007)** O sucesso e o fracasso de uma empresa estão relacionados à vantagem competitiva. Em relação à criação e sustentação de desempenho superior, assinale a afirmativa incorreta.
- (A) A estratégia competitiva de enfoque tem como variantes o enfoque em custo e o enfoque em diferenciação, ambos em relação a um segmento-alvo.
 - (B) A análise das fontes de vantagens competitivas se dá pelo exame da cadeia de valor, pois esta agrega atividades de relevância estratégica.
 - (C) Se a tecnologia estiver contida nas atividades de valor e estiver envolvida na obtenção de elos entre as atividades, ela pode ter efeito sobre custo e diferenciação.
 - (D) Inter-relações institucionais têm como entraves a percepção de benefícios assimétricos entre as partes e o receio da perda de autonomia e poder.
 - (E) Cenários industriais colaboram para as escolhas estratégicas, apesar de não ser possível identificar com clareza as fontes de incerteza enfrentadas por uma indústria.
-
- 25. (ESAF / Fiscal-RJ 2010)** Nas organizações públicas, a aplicação dos preceitos de gestão estratégica implica saber que:
- (A) O plano operacional deve ser concebido antes do plano estratégico.
 - (B) A duração do plano estratégico deve se limitar ao tempo de mandato do chefe do poder executivo.
 - (C) Tal como ocorre na iniciativa privada, missão e visão devem ser estabelecidas.
 - (D) Por exercerem mandatos, os integrantes da alta cúpula não podem participar da tomada de decisões estratégicas.
 - (E) O orçamento é a peça menos importante dentro do processo de planejamento.
-
- 26. (ESAF / AFT-MTE 2010)** Nos casos em que um gestor público, visando ao planejamento estratégico de sua organização, necessite realizar uma análise de cenário com base nas forças e fraquezas oriundas do ambiente interno, bem como nas oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, é aconselhável que o faça valendo-se da seguinte ferramenta:
- (A) Balanced Scorecard.
 - (B) Reengenharia.
 - (C) Análise SWOT.
 - (D) Pesquisa Operacional.
 - (E) ISO 9000.

27. (ESAF / Susep 2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:

- (A) De longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário.
- (B) De prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário.
- (C) De longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada.
- (D) De médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual.
- (E) De urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

28. (ESAF / STN 2005) Planejamento é um processo de:

- I. Definir resultados a serem alcançados.
- II. Distribuir os recursos disponíveis.
- III. Pensar o futuro.
- IV. Assegurar a realização dos objetivos.
- V. Realizar atividades.

Escolha a opção que indica corretamente o entendimento de planejamento.

- (A) III e V.
- (B) II.
- (C) I e IV.
- (D) I.
- (E) V.

29. (ESAF/Enap/2006) Escolha a opção que completa corretamente a lacuna da frase a seguir: “..... refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia, geralmente global e de longo prazo, criando um consenso em torno de uma determinada visão de futuro.”

- (A) Flexibilização organizacional.
- (B) Programa de qualidade total.
- (C) Benchmarking.
- (D) Planejamento estratégico.
- (E) Aprendizagem organizacional.

30. (ESAF/EPPGG/2005) As frases a seguir referem-se ao processo de planejamento estratégico. Classifique as opções em Verdadeiras (V) ou Falsas (F).

- () O planejamento estratégico é capaz de estabelecer a direção a ser seguida pela organização com objetivos de curto, médio e longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam o ambiente como um todo.

- () O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, sendo necessário o desenvolvimento e a implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.
- () O planejamento estratégico é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes políticas, os quais proporcionam uma conjuntura que viabiliza a avaliação das implicações presentes de decisões a serem tomadas em função do ambiente.
- () O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução.
- () O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como fases básicas para sua elaboração e implementação o diagnóstico estratégico, a definição da missão, a elaboração de instrumentos prescritivos e quantitativos, além do controle e da avaliação.

Indique a opção correta.

- (A) F, V, F, V, V.
- (B) F, F, V, F, V.
- (C) V, V, F, F, V.
- (D) V, F, F, V, V.
- (E) V, V, F, V, F.

31. (ESAF / Aneel 2006) Escolha a opção que não apresenta corretamente uma razão para as organizações investirem em planejamento.

- (A) Interferir no curso dos acontecimentos.
- (B) Enfrentar eventos futuros previsíveis.
- (C) Coordenar eventos e recursos entre si.
- (D) Analisar séries temporais.
- (E) Criar o futuro.

32. (ESAF / Aneel 2006) Indique a opção que apresenta corretamente as ideias associadas à estratégia.

- (A) Definição de clientes, visão de produto, horizonte temporal de longo prazo, estrutura dinâmica em função da estratégia.
- (B) Definição de objetivos, visão do produto, horizonte temporal de curto prazo, comando e liderança efetivos.
- (C) Definição de clientes, visão de escopo, horizonte temporal de longo prazo, estabilidade estrutural.

- (D) Definição de objetivos, visão de mercado, estabilidade estrutural, moral do grupo.
- (E) Definição de objetivos, visão de escopo, horizonte temporal de longo prazo, flexibilidade estrutural em função da estratégia.

33. (ESAF / Aneel 2006) Na coluna A, identificam-se algumas etapas do processo de planejamento estratégico e na coluna B, exemplificam-se fatores a serem considerados em cada etapa.

COLUNA A	COLUNA B
AI - Análise da situação estratégica atual	BI - Retorno do investimento; política de recursos humanos; participação no mercado; preços das compras.
AII - Análise do ambiente	BII - Missão e visão do negócio clientes e mercado; vantagens competitivas; desempenho.
AIII - Análise interna	BIII - Concorrência; comportamento dos consumidores mudanças tecnológicas; política econômica.

Relacione a coluna A com a coluna B e assinale a opção que indica a relação correta.

- (A) AI - BII; AII - BIII; AIII - BI.
- (B) AI - BII; AII - BI; AIII - BIII.
- (C) AI - BI; AII - BIII; AIII - BII.
- (D) AI - BIII; AII - BII; AIII - BI.
- (E) AI - BIII; AII - BI; AIII - BII.

34. (ESAF/ADM-MPOG/2006) Selecione a opção que corretamente se relaciona à definição a seguir: "Significa a capacidade da organização de adaptar um sistema produtivo para fornecer de forma eficiente diferentes produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado.

- (A) Flexibilidade organizacional.
- (B) Trabalho em equipe.
- (C) Programa de qualidade.
- (D) Melhoria contínua de processos.
- (E) Aprendizagem organizacional.

35. (FCC - TRT 24º/MS - TEC ADM - 2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o

- (A) Departamental.

- (B) Tático.
- (C) Setorial.
- (D) Operacional.
- (E) Estratégico.

36. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011) Sobre o Planejamento Estratégico, analise:

- I. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos.
- II. É o mesmo que planejamento, porém com ênfase no aspecto de curto prazo dos objetivos.
- III. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase na análise global do cenário.

Está correto o que consta APENAS em

- (A) III.
- (B) II e III.
- (C) II.
- (D) I e III.
- (E) I e II.

37. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) A experiência acumulada no mundo contemporâneo tem demonstrado que a eficácia da gerência depende, em grande parte, da capacidade do dirigente de desenvolver futuros alternativos para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. Essa é a capacidade de pensar de forma

- (A) Operacional.
- (B) Tática.
- (C) Estratégica.
- (D) Holística.
- (E) Racional.

38. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009) O elemento organizacional que serve para clarificar e comunicar os objetivos e os valores básicos e orientar as atividades da organização é denominado

- (A) Política operacional.
- (B) Visão.
- (C) Estratégia.
- (D) Indicador.
- (E) Missão.

39. (ESAF – SUSEP / ADM FINANCEIRA – 2010) No planejamento estratégico, “conjuntos imaginados de eventos que se pretende alcançar em alguma época futura, ou deles se aproximar, se não forem infinitos” são algumas das considerações que devem ser feitas pelo administrador na definição

- (A) Da missão.
- (B) Da estratégia.
- (C) Do orçamento.
- (D) Dos objetivos.
- (E) Da política.

40. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009) O elemento organizacional que serve para clarificar e comunicar os objetivos e os valores básicos e orientar as atividades da organização é denominado

- (A) Política operacional.
- (B) Visão.
- (C) Estratégia.
- (D) Indicador.
- (E) Missão.

41. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Tal como no esforço de planejamento estratégico, uma organização que busque estabelecer um modelo de desenvolvimento institucional deve percorrer as seguintes etapas:

- I. Definição da missão, visão e negócio;
- II. Análise do ambiente interno – pontos fortes e fracos;
- III. Análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças;
- IV. Definição dos objetivos, metas e planos de ação.

Estão corretas:

- (A) Todas estão corretas.
- (B) Apenas I e III.
- (C) Apenas II, III e IV.
- (D) Apenas I, II e III.
- (E) Apenas I e II.

42. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010) Com referência ao nível funcional, o planejamento estratégico tem como objetivo

- (A) Determinar a missão da empresa, em termos de segmento de mercado.

- (B) Definir as unidades de negócios geridas como centros de lucro.
- (C) Alocar os recursos segundo a lucratividade das unidades de negócio.
- (D) Alinhar as ações setoriais com as estratégias de negócios e a missão da organização.
- (E) Influir na tomada de decisões de longo prazo que a empresa deva tomar.

43. (FCC – TRT/PR – ANALISTA ADM – 2010) A análise estratégica da organização envolve

- I. A análise do ambiente externo, que amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas, tornando-as aptas a implementar estratégias antecipatórias alinhadas com as principais tendências e demandas.
- II. A análise do ambiente externo, que possibilita a alavancagem e oportunidades, pontos fortes e fracos e a prevenção contra as ameaças emergentes.
- III. A análise do ambiente interno, baseado na avaliação do desempenho da organização frente à sua missão e objetivos, forças e fraquezas, políticas governamentais e concorrência.
- IV. A análise das características internas da organização, identificando e hierarquizando os seus pontos fortes e fracos.
- V. A análise do ambiente interno segundo uma avaliação de caráter organizacional, baseando-se nos conceitos de desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão, efetividade, eficácia, eficiência e humanização.

É correto o que consta APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, II e III.
- (C) III, IV e V.
- (D) III e IV.
- (E) I, IV e V.

44. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Ultrapassada a fase do planejamento estratégico, impõe-se a execução dos planos, oportunidade em que caberão, ao coordenador, as seguintes incumbências, exceto:

- (A) Planejar o desenvolvimento das atividades estruturantes.
- (B) Promover a compatibilização entre as diversas tarefas.
- (C) Controlar e adequar prazos.
- (D) Rever e alterar a fundamentação da estratégia adotada.
- (E) Prever e prover soluções.

45. (ESAF – MPOG / APO – 2010) Sobre o tema 'planejamento estratégico', é correto afirmar:

- (A) A análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização é mais importante que a análise dos pontos fracos e fortes de seu ambiente interno.
- (B) É um processo que abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.
- (C) Os conceitos de missão e visão se equivalem, podendo um substituir o outro.
- (D) Conta, atualmente, com uma metodologia padronizada para aplicação nas diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas.
- (E) Uma vez iniciado, pode ser revisto apenas de ano em ano, desde que tais revisões tenham sido previstas em sua formatação original.

46. (CESPE – MPS – ADMINISTRADOR – 2010) São as abordagens prospectiva e projetiva consideradas as principais formas básicas de desenvolvimento de cenários.

47. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009) Considere as seguintes afirmações em relação à análise de ambiente:

- I. A abordagem projetiva do ambiente baseia-se na projeção dos dados atuais para o futuro a partir da utilização de técnicas quantitativas, sendo utilizada principalmente para situações em que as mudanças não são previsíveis.
- II. A abordagem prospectiva do ambiente consiste na elaboração de um cenário futuro a partir da utilização de modelos de julgamento, pareceres de profissionais e opinião de executivos.
- III. A construção de cenários baseia-se na descrição de futuros alternativos e divergentes e pode ser apresentada por meio de um enredo que aponte mudanças evolutivas, em geral por crescimento ou decadência, ou um roteiro baseado em ciclos econômicos.
- IV. A identificação de um ponto fraco e de uma oportunidade em uma organização que realizou a análise SWOT reflete uma situação em que é difícil ocorrer o aproveitamento das oportunidades.
- V. A identificação de um ponto forte e de uma oportunidade em uma organização que realizou a análise SWOT reflete uma situação em que podem ser adotadas políticas de ação defensiva, como a criação de barreiras às ameaças do ambiente externo.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I e II.
- (B) I e IV.
- (C) II e III.

(D) II, III e IV.

(E) III, IV e V.

48. (CESPE – SERPRO / GESTÃO EMPRESARIAL – 2008) A análise de séries temporais na elaboração de cenários pressupõe que situações passadas se repetirão no futuro.

49. (CESGRANRIO – BANCO CENTRAL – ANALISTA ÁREA 4 – 2010) Analise as afirmações a seguir.

A construção de cenários é uma ferramenta útil para a análise do ambiente externo no planejamento estratégico.

PORQUE

A análise dos cenários permite à organização atuar sobre as forças que impactam suas operações.

A esse respeito conclui-se que

- (A) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- (B) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- (C) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- (D) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- (E) As duas afirmações são falsas.

50. (CESPE/SESA-ES/2011) A decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico subsidia o desenvolvimento do planejamento tático.

● **(CESPE/TRE-MT/2010)** Com relação ao processo organizacional, julgue os itens abaixo.

51. Na realidade das organizações modernas, não há motivo administrativo para se manter uma estrutura organizacional predominantemente centralizada.

52. Planejar significa estabelecer padrões de conduta e alocar recursos para a realização dos processos de trabalho orientados aos objetivos de uma organização.

● **(CESPE/DPU/2010)** Julgue os itens abaixo com relação a planejamento, organização, direção e controle.

53. O processo de planejamento por cenários leva em consideração apenas projeções e decisões passadas.

-
54. O planejamento tático refere-se às operações da área técnica.
-
55. (CESPE/MS/2008) Além da organização da empresa, o gestor também deve preocupar-se com o planejamento, que constitui o acompanhamento e a avaliação dos resultados apresentados em relação aos objetivos esperados.
-
56. (CESPE/SGA-AC/2008) O planejamento operacional engloba o detalhamento das atividades, recursos e formas de controle necessárias para a implantação das estratégias e táticas escolhidas.
-
57. (CESPE/TRT-1/2008) Os indicadores utilizados na gestão pública por resultados têm como finalidade exclusiva o monitoramento do atingimento dos resultados propostos em seus objetivos.
-
- (CESPE/TJ-RR/2006) Acerca do planejamento no processo organizacional, julgue os itens a seguir:
-
58. Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.
-
59. Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificarão seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.
-
60. Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.
-
61. Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.
-
62. (CESPE/SGA-DF/2004) Quando a empresa Alfa utiliza um planejamento mensal para a compra de produtos e matérias-primas para revelação de filmes, é correto afirmar que esse tipo de planejamento é caracterizado como estratégico.
-
63. (CESPE/SGAPROC/2004) O planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos relevantes para uma parte definida da organização, geralmente uma área funcional, como a gerência de marketing ou a gerência de RH. Portanto, é correto afirmar que o planejamento tático ou gerencial é desenvolvido e aplicado nesse nível organizacional.

CABARITO								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	F	E	A	A	F	F	F	F
10	11	12	13	14	15	16	17	18
E	A	A	C	C	A	A	B	A
19	20	21	22	23	24	25	26	27
E	E	E	E	C	E	C	C	A
28	29	30	31	32	33	34	35	36
D	D	A	D	E	A	A	B	D
37	38	39	40	41	42	43	44	45
C	E	D	E	A	D	E	D	B
46	47	48	49	50	51	52	53	54
C	D	C	C	V	F	F	F	F
55	56	57	58	59	60	61	62	63
F	V	F	F	F	F	V	F	V

ORGANIZAÇÃO

SUMÁRIO ● 1. Introdução – 2. Estrutura organizacional: 2.1. Departamentalização: 2.1.1. Vantagens da departamentalização; 2.1.2. Desvantagens da departamentalização; 2.1.3. Princípios da departamentalização; 2.2. Diferenciação; 2.3. Integração; 2.4. Tipos de departamentalização; 2.5. Tipos de estruturas – 3. Organizações virtuais – 4. Divisão do trabalho – 5. Amplitude administrativa – 6. Questões: 6.1. Questões comentadas; 6.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

A organização é a segunda função do processo organizacional (administrativo). Nela, serão distribuídos, alocados, empregados, atribuídos, delegados os recursos, as funções, atividades, autoridade, poder entre os departamentos e indivíduos de acordo com o que foi estabelecido no planejamento.

É necessário lembrar que a palavra organização está vinculada a dois conceitos, uma relacionada à instituição e outra à função:

1º Conceito: Organização como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si unindo esforços e recursos para alcançar objetivos comuns. Pode vir na prova também com outras palavras, como grupo secundário ou sociedade que se caracteriza pela combinação de esforços individuais com a finalidade de realizar propósitos coletivos. Por exemplo: partidos políticos, igrejas, escolas, faculdades, órgãos públicos, bancos, lojas etc. Nesse aspecto ela pode ser dividida em organização formal e informal.

- A organização formal é aquela previamente planejada e estabelecida, pode ser visualizada em alguns de seus aspectos pelo organograma da organização, tem como características a departamentalização, divisão do trabalho, especialização, hierarquia, responsabilidade, descrição de cargos, regulamentos e autoridade. Veremos cada conceito individualmente mais adiante.
- A organização informal é aquela que surge espontaneamente, naturalmente sem nenhum planejamento, é a rede de relações sociais e pessoais, que não é requerida ou estabelecida pela estrutura formal. Apresenta vínculos que não aparecem no organograma, como as relações de amizade e inimizade das pessoas na organização.

2º Conceito: Organização no sentido de função de organizar, colocar cada coisa no seu lugar de acordo com o planejamento. Foi mencionada no início deste capítulo. É a segunda função do processo administrativo.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o modo, a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Nela é possível visualizar de uma maneira GERAL a distribuição dos cargos e funções. Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização. A organização mais recomendável para cada organização vai depender de sua realidade (ambiente interno e externo).

Para representar a estrutura organizacional e seus departamentos, utiliza-se o organograma, que tem como finalidades estabelecer:

- os departamentos componentes dentro da empresa;
- de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos departamentos;
- as vinculações e/ou relações de interdependência entre os setores;
- os níveis hierárquicos que compõem a organização.

Exemplo de estrutura organizacional:



Para poder estabelecer a arquitetura organizacional ideal, é necessário buscar a compatibilização entre:

- estratégia;
- estrutura organizacional;
- processos administrativos.

Para poder continuar com mais teoria sobre as estruturas organizacionais, é necessário conhecer o significado de alguns conceitos como departamentalização, divisão do trabalho, especialização, amplitude administrativa etc.

2.1. Departamentalização

É o agrupamento de indivíduos, tarefas, funções e recursos em unidades gerenciáveis de acordo com algum critério para facilitar o alcance dos objetivos da empresa.

Critérios de departamentalização:

- função;
- produto ou serviço;
- território ou geográfico;
- cliente;
- processo;
- projeto;
- matricial.

2.1.1. Vantagens da departamentalização

A departamentalização oferece a oportunidade da especialização do trabalho, o que impacta na economia de escala, que representa a produção em quantidade de determinado bem a custo menor, à medida que o número de peças produzidas aumenta. O tempo de produção também pode ser reduzido de acordo com o planejamento e controle da produção.

2.1.2. Desvantagens da departamentalização

Entre os possíveis impactos negativos resultantes da departamentalização, estão a competição desleal entre os departamentos, a perda da visão do todo pela vivência exclusiva no departamento e a resistência a mudanças pela incerteza que estas trazem ao pessoal especializado.

2.1.3. Princípios da departamentalização

Para evitar problemas na hora de decidir como departamentalizar, pode-se seguir certos princípios:

- **Princípio do maior uso** – o departamento que faz maior uso de uma atividade, deve tê-la sob sua jurisdição.
- **Princípio do maior interesse** – o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la.

- **Princípio da separação e do controle** – As atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas.
- **Princípio da supressão da concorrência** – Eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

2.2. Diferenciação

Outro critério básico para departamentalização está baseado na diferenciação e na integração. Os princípios são:

Diferenciação: princípio que estabelece que as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados. A diferenciação ocorre quando:

- o fator humano é diferente;
- a tecnologia e a natureza das atividades são diferentes;
- os ambientes externos são diferentes;
- os objetivos e as estratégias são diferentes.

2.3. Integração

Quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento. Os fatores de integração estão relacionados com a necessidade de coordenação.

No processo de departamentalização, devem ser consideradas também a importância das atividades, necessidades de controle, coordenação das atividades e ênfase na especialização.

A aplicação de uma só técnica de departamentalização nem sempre é suficiente, podendo existir uma aplicação mista das várias técnicas aqui apresentadas. O que diferencia e qualifica o gerente que realiza algum tipo de estruturação é a capacidade que este tem de saber usar adequadamente o dispositivo disponível. A técnica nada mais é do que a facilitação do ato de pensar na organização em termos estruturais.

Ao departamentalizar, o gestor deve tomar em consideração os aspectos de ordem formal e informal, pois, na hora de tomar qualquer decisão dentro da organização, é necessário obter a maior quantidade possível de informações, fatos que aconteceram de acordo com o esperado e fatos fora do planejamento.

O conceito de departamentalização pode vir relacionado na sua prova com “especialização horizontal”. Não ache que isso é loucura da banca, há lógica. A divisão do trabalho é pegar uma tarefa complexa e dividir em atividades mais simples, logo, ela leva à especialização. Se a departamentalização é o agrupamento de pessoas, recursos, atividades e esforços em unidades gerenciáveis, supõe-se, que o grupo de indivíduos do mesmo departamento torne-se especialista em algo, logo dá-se o nome de ESPECIALIZAÇÃO HORIZONTAL = DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

2.4. Tipos de departamentalização

Departamentalização funcional

Nesse critério, as unidades organizacionais são definidas com base na especialização e tarefas comuns aos diversos setores, como financeiro, engenharia, e produção. Assim, colocam-se no mesmo órgão todas as atividades relacionadas às finanças, em outro todas as relacionadas a pessoal, em outro todas as relacionadas com marketing, produção, recursos humanos e assim por diante.

Exemplo:



Vantagens

- mantém o poder e o prestígio das funções principais;
- cria eficiência através dos princípios da especialização;
- permite maior rigor no controle das funções pela alta administração;
- segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas;
- aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos;
- facilita a coordenação dentro da função;
- facilita a centralização.

Desvantagens

- a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula;

- cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita criando o que se chama responsabilidade parcial;
- o treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado;
- a coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude;
- muita especialização do trabalho;
- dificulta a coordenação geral;
- não favorece o controle geral;
- dificulta a expansão da empresa;
- dificulta a descentralização;
- traz algumas inflexibilidades.

Departamentalização por quantidade

Esse critério é principalmente utilizado quando há um número elevado de pessoas desempenhando determinada atividade, obrigando o estabelecimento de turnos de trabalho, grupo da manhã, da tarde e da noite por exemplo.

Exemplo:



Departamentalização geográfica

Critério utilizado em grandes empresas, onde a dispersão de atividades é importante para o atendimento de necessidades logísticas, culturais, inclusive climáticas, isso porque a empresa tem filiais em várias cidades, estados ou países.

Exemplo:



Vantagens

- permite a adaptação às condições e necessidades da região em que a empresa está situada;
- como cada departamento opera em um território como se fosse uma organização independente, o administrador de cada departamento pode tomar suas próprias decisões de acordo com as diferenças territoriais, garantindo assim uma maior autonomia;
- permite que a organização seja mais voltada para o seu ambiente territorial e para o seu mercado do que para seus aspectos internos, tendo em vista uma melhor avaliação e percepção dos mercados e produtos e serviços para melhor atender cada área.

Desvantagens

- o enfoque territorial tende a deixar para segundo plano a coordenação entre os departamentos, prejudicando de certa forma o comportamento global da empresa e enfraquecendo a especialização;
- em relação ao nível de autonomia e liberdade oferecido às filiais, pode ocorrer um desequilíbrio de poder dentro da organização, pois as áreas da empresa que forem geograficamente mais amplas, poderão ter a seu favor um grande potencial para discutir certas decisões importantes;
- os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos territoriais de mercado, o que torna a administração complexa;
- cada departamento possui seus próprios recursos, com isso ocorre uma duplicidade de esforços e recursos (pessoas, instalações e equipamentos), o que provoca maiores investimentos e custos operacionais.

Departamentalização por projeto

Utilizado quando as atividades de uma empresa são voltadas integralmente para projetos específicos. Exemplo: construção de um determinado shopping.

Exemplo:**Vantagens**

- melhor cumprimento de prazos e melhor atendimento ao cliente do projeto;
- grande concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa com produtos de grande porte.

Desvantagens

- quando termina um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista;
- devido à descontinuidade e limitações, a departamentalização por projeto pode provocar em muitas pessoas desânimo pela imprevisibilidade de futuro no emprego.

Departamentalização por produto ou serviço

São organizadas em unidades independentes, responsáveis por um grande produto ou uma linha de produtos, por exemplo, uma concessionária divide os seus departamentos em carros novos, seminovos e acessórios, outra pode dividir os departamentos em têxteis, farmacêuticos e agrários.

Exemplo:**Vantagens**

- a responsabilidade é totalmente imposta ao nível de cada divisão dos departamentos para cada produto ou serviço, ou seja, o administrador no cargo de chefia de cada departamento é responsável pelo seu produto ou serviço;

- facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias;
- melhorias na qualidade e facilidade de inovações, já que a concentração é em um único produto ou serviço; cada departamento produz com melhor qualidade ou mais inovação comparando-se a um departamento que produz diversos produtos;
- permite flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as condições mudem, sem interferir na estrutura organizacional como um todo;
- as tomadas de decisões são mais independentes e pode-se responder melhor aos requisitos e necessidades do cliente;
- a administração torna-se mais ampla, gerando assim oportunidades de promoções dentro da organização.

Desvantagens

- traz elevados custos operacionais em situações onde existe estabilidade ambiental e em organizações com poucos produtos diferentes ou linhas reduzidas de produtos;
- ocorre redução nas oportunidades de carreira, pois a experiência profissional é limitada a uma única linha de produção, causando limitação no mercado de trabalho;
- existe uma dificuldade na busca e/ou pedido de um determinado produto ou serviço, pois a distribuição é especializada em cada departamento;
- demora no reconhecimento de melhorias, modificações ou eliminações de produtos ou serviços, pois cada departamento é responsável pela defesa de seus produtos e serviços e de seus próprios objetivos divisionais.

Departamentalização por cliente

Situação em que as unidades organizacionais são projetadas em torno de grupos de clientes e suas respectivas necessidades. Em uma instituição pública pode existir atendimento ao menor, atendimento à mulher, ao idoso etc. Outro exemplo é uma loja de roupas que pode dividir em setor masculino, setor feminino e infantil.

Exemplo:



Vantagens

- a focalização é exclusivamente no cliente, com isso as necessidades de cada tipo de cliente são melhor atendidas;
- a focalização externa na clientela torna a organização mais atenta para as mudanças das necessidades e preferências dos clientes, característica que não ocorre na departamentalização funcional;
- as decisões internas são rapidamente tomadas através do retorno proporcionado pelos clientes. Devido a isso, uma linha deficiente de determinado produto é facilmente percebida.

Desvantagens

- ocorre duplicidade de esforços e recursos, o que provoca maiores investimentos e custos operacionais;
- os sistemas internos precisam ser organizados de diferentes maneiras para servir os diferentes segmentos de cliente, o que torna a administração mais complexa;
- as demais atividades e objetivos da organização, por exemplo, produtividade e eficiência, podem tornar-se secundárias, devido à preocupação exclusiva pelo cliente.

Departamentalização por processo

Onde pessoas e recursos são alocadas de acordo com o fluxo de trabalho. Exemplo: departamento de corte, costura e acabamento em uma confecção, ou catalogação, embalagem e preço em uma fábrica.

Exemplo:



Vantagens

- extrai vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia;
- a tecnologia passa a ser o foco e ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições;
- cada unidade organizacional é uma etapa no desenvolvimento do produto, a focalização e a sequência de processos facilitam o trabalho de seu início até o fim.

Desvantagens

- devido à alta especialização, quando a tecnologia utilizada sofre mudanças a ponto de alterar o processo, este tipo de departamentalização não é aconselhado, pois possui absoluta falta de flexibilidade e de adaptação;
- por existir isolamento dos outros departamentos, podem ocorrer dificuldades de desenvolver novas formas integradas de administração;
- com o mesmo problema encontrado na departamentalização funcional, ocorre a redução da cooperação e comunicação interdepartamental, devido ao isolamento em relação aos outros departamentos, pois cada departamento tem seus próprios objetivos e prioridades, que, sob pressão, criam diversas barreiras e conflitos. Também são criadas limitações de autoridade e tomadas de decisões dos administradores;
- cada gestor no departamento de processos é especialista em apenas uma parte do processo, não sendo capaz de concluir um processo por inteiro, com isso, torna-se difícil uma substituição de um administrador, mesmo sendo de igual função, por um outro administrador de um processo diferente.

Departamentalização mista

Representada pelo uso de diversos tipos de departamentalização, de forma a aproveitar os modelos que melhor atendam às necessidades organizacionais.

Exemplo



Uma vez conhecido o conceito de departamentalização e os critérios que podem ser utilizados, é necessário aprender o conceito de estrutura organizacional. Dá-se o nome de unidade para cada subdivisão dentro de uma organização. Assim, divisões, departamentos, seções, grupos de trabalho e equipes são considerados unidades organizacionais.

A função administrativa de organizar conduz à formação da estrutura organizacional. O conceito de estrutura organizacional abrange muitas informações:

- 1) o conjunto de atividades previamente definidas, estabelecidas e atribuídas às unidades organizacionais e às pessoas;
- 2) as relações de hierarquia e subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo;
- 3) as comunicações para garantir a direção, liderança e coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo dos setores organizacionais.

O conjunto de atividades previamente estabelecidas e definidas no planejamento, as relações de mando e subordinação e os sistemas de coordenação permitem a existência de um controle vertical, hierárquico.

Não existe uma estrutura ideal para todas as empresas. Com certeza você deve ter se questionado porque a disciplina Administração é tão subjetiva, mas é fácil responder. Antigamente existiam regras, normas, princípios que podiam ser aplicados para todas as empresas, pois basicamente só existiam fábricas e indústrias, mas hoje em dia não. Existem empresas que oferecem produtos, outras oferecem serviços, há aquelas que nem existem fisicamente, apenas no mundo virtual, então é impossível administrá-las da mesma maneira, e é aí que entra a subjetividade. Não existe um único modo de administrar uma organização, tudo é relativo, tudo depende, tanto do ambiente interno como do ambiente externo.

A estrutura organizacional será eficaz quando permitir o alcance dos objetivos pelas pessoas e será eficiente quando conseguir usar o mínimo de recursos ou reduzir custos.

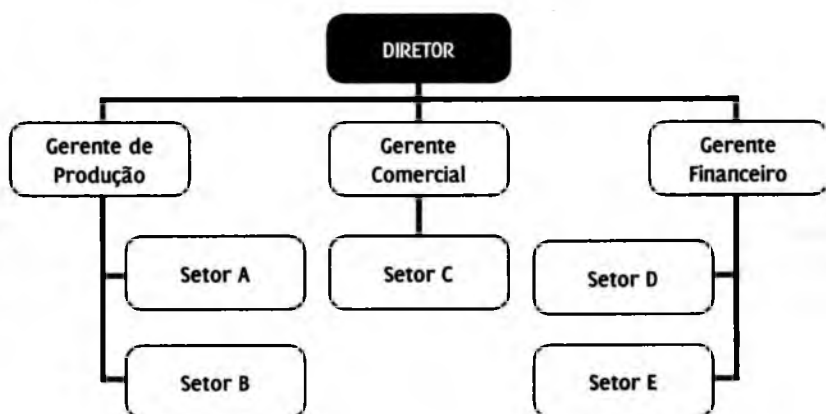
Nas estruturas pode ser visualizada, de uma maneira geral, a distribuição de cargos da organização. Cargo é a função ou conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional formal de uma organização, isto é, no organograma.

Veja, a seguir, alguns exemplos de estruturas, numa sequência que vai das tradicionais, mais simples, até aquelas representativas das tendências atuais no universo organizacional. Todas elas caem em provas de concurso, não ache que apenas as modernas são assuntos de questões, cuidado.

2.5. Tipos de estruturas

1) Estrutura Linear

Modelo tradicional simples



A estrutura linear contém a hierarquia claramente expressa. Nela destacam-se os princípios da unidade de comando (cada subordinado recebe ordens de um único chefe) e a divisão do trabalho (Rocha, 1991) ou a diferenciação. Esse tipo de estrutura é a mais simples e surgiu antes mesmo da própria Administração, ou seja, foi utilizada bem antes do desenvolvimento da Administração como ciência.

Outra característica clara é a visualização do chefe como a autoridade máxima e centralizadora. As decisões seguem um rápido fluxo formal, previamente estabelecido de cima para baixo, do tipo “top-down”. Apresenta vantagens em pequenas empresas, onde essa maneira de organizar acontece de uma maneira natural.

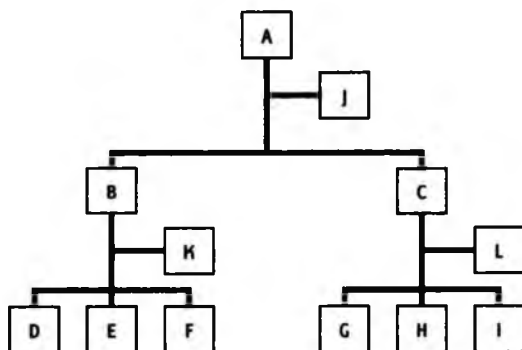
Uma organização que é estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima, onde as chefias são generalistas e há estabilidade e constância nas relações: essas são as características próprias da estrutura linear.

Geralmente, nessas estruturas não há diversificação do trabalho, os trabalhos são menos complexos tendo assim pouca especialização. A autoridade é total no chefe, centralizando as principais decisões.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • única autoridade; • evita a ambiguidade; • indicado para pequenas empresas; • mais simples e econômicas; • facilita a unidade de mando e disciplina (disciplina rígida); • clara delimitação de responsabilidade e autoridade; • ideal para ambientes estáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • tendência burocratizante; • diminui o poder de controle técnico; • comando único e direto, com menor cooperação das pessoas; • comunicação demorada e com distorções à medida que a empresa cresce; • sobrecarrega a direção e as chefias; • não favorece o espírito de cooperação e equipe.

OBSERVAÇÃO: À medida que a empresa cresce, a estrutura linear tende a conduzir inevitavelmente ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente na cúpula que centraliza fortemente as decisões e o controle. Não se assuste com a palavra inevitavelmente, pois já foi questão de prova da FCC.

2) Estrutura Linear Staff (linha-staff)



A estrutura linha-staff ou linha-estafe, como já foi mencionado em questão do CESPE, é um modelo de estrutura em que a(s) unidade(s) diretiva(s) ou unidades de linha, conta(m) com uma unidade especial (órgão ou pessoa-staff). O staff deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião. O staff deve servir de apoio, assessoria e recomendações para os demais departamentos. Os órgãos de staff são de aconselhamento, não têm poder de mando. Assistem e indicam.

Princípios básicos da estrutura de linha e staff:

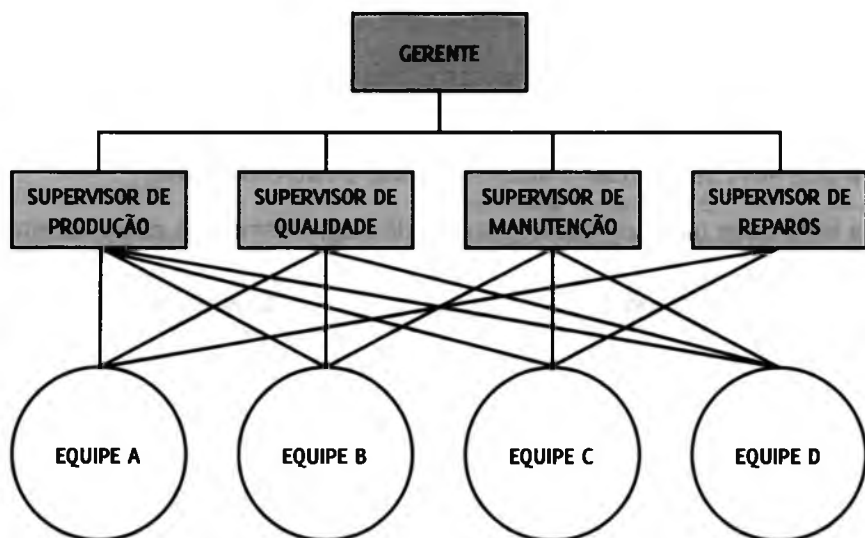
- o *staff* tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar;
- o *staff* deve se adequar e adaptar a linha, e não o contrário;
- a linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite.

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • agrega conhecimento novo e especializado a organização; • facilita a utilização de especialistas; • capacidade de tomar decisões mais complexas; • possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de <i>staff</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • não são facilmente aceitas as funções exercidas pela unidade <i>staff</i>, criando dificuldades de coordenação interna; • unidades de <i>staff</i> incrementam a formação de “técnicos de gabinete”; • os membros dos órgãos <i>staff</i> não aceitam com facilidade as limitações dos cargos que lhe são pertinentes e tendem a exercer atividades próprias dos órgãos de linha; • o processo decisório tende a se tornar mais lento (na verdade, qualquer decisão consultada ou participativa, torna o processo decisório mais lento, mas é ideal para a tomada de decisões em situações mais complexas).

ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF		
Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	É quem decide	É quem Assessora
Atuação	E quem cuida da execução	E quem dá consultoria
Tipo de Atividade	Comando, Ação, Trabalho de Campo	Recomendação, alternativas, trabalho de gabinete.
Responsabilidade	Pela operação, pelos resultados	Pelo planejamento , pelas sugestões

3) Estrutura Funcional

Modelo tradicional simples



O princípio da especialização está diretamente relacionado com a estrutura funcional. Esse tipo de estrutura dispõe seus órgãos componentes em áreas especializadas em assuntos específicos e possui funcionários especialistas.

A elaboração da estrutura funcional busca atender às diversas áreas produtivas da empresa com o suporte técnico necessário. O princípio da unidade de comando é da estrutura linear, não é fonte de preocupação na funcional. Trata-se de uma estrutura típica dos sistemas industriais, acionados de acordo com a Teoria de Taylor.

A estrutura funcional (EF) é um recurso muito utilizado em organizações em que existem altas exigências técnicas. Ela deu origem à estrutura matricial que veremos mais adiante. Na EF, indivíduos de uma mesma equipe ou setor, podem receber ordens e instruções de vários chefes especializados que participam do processo de trabalho, podendo ocorrer a ambiguidade. Por exemplo, digamos que você seja do departamento de compras, e que de manhã o chefe do departamento de produção pediu que você comprasse muita matéria-prima, pois ele quer garantir uma maior quantidade possível de estoque, mas logo depois o chefe do departamento financeiro disse-lhe que você deve comprar a menor quantidade possível de materiais, pois a empresa está em uma situação crítica. Observe que você recebeu duas ordens diferentes de chefes diferentes. Isso é ambiguidade, o que pode ser fator ocasionador de conflitos.

Logo, a EF é aquela em que se encontra uma chefia para cada função, de modo que os subalternos podem exercer mais de uma função, ficando sob o mando de mais de um chefe, organizando-se segundo os tipos de recursos técnicos utilizados e funções específicas.

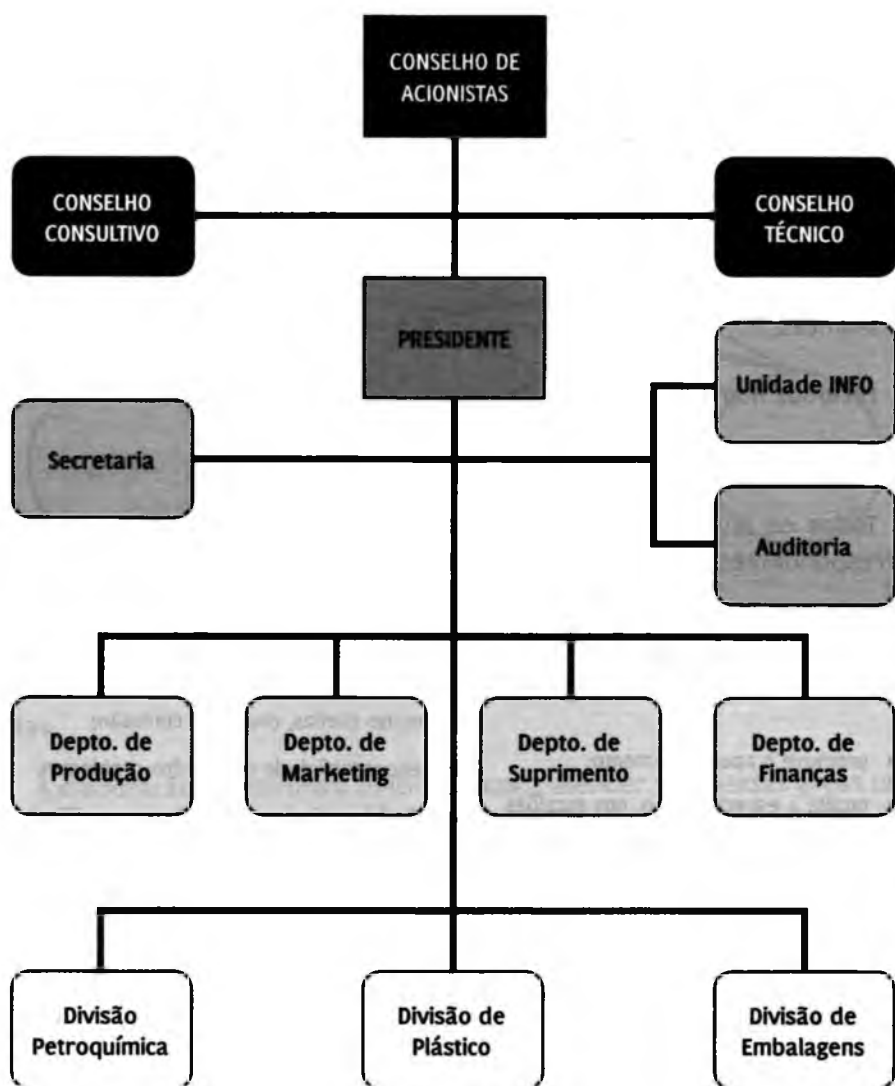
A organização se divide segundo diferentes funções, como:

- produção,
- finanças,
- recursos humanos,
- marketing etc.

Todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ● promove o aperfeiçoamento; ● facilita a especialização, nos escalões hierárquicos superiores; ● facilita o trabalho em equipe (formação de equipes); ● boa coordenação intradepartamental (dentro do departamento); ● direção e controle pela cúpula; ● dá maior flexibilidade de adaptação à empresa; ● o especialista sente-se mais valorizado; ● boa solução de problemas técnicos; ● uso eficiente dos recursos e economia de escala; 	<ul style="list-style-type: none"> ● muitas chefias, causando confusão; ● responsabilidade parcial dos problemas; ● não há unidade de mando, o que dificulta a disciplina; ● devido à alta especialização, não se adapta rapidamente às mudanças; ● péssima coordenação interdepartamental (entre os departamentos); ● é mais dispendiosa; ● confusão quanto aos objetivos; ● comunicação precária entre os departamentos funcionais; ● visão limitada dos objetivos organizacionais; ● aumento do conflito interfuncional (entre as funções);

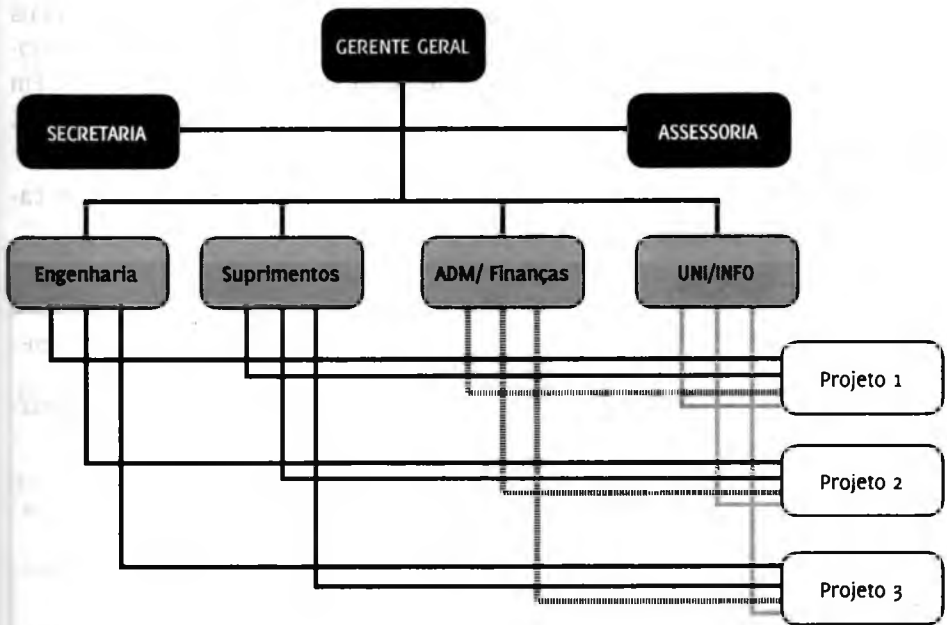
4) Estrutura Mista



A estrutura mista combina os elementos da estrutura linear com a estrutura funcional podendo, evidentemente, incluir elementos de outras estruturas. À medida que a organização cresce e com a expansão dos modelos linear e funcional, surge a estrutura mista.

No exemplo acima, visualiza-se que em determinada parte da estrutura temos a linear e, na outra parte, a funcional, existindo as vantagens e desvantagens de cada uma em cada parte correspondente.

5) Estrutura Matricial



A estrutura matricial pode ser chamada também estrutura ou organização em grade ou ainda matricial funcional. Ela é composta por duas departamentalizações, uma funcional e uma de projetos, ou produtos ou processos.

Neste caso, o gerenciamento fica dividido entre gerências funcionais e gerências de projetos, buscando a ação integrada para a realização dos objetivos empresariais (Vasconcelos & Hemsley, 1986).

A estrutura matricial é multidimensional. Trata de maximizar as virtudes e minimizar os defeitos das estruturas anteriores. Para isso combina a clássica estrutura vertical funcional com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal ou transversal: a dos projetos, produtos ou processos.

As unidades de trabalho são os projetos. Os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços nos projetos, dando ordens e orientações para que o trabalho seja executado da melhor maneira. A organização de cada projeto é temporária, pois tem início, meio e fim, que é a entrega do produto ou serviço, por exemplo, a construção de um estádio, de uma escola etc. Esse tipo de estrutura permite uma maior versatilidade e otimização dos recursos humanos.

Dentre as suas principais vantagens, temos o equilíbrio dos objetivos, a coordenação entre os setores funcionais e a visão total do projeto através do coordenador (gerente do projeto).

Seu maior defeito é que o pessoal envolvido venha a ter dois ou mais chefes: verticalmente, tem as ordens de seu chefe de departamento funcional; horizontalmente, as ordens do coordenador ou gerentes do projeto. Em uma situação de conflito, os funcionários poderão encontrar-se em apuros. Esse mesmo defeito pode ser visto na estrutura funcional.

OBSERVAÇÃO: Estruturas matriciais, assim como as funcionais, não se caracterizam pelo prestígio da unicidade de comando.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ● uso eficiente de recursos e economia de escala; ● especialização nas atividades desenvolvidas; ● possibilidade de maior aprimoramento técnico de sua equipe de trabalho; ● coordenação de equipe de forma mais adequada e coerente; ● permite a integração e desenvolvimento entre funcionários; ● facilidade em conhecer os fatores e os problemas locais; ● boa coordenação interdepartamental (dentro de departamento); ● permite maior flexibilidade; ● boa solução de problemas básicos; ● propicia condições favoráveis para a inovação e a criatividade; ● melhor atendimento ao cliente e cumprimento dos prazos; ● uso adequado dos vários recursos; ● facilidade na coordenação dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● comunicação precária entre os departamentos funcionais; ● as decisões são normalmente centralizadas nos níveis mais elevados da empresa; ● baixa adaptabilidade; ● preocupação estritamente voltada para uma área deixando de lado outras partes; ● pode provocar problemas humanos de temores e ansiedades; ● responsabilidade parcial dos problemas, cada gerente quer se responsabilizar apenas pelo seu trabalho, sua função; ● pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividades e treinamento; ● podem existir dificuldades na coordenação do pessoal; ● visão limitada dos objetivos e produtos organizacionais; ● péssima coordenação entre os departamentos (interdepartamental); ● conflitos de interesse entre chefes funcionais e os chefes divisionais, devido à dupla subordinação

6) Estrutura em rede

Com a globalização, muitas empresas estão trocando as suas estruturas verticais e piramidais por estruturas flexíveis. As antigas estruturas eram permanentes, imutáveis e estáveis, as estruturas modernas, redes (networks) ou teias são mutáveis, ágeis e flexíveis, podendo ser tanto definitivas (permanentes) quanto transitórias.

É a desagregação das principais funções da organização em companhias separadas que são interligadas por uma pequena organização central. Os serviços de cada função da organização são conectados eletronicamente.

Esse tipo de estrutura impossibilita saber onde a organização está nos termos tradicionais, pois cria uma nova forma de organização através de contratos externos vindos de qualquer parte do mundo, sendo coordenados eletronicamente.

Seu organograma é diferenciado em sua forma circular ou estrelado, sendo a unidade central, no centro do organograma, interligada às demais unidades.

A estrutura em redes pode ser utilizada tanto para unidades organizacionais como para equipes integradas.

Quando utilizada como unidades de negócios, cada unidade ou empresa é responsável por uma função ou atividade específica e ligada ao núcleo central.

De acordo com Idalberto Chiavenato, é exemplo de uma estrutura em rede de negócios:



Na rede de equipes, as equipes que podem ser permanentes ou transitórias, e são integradas por um coordenador-geral. Uma tendência é dar mais autonomia, funções e responsabilidades para cada equipe (*empowerment*), dessa maneira as empresas se tornam mais competitivas e capazes de se adaptarem mais rapidamente às mudanças do ambiente externo.

Outro exemplo de estrutura apresentado por Idalberto Chiavenato, é a estrutura em rede de equipes:



VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ● a abordagem em redes proporciona competitividade em escala global. Mesmo em pequenas organizações, ela permite utilizar recursos em qualquer lugar e alcançar melhor qualidade e preço, bem como distribuir e vender os produtos e serviços no mundo todo; ● flexibilidade decorrente da capacidade de obter e contratar serviços quando necessário e mudá-los em pouquíssimo tempo sem quaisquer restrições. Como a organização não possui bens fixos, como por exemplo, fábricas, equipamentos ou instalações, ela pode continuamente redefinir-se e buscar novos produtos e novas oportunidades de mercado. Para os funcionários que trabalham permanentemente na organização, o desafio está na maior variedade do trabalho, e a satisfação, em executar uma atividade que muda incessantemente; ● os custos administrativos são baixos. Não requer hierarquia, nem grandes equipes de administradores; ● horizontalização das estruturas, podem ter apenas dois ou três níveis de hierarquia, comparados aos dez ou mais níveis nas organizações tradicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ● a administração não tem o controle de todas as operações de imediato, pois dependem de contratos, negociação e mensagens eletrônicas para reunir todas as partes; ● existe a possibilidade de perder negócios se uma organização contratada falha ou deixa de entregar o trabalho planejado; ● existe elevada incerteza quanto aos serviços contratados de outras organizações que estão fora do controle da empresa; ● os empregados podem imaginar que poderiam ser substituídos por novos contratos de serviços. A organização em redes precisa desenvolver uma cultura corporativa coerente e obter o comprometimento das pessoas; ● como os produtos e mercados mudam, a organização precisa se atualizar e capacitar continuamente seus funcionários para adquirir as novas habilidades e capacidades.

7) Estrutura baseada em equipes

Nesse tipo de estrutura existem dois tipos de equipes, as **multifuncionais** e as **permanentes**.

As equipes multifuncionais são formadas por pessoas de vários departamentos funcionais que são agrupados para cumprir tarefas específicas e temporárias e para resolver problemas mútuos.

Este tipo de equipe envolve pessoas com diferentes habilidades e conhecimento.

As equipes permanentes funcionam como um departamento formal, onde os empregados trabalham juntos em um mesmo local, para cumprir atividades e tarefas específicas. Esses empregados subordinam-se a apenas um chefe, como designa a unidade de comando.

A estrutura de equipes torna a organização mais horizontal em torno dos processos de trabalho (com poucos níveis hierárquicos), descentraliza a tomada de decisões, delegando autoridade e transferindo responsabilidade para os níveis mais baixos.

Devido a uma rápida e constante mudança do ambiente externo e interno das organizações, é exigida uma maior necessidade de flexibilidade e/ou rapidez no andamento dos processos e tarefas para atender melhor os requisitos do cliente, desenvolver novos produtos ou implementar campanhas de marketing.

Vantagens

- A focalização da organização é dirigida ao cliente;
- Economia de tempo e dinheiro devido à pouca necessidade de passar informação para cima e para baixo dentro da hierarquia e entre as unidades organizacionais;
- As equipes promovem o autogerenciamento pelos próprios funcionários;
- Maior satisfação com o trabalho;
- Maior envolvimento das pessoas;
- Cada grupo deve ter pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades para trabalhar juntas e dotar a equipe de autossuficiência para realizar completamente o trabalho;
- Reduz barreiras entre os departamentos;
- Amplia as habilidades de cada indivíduo;

- Maior rapidez nas decisões: os tempos de ciclos operacionais são reduzidos, o que proporciona pronta resposta aos clientes;
- Reduz o número de níveis hierárquicos e os custos administrativos e exige menos mecanismos de coordenação e integração.

Desvantagens

- Envolve uma grande transformação na organização, na cultura e exige a necessidade de uma nova mentalidade das pessoas envolvidas;
- A mudança pode consumir muito tempo e dinheiro, exigindo novo treinamento, remuneração e avaliação de cargos ou sistemas de inventários, contabilidade e informação;
- Tempo e recursos dispendidos em reuniões;
- A estrutura por equipes funciona melhor quando cada equipe possui todas as especializações necessárias e interação de habilidades para executar o processo. Neste caso, a organização deve manter alguns especialistas funcionais para prestar assessoria adequada;
- Na estrutura horizontal cada equipe deve ter um chefe e, em muitos casos, os membros da equipe podem vir de outros departamentos da organização, que é o caso das equipes multifuncionais. Dessa forma, esses membros passam a ter dois chefes, ocasionando a ambiguidade.

OBSERVAÇÃO: As empresas onde as atividades são submetidas a alto grau de incerteza tendem a adotar um modelo orgânico de estrutura, flexível. Já nas organizações submetidas a ambientes estáveis, a tendência é adotar estruturas mecanicistas.

3. ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

As organizações virtuais foram criadas devido ao impacto provocado pelo crescente desenvolvimento tecnológico e da moderna tecnologia da informação, que é um conjunto de atividades e soluções fornecidas pelos recursos da computação. A palavra virtual é utilizada para definir um trabalho cada vez mais intangível, invisível, diminuindo o envolvimento de objetos materiais e aumentando as atividades desenvolvidas por meio eletrônico.

Nesse tipo de organização, não existe a necessidade de escritórios, prédios ou instalações convencionais com funcionários. As pessoas podem trabalhar em suas casas, interagindo com o sistema de informação da organização através de computadores conectados a internet. Possui flexibilidade

e é simples e ágil. O campo de atuação pode ser facilmente alterado e com rapidez, pois não possui uma fronteira definida. Essas organizações podem também ser chamadas de não territoriais ou não físicas.

Para poder fazer uma boa prova, você precisa dominar mais alguns conceitos como hierarquia administrativa, amplitude de controle, centralização e descentralização, que foram vistos no capítulo 1 deste livro.

Todos esses conceitos estão estritamente relacionados entre si e com o conceito de estrutura vertical.

A estrutura vertical está relacionada também com a quantidade de níveis organizacionais. Quanto mais níveis organizacionais são adicionados, mais estreita fica a amplitude. A amplitude de controle pode ser chamada também de amplitude administrativa. Quando os níveis organizacionais são diminuídos, a amplitude fica mais larga e a estrutura administrativa mais horizontal, achatada.

Outro instrumento muito importante para poder realizar eficientemente as funções organizacionais é a hierarquia administrativa, que procura garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados (eficácia) e que os recursos sejam usados adequadamente (eficiência). Uma estrutura vertical exige muitos níveis hierárquicos, já uma estrutura baixa ou achatada tem poucos níveis hierárquicos.

Nós vimos anteriormente que os níveis organizacionais são divididos em três: estratégico, tático e operacional. A hierarquia administrativa é resultado dessa divisão do trabalho.

4. DIVISÃO DO TRABALHO

As organizações desempenham uma ampla variedade de tarefas. Um princípio fundamental utilizado durante várias décadas nas organizações do mundo inteiro pregava que o trabalho é executado com mais eficiência através da especialização dos empregados. A especialização do trabalho, que recebe também o nome de divisão do trabalho, é o grau em que as tarefas organizacionais são divididas e fragmentadas em atividades separadas. No organograma da empresa têxtil, nota-se a separação das tarefas organizacionais em finanças, pessoal, produção (industrial), tecnologia (técnico) e marketing. Os empregados dentro de cada unidade organizacional desempenham somente as tarefas relevantes à sua função especializada. Quando a especialização do trabalho é exagerada, os empregados se especializam em tarefas simples e repetitivas. Os cargos tendem a ser estreitos para que sejam executados eficientemente. A especialização do trabalho é facilmente

visível nas linhas de montagens de automóveis, em que cada empregado executa sempre a mesma tarefa ao longo do tempo. Se apenas um empregado tivesse de construir um automóvel inteiro, provavelmente ele seria menos eficiente.

Apesar das aparentes vantagens da especialização, muitas organizações estão abandonando esse princípio. Com tanta especialização, os empregados ficam isolados e fazem apenas uma tarefa simples, repetitiva e chata, o que provoca fadiga psicológica e alienação. Para sanar isso, muitas organizações estão ampliando cargos para proporcionar maiores desafios e atribuindo tarefas a equipes de modo que os empregados façam rotação entre as várias tarefas desempenhadas pela equipe.

A cadeia de comando pode ser visualizada no organograma através de uma linha contínua. Ela expressa quem é subordinado de quem e quem é chefe de quem. Em uma estrutura vertical existem muitas linhas de comando, enquanto que em estruturas horizontalizadas as linhas de comando são reduzidas. Podemos relacionar dois princípios da Teoria Clássica com a cadeia de comando: o da unidade de comando e o princípio escalar.

O princípio da unidade de comando estabelece que cada funcionário só pode receber ordens de um único chefe, dessa maneira, os conflitos relacionados à ambiguidade são evitados. Já o princípio escalar afirma que existe uma hierarquia claramente expressa e que deve ser respeitada, indo do topo, que são os indivíduos que tem maior autoridade, até a base.

5. AMPLITUDE ADMINISTRATIVA

Amplitude administrativa, também denominada amplitude de controle ou amplitude de comando, refere-se ao número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia¹⁹. Essa amplitude está relacionada diretamente ao número de níveis hierárquicos de uma organização e a configuração geral de sua estrutura organizacional (centralização). Quanto maior a amplitude administrativa, menor será a quantidade de níveis hierárquicos de uma empresa, o que produzirá uma estrutura organizacional achatada e dispersa horizontalmente. Já uma amplitude administrativa menor aumentará a quantidade de níveis hierárquicos e produzirá uma estrutura organizacional alta e alongada²⁰.

19. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005, 353-354 p.

20. DAFT, Richard L. Administração/ Richard L. Daft [tradução Robert Brian Taylor]. 6ª ed. São Paulo: Pioneira Learning, 2005.

Durante muitos anos, pensou-se que o ideal seria ter uma amplitude de 7 a 10 funcionários, só que hoje em dia não. Vai depender da quantidade de chefes e da complexidade das tarefas. Quando as tarefas são simples e repetitivas, o ideal é ter uma quantidade maior de subordinados sob o mando de um mesmo chefe, já quando as tarefas são complexas, o ideal são poucos subordinados recebendo ordens de um mesmo chefe.

De uma maneira geral, Chiavenato afirma que a partir da década de 1980, a tendência é preferir amplitudes maiores e organizações mais achatadas.

Para poder estabelecer a amplitude ideal, também podem ser considerados os seguintes fatores:

- 1) se o trabalho executado é simples, rotineiro e estável ou complexo e dinâmico;
- 2) quantos subordinados executam atividades parecidas;
- 3) se os funcionários estão na mesma localização física ou em lugares separados;
- 4) treinamento dos subordinados e autonomia;
- 5) existência de normas e procedimentos que definem todas as atividades.

O custo administrativo é mais alto quando a amplitude administrativa é estreita, pois são necessários mais gestores orientando uma quantidade menor de funcionários, mais tempo e energia são demandados, os funcionários têm menor autonomia, mas em compensação é dada maior atenção individual. Já amplitude de controle larga consegue uma maior eficiência, pois há menos gestores orientando um número maior de funcionários.

Os funcionários em uma amplitude larga têm mais autonomia e participação, pois é impossível o gestor tomar todas as decisões de todas as atividades. A satisfação do funcionário é maior em uma amplitude desse tipo, assim como são estimuladas a iniciativa e criatividade.

6. QUESTÕES

6.1. Questões comentadas

-
01. (CESPE TRE/GO 2015) Um hipermercado é um típico exemplo de departamentalização por produtos.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Um hipermercado é dividido em departamentos segundo os seguintes critérios; laticínios, frutas, verduras, cereais, higiene, limpeza etc. Essa divisão caracteriza a departamentalização por produtos.

02. (CESPE TRE/GO 2015) A departamentalização funcional tem a desvantagem de reduzir a cooperação entre departamentos devido à ênfase nas especialidades.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A departamentalização funcional tem como desvantagem a responsabilidade parcial, cada departamento termina se preocupando apenas com a sua função, levando a um individualismo e a perda da visão da empresa como um todo.

03. (TJ-BA 2015) A figura abaixo representa o organograma simplificado de uma fábrica.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta C. Pela posição do departamento de Recursos Humanos ele funciona como um departamento de apoio, assessoria, staff. O correto é que a linha na estrutura que liga o departamento de RH seja tracejada, mas não veio na questão, assim, como nosso interesse é acertar a questão e não brigar com a organizadora, marcamos a letra C.

04. (CESPE PF 2014) O surgimento de estruturas organizacionais horizontalizadas e desburocratizadas é resultado da adaptação das organizações contemporâneas aos novos padrões de trabalho.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Os novos padrões de trabalho “exigem” estruturas mais enxutas e flexíveis, que são justamente as estruturas horizontalizadas, com poucos níveis organizacionais, e as desburocratizadas, com capacidade de se adaptarem mais rapidamente às mudanças.

-
05. (CESPE SUFRAMA 2014) Realiza a função de planejamento do trabalho um gerente que divida o trabalho de sua equipe e designe os objetivos a serem alcançados pela unidade para cada um de seus membros com apoio da análise SWOT.

► **COMENTÁRIO.**

Errada. O gerente que divide o trabalho de sua equipe e designe os trabalhos a serem alcançados realiza a função de Organização. A função de planejamento define e estabelece o trabalho e os objetivos.

-
06. (CESPE SUFRAMA 2014) Um gerente realiza as funções de organização e direciona sua equipe de trabalho ao coordenar os esforços de sua equipe, integrar sua equipe às demais da organização e monitorar o desempenho de sua unidade.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Quando o gerente coordena os esforços de sua equipe, e a integra às demais da organização ele realiza a função de DIREÇÃO, quando ele monitora o desempenho, ele realiza a função de CONTROLE.

-
07. (CESPE SUFRAMA 2014) Em uma estrutura departamentalizada fundamentada no princípio da organização funcional, a autoridade é orientada pelo conhecimento e pela especialização da função a ser exercida, o que leva as unidades a estabelecerem linhas diretas de comunicação.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Uma das características da estrutura funcional é a especialização, permitindo uma boa coordenação e comunicação DENTRO do departamento, entre os departamentos a comunicação e a coordenação são péssimas.

-
08. (CESPE SUFRAMA 2014) Organizações que busquem inovações contínuas para o mercado tendem a migrar de estruturas departamentais matriciais para estruturas funcionais verticais, o que resulta em ganhos na capacidade produtiva e na otimização de recursos organizacionais.

► **COMENTÁRIO.**

Errada. Organizações que busquem inovações contínuas para o mercado tendem a migrar de estruturas flexíveis, horizontais e em rede, o que resulta em ganhos na capacidade produtiva e na otimização de recursos organizacionais.

09. (FCC/TJ/Analista Adm./2013) O formato organizacional que assegura maior flexibilidade é:

- (A) a estrutura em redes de equipes;
- (B) a estrutura funcional linear;
- (C) o sistema orgânico homeostático;
- (D) a estrutura matricial;
- (E) a estrutura burocrática.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta A. Para quem estudou bem este capítulo sabe muito bem que a estrutura mais flexível é a estrutura em rede de equipes, ideal para ambientes altamente mutáveis.

10. (FCC/TRF 5ª Região/Anal. adm./2012) O Princípio de Administração “Cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior” refere-se ao princípio:

- (A) cadeia escalar;
- (B) unidade de direção;
- (C) unidade de comando;
- (D) estabilidade do pessoal;
- (E) manter a disciplina.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa C. O princípio da unidade de comando afirma que cada subordinado recebe ordens de um único chefe, evitando assim a ambiguidade de autoridade.

11. (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

► **COMENTÁRIO**

Errada. É necessário aprender as palavras chave de cada função. A função organização é a responsável por distribuir, alocar, empregar, atribuir o trabalho, as tarefas, os recursos, entre os indivíduos da empresa. O controle vai medir, mensurar, comparar, identificar erros e corrigir.

12. (UFF – 2009 – UFF – Assistente Administrativo) A alocação de recursos necessários para a realização das tarefas estabelecidas nos planos organizacionais é atribuição da função denominada:

- (A) Planejamento.
- (B) Organização.
- (C) Execução.
- (D) Controle.
- (E) Liderança.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: b. A função organizacional que vai distribuir, alocar, empregar e atribuir recursos, funções, atividades e responsabilidades é a organização.

13. (FGV- CODESP/2010. ADMINISTRADOR) De maneira geral, as empresas nascem pequenas e, à medida que seu tamanho e número de atividades aumentam, há a necessidade de uma estruturação dessas atividades para que elas possam aumentar sua eficiência. A estruturação de uma empresa pode ser realizada pela sua departamentalização. É correto dizer que departamentalização da empresa significa:

- (A) Agrupamento de atividades temporárias que incorporam rapidamente as mudanças tecnológicas nos processos organizacionais.
- (B) Manutenção de poder e prestígio das funções principais executadas pelas unidades organizacionais.
- (C) Agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais.
- (D) Coordenação entre as funções complexas de acordo com os critérios das unidades organizacionais, relativos a tamanho e amplitude.
- (E) Agrupamento de atividades específicas relacionadas ao processo produtivo ou aos equipamentos neste utilizados.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: c. Departamentalização é agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais.

Alternativa a. Errada. A departamentalização não necessariamente agrupa atividades temporárias. Pode até fazer, mas não faz parte do seu conceito.

Alternativa b. Errada. A departamentalização ocorre para facilitar a coordenação e o controle, não para a manutenção de poder.

Alternativa d. Errada. A departamentalização realmente facilita a coordenação de atividades complexas, mas a questão afirma que a departamentalização significa coordenação, o que é incorreto, pois quem coordena e lidera é a função da direção, que será vista no próximo capítulo.

Alternativa e. Errada. Não se pode afirmar que o agrupamento está relacionado aos equipamentos utilizados no processo produtivo.

14. (ESAF/ ENAP/ADMINISTRADOR/2006) Selecione a opção correta.

- (A) A departamentalização funcional tem como principal característica a existência de uma estrutura funcional por produto.
- (B) A departamentalização por produto foca o desempenho técnico, financeiro e econômico dos nichos de mercado.
- (C) A departamentalização por clientes concentra competências semelhantes do seu corpo de funcionários em uma mesma unidade.
- (D) A departamentalização geográfica pode apresentar a duplicação de atividades funcionais e concentra a sua atenção em cada território de atuação da organização.
- (E) A departamentalização por fases do processo produtivo facilita o monitoramento das tendências do mercado e garante a verticalização da organização.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d. Podemos ter o departamento de vendas para a região Sul e outro para a Região Norte.

Alternativa a: Errada. A departamentalização funcional agrupa os especialistas por funções similares na organização.

Alternativa a: Errada. A departamentalização por produto é o agrupamento das pessoas e tarefas de acordo com cada produto ou serviço.

Alternativa c: Errada. A departamentalização por clientes é o agrupamento de tarefas e pessoas com foco em clientes ou consumidores específicos. A descrição feita é da departamentalização funcional.

Alternativa e: Errada: A departamentalização por fases do processo produtivo promove maior especialização horizontal, ou seja, maior número de departamentos.

15. (ESAF/ EPPGG/2009) Pensar em estrutura organizacional importa saber que as seguintes afirmativas são corretas, exceto:

- (A) Em organizações que operam em ambientes instáveis, se impõe, em nome da eficácia, um desenho organizacional orgânico, mais flexível e capaz de se reprogramar.
- (B) Organizações que adotam um desenho organizacional burocrático-mecanicista refletem uma estratégia mutante, emergente e proativa.
- (C) Uma arquitetura organizacional adequada é aquela que permite alinhar a estratégia a seus elementos essenciais: estrutura, processos, recursos humanos e sistemas informacionais.
- (D) Em organizações que operam em ambientes estáveis, se impõe, em nome da eficiência, um desenho organizacional burocrático-mecanicista, mais rígido e programável.
- (E) Organizações que adotam um desenho organizacional burocrático-mecanicista preservam uma estrutura rígida e verticalizada.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa a: Certa. Para ambientes instáveis precisamos de organizações orgânicas, flexíveis. Não podemos ter organizações mecânicas, rígidas.

Alternativa b: Errada. Organizações mecânicas, altamente burocratizadas, têm dificuldade com mudanças. Portanto este é o gabarito da questão.

Alternativa c: Certa. Não vimos ainda, mas é bom guardar. Elementos essenciais da arquitetura organizacional: estrutura, RH, processos e sistemas informatizados. Está Certo.

Alternativa d: Certa. Vimos isto acima, ambientes estáveis, organizações mecânicas.

Alternativa e: Certa. Também vimos isto: organização mecânicas é sinônimo de estrutura burocrática rígida e vertical, ou seja, com poder de decisão centrado nos líderes.

16. (FGV- CODESP/2010. ADMINISTRADOR) Considerando os modelos organizacionais funcional e matricial, analise as afirmativas a seguir:

- I. No modelo funcional, a estratégia adequada é a eficiência operacional.
 - II. No modelo funcional, as condições ambientais ideais são as heterogêneas.
 - III. No modelo matricial, a base da divisão do trabalho é o conhecimento.
- (A) Se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
 - (B) Se somente a afirmativa III estiver correta.
 - (C) Se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
 - (D) Se somente a afirmativa I estiver correta.

(E) Se somente a afirmativa II estiver correta.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d.

Afirmativa I: correta. É isto mesmo no modelo funcional os especialistas estão agrupados por áreas, assim enfatiza-se a eficiência operacional.

Afirmativa II: errada. No modelo funcional as condições ambientais ideais são as homogêneas, com pouca oscilação.

Afirmativa III: errada. A base da divisão do trabalho do modelo matricial é o produto. O conhecimento é base do modelo funcional.

17. (CESPE/ TST/2007/ANALISTA JUDICIÁRIO- ADMINISTRATIVO) Uma vantagem da organização do tipo linha (staff) é a disponibilização de serviços especializados, em uma época de forte competição, sem interferência da autoridade principal. Os serviços oferecidos podem ser implementados segundo a conveniência e a oportunidade de cada órgão ou setor da entidade.

► **COMENTÁRIO**

A afirmativa é Certa. Existe a disponibilização de serviços especializados através dos órgãos de assessoria ou staff. A autoridade principal ainda está concentrada nos órgãos de linha. Estes órgãos de assessoria prestam consultoria técnica, portanto a decisão da implementação é dos órgãos de linha.

18. (ESAF/ EPPGG/2003) Assinale como verdadeira (V) ou falsa (F) as afirmativas a respeito dos tipos tradicionais de organização.

- () A estrutura funcional é caracterizada por uma autoridade funcional ou dividida de acordo com as funções exercidas por cada um dentro da organização.
- () Na estrutura linha-staff a especialização é substituída por uma abordagem holística da organização onde cada setor é simultaneamente operação e assessoria.
- () A estrutura linear é baseada na autoridade linear, que significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sem reparti-la com ninguém.
- () Na estrutura linha-staff as áreas responsáveis pelos objetivos vitais da empresa estão ligadas em linha enquanto os órgãos de assessoria não possuem uma autoridade linear.
- () A estrutura linear é caracterizada por uma ênfase na especialização. Cada órgão contribui com sua especialidade para a organização sem diluição da unidade de comando.

Escolha a opção correta.

- (A) V, F, V, V, V.

- (B) F, V, F, V, F.
- (C) V, V, F, F, V.
- (D) V, F, V, V, F.
- (E) F, F, V, V, V.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d.

A primeira assertiva é Verdadeira. Vimos que a estrutura funcional é organizada por especialização por funções. A autoridade é baseada na especialização, e por isto é dividida.

A segunda assertiva é Falsa. A estrutura linha-staff é a combinação da linear (ou simples) com a funcional, portanto não podemos falar em substituição da especialização uma vez que ela está presente na combinação. Outro erro é que também não há simultaneidade entre as funções de linha (operação) e assessoria. Estas são funções realizadas separadamente.

A terceira assertiva é Verdadeira. Na estrutura linear a autoridade é altamente centralizada nos postos hierárquicos.

A quarta assertiva é Verdadeira. É o que vimos: a operação da empresa está ligada em linha, os órgãos de assessoria não utilizam autoridade linear nem o princípio escalar.

A quinta assertiva é Falsa. A estrutura caracterizada pela especialização é a estrutura funcional. Atenção nisto, galera!

19. (FGV/TRE-PA/2010/TECNICO ADMINISTRATIVO)



O organograma hipotético de uma prefeitura, acima demonstrado, é baseado na Departamentalização

- (A) Matricial.
- (B) Funcional.
- (C) Programática.
- (D) Por produto.
- (E) Por serviços.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: b. A estrutura representada no organograma é a clássica estrutura funcional, onde se dividem os departamentos por áreas de especialização.

20. (ESAF/ EPPGG/2009) Ao lidar com o tema “departamentalização”, é correto pressupor que:

- (A) O gerenciamento de projetos é inviável em um ambiente matricialmente estruturado.
- (B) Cada nível hierárquico comporta não mais que um tipo de departamentalização.
- (C) Formas tradicionais de departamentalização estimulam a comunicação horizontal.
- (D) No âmbito da Administração Pública, é inviável a adoção de estruturas inovativas.
- (E) Estruturas matriciais não se caracterizam pelo prestígio à unicidade de comando.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: e. A departamentalização por fases do processo produtivo promove maior especialização horizontal, ou seja, maior número de departamentos

Alternativa a: Errada. A estrutura matricial pressupõe a combinação de duas formas de estruturas, em geral é a combinação de uma estrutura funcional com outra de produtos ou projetos. Ora, isso demonstra que é perfeitamente possível termos a adoção da técnica de gerenciamento de projetos na estrutura matricial.

Alternativa b: Errada. Pense em um departamento de vendas regionalizado, que cuida da região Norte. Ao mesmo tempo ele pode estar segmentado por produto. É o departamento do Produto Y para a região Norte.

Alternativa c: Errada. As formas tradicionais de departamentalização, como a estrutura simples e a linear, estimulam a comunicação vertical, hierárquica.

Alternativa d: Errada. É perfeitamente possível adotar estruturas organizacionais inovadoras na Administração Pública. Temos exemplos de estruturas em rede em algumas organizações de governo, por exemplo.

21. (CESPE/INPI/2013) Ao organizar a empresa, o método de departamentalização por estrutura funcional, como o departamento de marketing, agrupa funções relacionadas. No caso de organizações com diversidade de operações relacionadas a muitos produtos, é possível organizar pessoas que não trabalham no mesmo processo ou produto.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A questão é errada. A redação da questão é muito confusa. Como o gabarito ainda é preliminar ela pode ser anulada. Primeiro a questão fala da departamentalização funcional, que agrupa por funções relacionadas, como marketing.

Até aí está tudo certo. Na segunda parte, a questão menciona a possibilidade de se organizarem pessoas que não trabalham no mesmo processo ou produto.

Caso esta organização adote a estrutura funcional, não é possível. Porém, caso adote uma estrutura matricial, vejo isso como possível sim.

22. (CESPE/TRT-10/2013) Embora confira dinamicidade aos projetos de uma organização, o modelo de departamentalização matricial costuma gerar múltiplas subordinações e ambiguidade na definição de papéis e relações.

► **COMENTÁRIO**

Correta. A questão é certa, é um modelo flexível, cuja desvantagem é a dupla subordinação, a multiplicidade de comando.

23. (CESPE/ANP/2013) Julgue os itens seguintes, referentes aos tipos de departamentalização.

- I. A departamentalização funcional organiza o trabalho e os funcionários em áreas de especialização distintas.
- II. A departamentalização por produto dificulta a avaliação, realizada pela gerência, do desempenho da unidade de trabalho, devido à separação das diferentes divisões dos produtos.

► **COMENTÁRIO**

Item I – Correto. É a definição da departamentalização funcional.

Item II – Errado. Fica mais fácil avaliar o desempenho de cada unidade de trabalho porque elas estão organizadas com base no resultado, ou seja cada unidade tem a responsabilidade sobre um produto.

24. (CESPE/ANAC/2012) Com relação à estrutura e estratégia organizacional, julgue os itens subsequentes.

- I. Estruturas organizacionais atendem a função de realizar os produtos ou serviços organizacionais e de atingir metas e objetivos da organização.
- II. Estruturas matriciais combinam a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos ou produtos, motivo pelo qual representam uma opção adequada para organizações que implementam projetos.

► **COMENTÁRIO**

Item I – Correto. Não é bem a estrutura organizacional que realiza produtos e alcança objetivos. A estrutura apenas define o que cada um deve fazer, mas são as pessoas e os processos em si que realizam. Mas, de forma geral, a estrutura também colabora para isso.

Item II – Correto. A estrutura matricial tem ao mesmo tempo uma estrutura vertical, normalmente funcional, com outra horizontal, por produtos ou projetos.

- 25. (CESPE/BASA/2012)** A divisão do trabalho e a especialização da mão de obra especificam como a estrutura organizacional aloca as tarefas, os recursos e os departamentos que serão constituídos por chefes e subordinados.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A questão é errada, a divisão do trabalho e a especialização fazem parte da departamentalização, a alocação horizontal do trabalho na organização. Já os chefes e subordinados, ou seja, a hierarquia, estão na estrutura vertical. O primeiro está no sistema de responsabilidades e o segundo no sistema de autoridade.

- 26. (CESPE/CPES/2012)** Uma estrutura organizacional, adequadamente elaborada e implementada, proporciona importantes contribuições para o desenvolvimento das empresas. Com relação a esse assunto, julgue os itens subsequentes.
- I. Amplitude de controle ou administrativa refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada. Quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos, e vice-versa.
 - II. Uma das principais características das estruturas verticalizadas é o denominado *empowerment*, que pode ser definido como ato de delegar responsabilidades e poderes ao empregado.

► **COMENTÁRIO**

Item I – Correto. A amplitude de controle é maior quando o número de subordinados por chefe é maior, nesse caso temos uma estrutura horizontalizada. Com menos subordinados por chefe, teremos mais chefes e mais níveis hierárquicos, verticalizando a estrutura organizacional, típica das burocracias.

*Item II – Errado. O *empowerment* significa “dar poder”, ou seja, transferir o poder de decisão para os empregados, é a descentralização. Nesse caso, teremos estrutura mais horizontais, e não verticais.*

27. (CESPE/TCE-ES/2012) Com relação à teoria das organizações, julgue os itens subsequentes.

- I. A hierarquia estabelece uma relação clara de responsabilidade pela tomada de decisão, por isso a obediência a ela serve de estímulo aos funcionários de menor nível hierárquico para a procura de solução para problemas oriundos de situações novas.
- II. A diferenciação horizontal é uma forma de a organização manter o controle sobre seus funcionários sem afetar o número de níveis hierárquicos de que dispõe.

► **COMENTÁRIO**

I. Errada. A hierarquia promove a centralização, a verticalização da estrutura organizacional. Quando os funcionários de níveis mais baixos deparam-se com situações novas, devem repassar para os superiores, que tomarão a decisão, o que torna o processo lento. Por isso as organizações centralizadas e burocráticas não são adequadas para ambientes instáveis, com muitas mudanças. As organizações mais horizontalizadas e descentralizadas conseguem responder melhor a problemas novos.

II. Correta. Ao especializar os funcionários horizontalmente, a organização consegue ampliar o controle sem a necessidade de aumentar os níveis hierárquicos.

28. (CESPE/MCTI/2012) Na estrutura organizacional do tipo matricial, cada um dos especialistas funcionais envolvidos em um projeto, mesmo estando alocado em diversos projetos, preserva sua ligação e seus compromissos com seu departamento de origem.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta. A pessoa está sob dupla subordinação, em relação ao gerente do projeto e ao chefe do setor de origem, para o qual retorna quando acaba o projeto.

29. (CESPE/MCTI/2012) Além da divisão geográfica, umas das principais características do modelo de departamentalização territorial é a concentração de pessoas com a mesma competência técnica em unidades especializadas.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Perde-se a especialização, pois prioriza-se o critério divisional, a divisão de acordo com critérios regionais.

30. (CESPE/MPU/2010) O novo diretor de determinado órgão público pretende reestruturar as jurisdições das chefias e da unidade de comando. Após a reestruturação, pretende, ainda, tornar os diversos setores do órgão aptos a gerenciar diferentes projetos demandados pelo restante da organização.

Com base nessa situação hipotética, julgue os itens a seguir.

- I. Caso os projetos interdisciplinares demandados pelo órgão sejam poucos e apresentem baixo grau de prioridade, o diretor deve optar pela estrutura matricial funcional.
- II. A adoção, pelo diretor, da estrutura linha-staff aceleraria o processo decisório.
- III. Ao departamentalizar, o diretor deve considerar os aspectos de ordem formal e informal.
- IV. Ao propor a departamentalização, o diretor deve considerar que as atividades com maior participação para a consecução dos objetivos da organização deverão estar subordinadas ao nível hierárquico mais próximo à base da pirâmide organizacional.
- V. Caso desejasse reestruturar apenas a unidade de comando, o diretor deveria escolher a estrutura funcional.

► **COMENTÁRIO**

Item I – Correto. Podemos falar em três tipos de estruturas matriciais. Na estrutura matricial funcional o nível hierárquico do gerente de projetos é inferior ao do gerente funcional. Ele está subordinado a um dos gerentes funcionais. É um tipo de estrutura adequada às organizações com poucos projetos interdisciplinares, em que o organograma reflete uma estrutura funcional tradicional.

Na Estrutura Matricial Projetos o nível hierárquico do gerente de projetos é superior ao do gerente funcional. É adequada às organizações com muitos projetos interdisciplinares ou quando os projetos são prioritários para o sucesso da organização. Dispõe de muitos recursos e prazos longos.

A estrutura Matriz Balanceada divide igualmente a autoridade entre os gerentes funcionais e de projeto. Estes possuem o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes. Gerentes de projetos não ocupam cargos funcionais e a comunicação entre gerentes de projeto e equipe não passam pelos gerentes funcionais.

Item II – Errado. A estrutura linha-staff apresenta nas atividades linha ainda a formalidade da estrutura linear, gerando demora nas linhas decisórias.

Item III – Correta. Toda organização possui uma estrutura informal, que jamais pode ser negligenciada.

Item IV – Errada. Se as atividades são importantes, devem estar nos níveis mais altos da organização.

Item V – Errada. A estrutura funcional possui multiplicidade de comando, e não unidade.

6.2. Questões de concursos

-
- (CESPE/MPU/2010) Julgue os itens seguintes, relativos a tipos de estrutura organizacional, natureza e finalidades das organizações formais modernas.
-
1. Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.
-
2. Os órgãos de assessoria da organização em estrutura linha-staff exercem autoridade de linha sobre os colaboradores dos demais setores, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.
-
3. A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.
-
4. A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.
-
- (CESPE/MPU/2010) Acerca de departamentalização, julgue os itens que se seguem.
-
5. A departamentalização por produto permite uma visão única acerca da organização e o controle eficaz sobre seu conjunto.
-
6. A departamentalização funcional é adequada para o desenvolvimento de atividades continuadas e rotineiras em que sejam utilizados recursos especializados.
-
7. A departamentalização por processos favorece a rápida adaptação da empresa às mudanças organizacionais.
-
8. De acordo com um dos princípios da departamentalização, as atividades de controle devem estar separadas das que serão objeto de controle.
-
9. A departamentalização por clientes atende de forma mais apropriada a organização cujos objetivos principais sejam o lucro e a produtividade.

10. O enfraquecimento da especialização constitui uma desvantagem da departamentalização geográfica.

11. (CESPE/AGU/2010) A escolha das tarefas que são atribuídas às unidades administrativas baseia-se nos critérios de departamentalização, ou seja, na especialização dos blocos de trabalho de uma organização. Nesse contexto, as organizações estruturadas no modelo de projetos delegam grande autoridade e responsabilidade aos gerentes.

12. (CESPE/TRE-MA/2009) Uma estrutura caracteristicamente funcional, diferentemente da estrutura do tipo linha-estafe, caracteriza-se pelo princípio da unidade de comando.

13. (CESPE/TRE-MA/2009) Em uma organização informal, não é possível identificar a sua cadeia de comando nem o seu organograma, mesmo que a organização seja legalmente constituída.

14. (CESPE/STF/2008) A departamentalização geográfica é especialmente indicada para empresas de varejo, desde que funções como compras ou finanças sejam descentralizadas.

15. (CESPE/STF/2008) Na visão de Mintzberg, a organização empresarial é o tipo mais simples de organização, muito centralizada em torno de seu fundador ou controlador. Muitas organizações passam por esse estágio e, sem um grande crescimento, permanecem nele. São mais apreciadas por quem aspira a um acesso direto com o chefe e proximidade com a missão.

16. (CESPE/TCE-AC/2008) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras.

17. (CESPE/TCE-AC/2008) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si.

18. (CESPE/TCE-AC/2008) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações.

-
19. (CESPE/TCE-AC/2008) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica.
-
20. (CESPE/TRE-AP/2007) Estruturas organizacionais do tipo burocracia divisional caracterizam-se por definir unidades e posições organizacionais a partir de atividades especializadas executadas por grupos de trabalhadores.
-
21. (CESPE/TRE-PA/2006) Na gestão de redes, as organizações mais centralizadas respondem de forma mais efetiva e rápida às modificações nos ambientes em que atuam, sendo compatíveis com situações menos estáveis.
-
- (CESPE/EMBASA/2010) Acerca de estrutura, departamentalização e descentralização, julgue os seguintes itens.
-
22. O agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização identifica a estrutura de uma organização.
-
23. A estrutura matricial deve ser usada somente em empresas que tenham um número elevado de projetos de engenharia.
-
24. (CESPE/MCT-FINEP/2009) A Couros Brasil S.A. é uma empresa que fabrica e comercializa bolsas e acessórios de couro para um grupo seleto de clientes em diversas cidades no mundo. Sua matriz está situada em uma grande capital brasileira e é subsidiária de uma holding, com sede na Europa, a Couros S.A. – Corporation. A Couros Brasil S.A., fundada em 1998, possui filiais em cinco capitais brasileiras e é subordinada diretamente a um vice-presidente, responsável pelas operações da empresa, na América Latina. Paralelamente, a Couros S.A. – Corporation tem outros três vice-presidentes responsáveis, respectivamente, pelas operações na Europa, Ásia e América. Em face dos problemas quanto à produção e à venda da Couros Brasil, foi nomeado um novo diretor-geral que, antes de assumir o cargo, fez um estágio na empresa holding junto à vice-presidência para as operações na América Latina.
- Se o novo gerente-geral determinar que o gestor do departamento de programação e controle da produção passe a ser responsável pela implantação da primeira fase de um programa de excelência em qualidade dos produtos, tal determinação caracterizará uma
- (A) Descentralização permanente.
- (B) Centralização da estrutura organizacional.
- (C) Delegação.

(D) Departamentalização.

(E) Diminuição da amplitude de controle.

GABARITO							
1	2	3	4	5	6	7	8
V	F	V	F	F	V	F	V
9	10	11	12	13	14	15	16
F	V	V	F	V	F	V	V
17	18	19	20	21	22	23	24
F	V	V	F	F	V	F	C

CAPÍTULO IV

DIREÇÃO

SUMÁRIO ● Introdução – 1.1. Os estilos de direção – 2. Comportamento ou desempenho organizacional: 2.1. Motivação; 2.2. Ciclo motivacional; 2.3. As necessidades humanas – 3. Motivação e comportamento – 4. Diferença entre gerente e líder – 5. Liderança: 5.1. Tipos de poder; 5.2. Teorias sobre liderança – 6. Trabalho em equipe: 6.1. Características da verdadeira equipe; 6.2. Objetivos do trabalho em equipe; 6.3. Estágios de desenvolvimento; 6.4. Habilidades para o trabalho em equipe – 7. Comunicação organizacional: 7.1. Processo de comunicação; 7.2. Características de uma boa comunicação; 7.3. Tipos de comunicação; 7.4. Redes formais de comunicação; 7.5. Como melhorar a comunicação interpessoal – 8. Questões : 8.1. Questões comentadas; 8.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

A função da direção corresponde à terceira função administrativa que compõe o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Essa função é uma fusão das funções da coordenação e da liderança.

Na Teoria Clássica, o processo de organização era composto por cinco funções: prever (planejamento), organização, coordenação, comando e controle. A função comando foi substituída por liderança e as funções liderança e coordenação se fundiram e deram origem à função direção nas teorias atuais.

A função administrativa de direção vai orientar, garantir, assegurar, integrar, coordenar, liderar, persuadir, influenciar os funcionários a executar um determinado trabalho para que os objetivos estabelecidos no planejamento sejam alcançados.

OBSERVAÇÃO: A função da coordenação permite resolver problemas de integração e ajustamento de fluxos dentro do respectivo nível, evitando a sobrecarga da chefia com problemas de rotina.

No planejamento, os objetivos e as estratégias já foram estabelecidos e traçados, a função da organização “colocou tudo no seu lugar”, agora é a vez da direção garantir que tudo isso funcione.

Uma adequada direção permite que a organização tenha qualidade de vida no trabalho, torne o ambiente mais desejável.

As organizações são feitas por pessoas. Para que um time de futebol ganhe, é necessário selecionar os melhores jogadores, treiná-los, motivá-los e saber colocar cada um na posição que sabe jogar melhor. Pois é da mesma maneira na empresa. Novas competências começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores.

Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho têm sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

A satisfação com o trabalho resulta de um somatório de elementos, entre os quais se inclui a qualidade das relações humanas vividas no ambiente de trabalho, variável de grande impacto na produtividade. De uma maneira geral, quanto mais motivadas estiverem as pessoas, a tendência é que sejam mais produtivas e exerçam um trabalho de melhor qualidade. São variáveis diretamente proporcionais.

OBSERVAÇÃO: O relacionamento interpessoal do administrador com os seus subordinados acontece na função da direção.

As funções de comunicação, liderança e motivação estão estreitamente relacionadas. Todas essas funções acontecem em todos os níveis organizacionais. No nível estratégico são feitas pelos diretores gerais, superintendentes ou gerentes gerais; no nível intermediário são executadas pela gerência intermediária ou departamental; no nível operacional são realizadas pelo supervisor ou gerente de primeira linha. Mas é necessário lembrar que os administradores de todos os níveis planejam, organizam, dirigem e controlam.

1.1. Os estilos de direção

Douglas McGregor, um teórico muito cobrado em provas, afirma que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar o seu comportamento em relação aos subordinados. Chegou à conclusão de que existem duas maneiras diferentes e opostas de encarar a natureza humana. Uma delas é tradicional e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. A outra é moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas. McGregor denominou-as respectivamente de Teoria X e Teoria Y.

Teoria X

O administrador que pensa e age de acordo com a Teoria X tem uma gestão tradicional, baseada na desconfiança que se tem dos funcionários.

pois eles não gostam de trabalhar, fogem das suas responsabilidades, são indolentes, relutantes e passivos. O gestor tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando seu trabalho.

As decisões geralmente são concentradas no líder e é criado um ambiente autocrático de trabalho e de controle coercitivo. A tendência é que as pessoas se sintam desmotivadas, com falta de interesse e baixa produtividade, o que fará com que o gestor aumente mais ainda a pressão e a fiscalização, tornando-se um ciclo de erros.

Características da Teoria X

- concepção tradicional de direção e controle;
- o ser humano tem uma aversão natural ao trabalho;
- a maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe;
- o homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades;
- o ser humano não consegue assumir responsabilidades;
- a participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos;
- o líder adota um estilo autocrático.

Teoria Y

De acordo com a Teoria Y, as pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios, pois para elas o trabalho é tão natural quanto brincar ou descansar. As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas, pois são criativas e competentes de acordo com essa teoria.

O administrador tende a dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, a delegação e a participação dos funcionários são incentivadas, criando dessa maneira um ambiente mais democrático e oportunidades para que as pessoas possam atender as suas necessidades através dos objetivos organizacionais alcançados.

Como essas pessoas são tratadas com respeito, confiança e participação tendem a responder com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade em seu trabalho. A ação impulsionadora do administrador provoca uma reação empreendedora das pessoas. Quanto mais ele impulsiona, mais elas tendem a tomar iniciativa e a ter responsabilidade no trabalho.

Características da Teoria Y

- integração entre objetivos individuais e organizacionais;
- querer se esforçar física e mentalmente no trabalho é uma atitude tão natural quanto descansar;
- as pessoas buscam naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propuserem a alcançar;
- o compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com a sua consecução;
- o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las;
- A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais como imaginação, criatividade e engenhosidade;
- O líder adota um estilo participativo.

OBSERVAÇÃO: A Teoria X é aquela que, em uma primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e a Teoria Y acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho.

Os sistemas administrativos

Como você viu anteriormente, a Teoria X e a Teoria Y constituem os dois extremos de um *continuum* de alternativas para lidar com as pessoas dentro das organizações.

Likert, um outro expoente da teoria comportamental, elaborou um estudo, levando em conta algumas variáveis comportamentais importantes, dentre elas, o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros e os sistemas de punições e recompensas adotados pelas organizações.

- **Processo decisório.** As decisões podem ser centralizadas totalmente nas mãos de poucos ou podem ser descentralizadas totalmente.
- **Sistemas de comunicação.** A comunicação é uma habilidade interpessoal a ser desenvolvida tanto pelo líder como pelos funcionários, ela pode ser marcada por adotar fluxos descendentes (chefe-subordinado), fluxos ascendentes (subordinado-chefe) ou comunicação em todos os sentidos, sendo mais intensa e aberta.
- **Relacionamento interpessoal.** Os gestores podem adotar inúmeros modelos, desde os mais individualizados onde os funcionários não têm contato entre si, até os mais participativos e com alta interação entre os funcionários.

- **Sistemas de punições e recompensas.** Alguns gestores utilizam um esquema de punições para poder obter a obediência ou o esquema de recompensas materiais e sociais que permitam uma motivação positiva, aceitação e lealdade dos funcionários.

Likert sintetizou os seus estudos em 4 sistemas administrativos: o autoritário coercitivo, o autoritário benevolente, o consultivo e o participativo.

Sistema 1: Autoritário-coercitivo

- sistema mais fechado, duro e arbitrário de administrar uma organização;
- coercitivo total;
- imposição de regras e regulamentos;
- exigência de rígida e cega obediência;
- decisões centralizadas;
- não há liberdade;
- trabalho individual e isolado evitando contato interpessoal;
- desconfiança total;
- só utiliza punições e castigos (motivação negativa).

Sistema 2: Autoritário-benevolente

- ainda é um sistema autoritário, mas benevolente e menos coercitivo e fechado do que o autoritário coercitivo;
- existem alguma delegação das decisões repetitivas e operacionais, sujeitas a confirmação em níveis mais baixos;
- o funcionário tem acesso a alguma informação com fluxos de comunicação vertical (ascendente e descendente);
- ainda há uma grande desconfiança das pessoas;
- permite-se algum relacionamento entre os funcionários;
- utilização de mais punições e castigos do que recompensas, que são estritamente materiais e salariais, frias e calculistas.

Sistema 3: Consultivo

- deixa de ser autocrático e impositivo para permitir alguma margem de contribuição das pessoas;
- envolvimento das pessoas no processo decisório;
- proporciona descentralização e delegação das decisões;
- existe confiança nas pessoas;

- trabalho em equipes ou grupos ocasionalmente;
- comunicações intensas verticalmente com algumas repercussões laterais ou horizontais;
- utilização de mais recompensas – que são predominantemente materiais e ocasionalmente sociais – e poucas punições.

Sistema 4: Participativo

- é o sistema mais aberto e democrático de todos;
- incentiva total descentralização e delegação;
- exige um controle dos resultados por parte da cúpula, podendo os funcionários ter a liberdade total no modo de execução do trabalho;
- total confiança nas pessoas e no seu empoderamento (*empowerment*);
- incentivo à responsabilidade e ao trabalho conjunto em equipe;
- intensa comunicação em todos os sentidos;
- utilização ampla de recompensas salariais, sociais ou simbólicas;
- raras punições.

Qual seria o sistema ideal? Hoje em dia sabe-se que é muito relativo, depende de vários aspectos, tanto da natureza dos funcionários, do trabalho, da empresa como do gestor.

A tendência das organizações é migrar para o sistema 4, o participativo, adotando posturas democráticas em relação com os funcionários.

Teoria Z

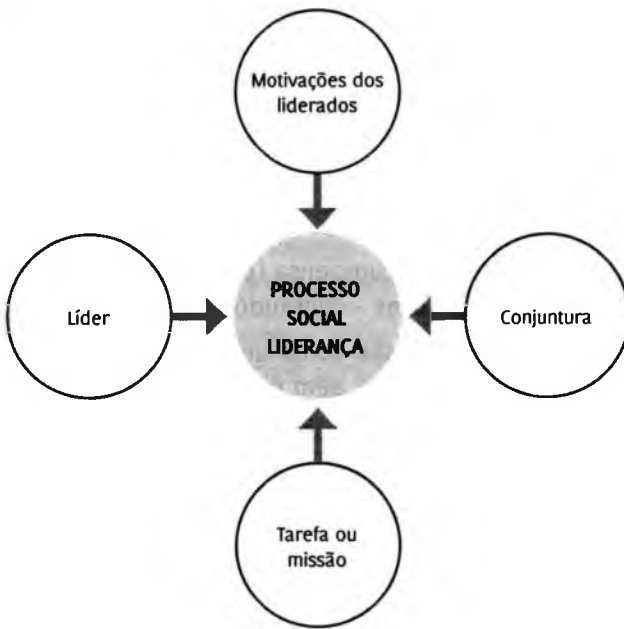
Você, concurseiro, não pode confundir a Teoria X e Y de Douglas McGregor, com a Teoria Z de Ouchi. Essa filosofia de gestão foi adotada pelos japoneses e tem como princípios:

- manter os funcionários por um longo prazo;
- movimentação de cargos laterais em vez de verticais;
- incentivo ao desenvolvimento da carreira;
- gestão participativa, envolvendo o funcionário na tomada de decisões.

No nosso país, esses princípios também podem ser adotados, pois sabe-se que hoje em dia a participação e o envolvimento do funcionário na empresa é essencial para o êxito organizacional.

Douglas McGregor afirma também que não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes. A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de várias variáveis ou elementos:

- características do líder,
- características dos liderados,
- missão ou tarefa a ser realizada;
- a conjuntura social, econômica e política.



Tipos de liderados

Para Petrarca existem 2 tipos de liderados: os fiéis e os mercenários

1) Fiéis:

- seguem o líder por razões de caráter moral, por ideologia ou fé;
- adjetivo de carismática;
- impõem obrigações.

2) Mercenários:

- seguem o líder por interesse;
- adjetivo de tradicional;

- exigem recompensas como pagamento, líder oferece vantagens para os liderados.

Missão moral e calculista

O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. As missões que o líder propõe podem ser classificadas em morais e calculistas.

1) Moral

- missão que apresenta um desafio e tem conteúdo moral;
- líder que lança um desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões;
- palavras como missão, visão, compromisso, comprometimento;
- seguidores são os fiéis – recompensa deles: realização da missão;
- possível disposição de seguidores para serem influenciados depende mais do tipo da missão do que das qualidades do líder;
- liderança é da missão.

2) Calculista

- missão que promete uma recompensa (psicológica ou material) em troca de obediência dos seguidores – conteúdo calculista;
- líder e liderado veem a missão como uma troca entre esforço e recompensa, que tem de ser racional, sem o fundo emocional;
- muitos incentivos oferecidos pela organização, como prêmios por desempenho, baseiam-se em uma combinação de contratos psicológicos morais e calculistas;
- as pessoas são convidadas a comprometerem-se com realização de resultados, recebendo prêmios e incentivos em troca de seu esforço.

2. COMPORTAMENTO OU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional: motivação, liderança, desempenho, trabalho em equipe e comunicação.

2.1. Motivação

Motivação é a força propulsora do comportamento, ela dá direção, intensidade, sentido e persistência aos esforços de uma pessoa para o alcance de um objetivo ou meta. Quando você está motivado, você sabe para onde quer ir, e tem interesse, vontade de fazer, mas quando bate aquela desmotivação, não sabemos o que vamos fazer e nem o porquê.

De acordo com a psicologia, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo.

A motivação pode ser analisada a partir de duas perspectivas diferentes: como impulso e como atração. Ver o processo motivacional como impulso significa dizer que instintos e pulsões são as forças propulsoras da ação. Assim, necessidades internas geram no indivíduo uma tensão, um desejo que deve ser atendido. Para poder explicar melhor veremos o ciclo motivacional mais adiante. A motivação como atração está relacionada com a capacidade do indivíduo de influenciar o seu comportamento para obter aquilo que deseja e evitar aquilo que ele não deseja. As duas perspectivas são essenciais para poder compreender o comportamento humano.

Para poder entender melhor a motivação, não se pode deixar de lado as preferências individuais, já que o comportamento dos indivíduos está orientado para a satisfação dos seus objetivos. Por exemplo, para você é muito importante se tornar servidor público, já para um amigo é mais importante se tornar um empresário, logo, o comportamento de cada um será influenciado para alcançar o que deseja. A essas preferências relativamente estáveis no tempo dá-se o nome de motivos³.

A motivação é importante porque, para cada pessoa, gera satisfação no trabalho, tornando o ambiente mais agradável e desejável. Para o gerente, significa subordinados que assumem responsabilidades, mais comprometidos e leais à empresa. Para a empresa, a motivação representa desempenho excelente das pessoas, pois é uma relação diretamente proporcional: geralmente, funcionários motivados oferecem um serviço de melhor qualidade.

2.2. Ciclo motivacional

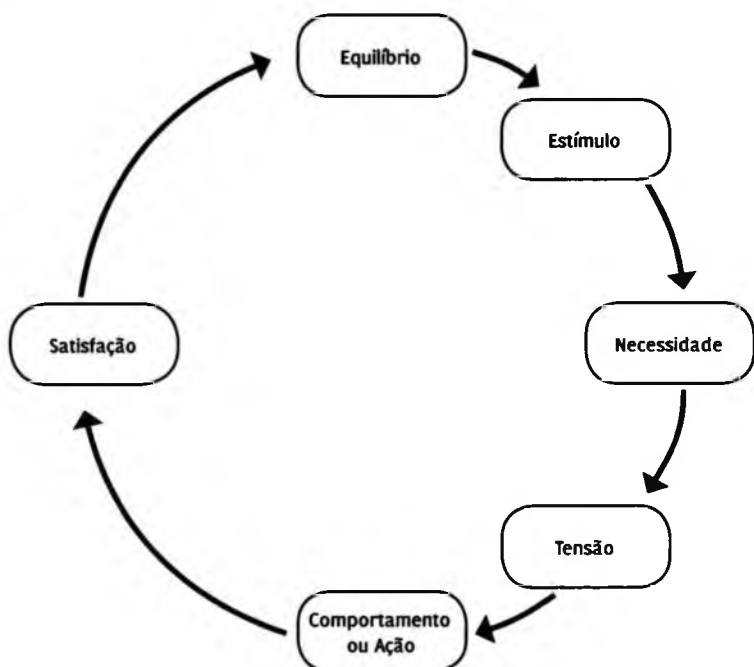
É mais fácil compreender o comportamento humano quando o ciclo motivacional é estudado, sem contar que cai muito em prova de concurso.

As necessidades ou motivos não são permanentes, ao contrário, são variáveis mutáveis e persistentes que provocam comportamento. Digamos que estamos em uma situação de equilíbrio, aí, alguma coisa estimula o surgimento de uma necessidade. Por exemplo, por que você quer se tornar servidor público? Alguma coisa estimulou essa necessidade: ou foi o chefe que leva tudo para o lado pessoal e você se sente perseguido por ele, ou você sente muita insegurança laboral e financeira ou talvez você conhece alguém que já é servidor e tem qualidade e quantidade de vida. Pois é, a sua necessidade foi estimulada por algo.

Essa necessidade, ao surgir, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Você com certeza se identifica nessa situação: tudo gira em torno do concurso, todos os seus planos ficam em segunda posição, pois a prioridade agora é se tornar servidor. Esse estado leva o indivíduo ao comportamento ou ação. Se o comportamento for adequado e eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, em consequência, volta para o equilíbrio, até o próximo estímulo de necessidade, por isso que dizem que nossos desejos são insaciáveis. Já uma necessidade não satisfeita leva a frustração, depressão, busca de outro local para trabalhar no caso de uma organização.

OBSERVAÇÃO: Com a satisfação de uma necessidade, o indivíduo não fica motivado, ele volta para o equilíbrio, pois a motivação está mais relacionada com a expectativa da satisfação da necessidade.

Veja a seguir o esquema do ciclo motivacional.



A motivação está mais relacionada com a expectativa da satisfação da necessidade, do que com a própria satisfação em si. Por exemplo, quando você vai viajar, você está mais motivado ou ansioso na ida ou na volta da viagem? Pois é, na ida, pois na volta a necessidade já foi satisfeita e você volta para o equilíbrio.

Bem, estamos falando muito de necessidades, mas o que são? Estão relacionadas apenas com comer, dormir, respirar? Não, existem necessidades de vários níveis.

2.3. As necessidades humanas

Para poder compreender a motivação do comportamento, além de conhecer o ciclo motivacional, é necessário conhecer as necessidades humanas, por se tratarem de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo. Essas forças podem ser conscientes ou inconscientes.

Um teórico muito cobrado em provas sobre as necessidades é Abraham Maslow, ele propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades em 1943. Cada vez mais, essa teoria está perdendo forças. Maslow divide as necessidades humanas em cinco níveis.



A hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização.

- **Necessidades fisiológicas:** ar, comida, repouso, saúde, dormir, sede, abrigo, etc.
- **Necessidades de segurança:** proteção contra o perigo, estabilidade laboral.
- **Necessidades sociais ou de amor:** ter amigos, família, filhos, inclusão em grupos, ter namorado(a) etc.

- **Necessidades de estima:** reputação, reconhecimento social e profissional, estabilidade financeira, status, autorrespeito, etc.
- **Necessidades de autorrealização:** realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, desenvolvimento de habilidades e aprendizado, etc.

Segundo a teoria, as necessidades de nível mais baixo do indivíduo precisam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. Hoje em dia sabe-se que não existe tal hierarquia. E aí? Como é que você vai responder na sua prova? Preste atenção:

De acordo com Maslow, existe uma hierarquia na satisfação das necessidades, de acordo com os teóricos hoje em dia não existe essa hierarquia.

As 5 necessidades são divididas em dois grupos, necessidades primárias (básicas ou de baixa ordem) e necessidades secundárias (ou de alta ordem).

- **Necessidades primárias:** necessidades fisiológicas e de segurança.
- **Necessidades secundárias:** necessidades sociais, estima e de autorrealização.

Outras características da teoria:

- Para alcançar uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita, ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivação.
- Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos (externos) ao ser humano, e não apenas por sua vontade.
- Importante! A necessidade de autorrealização nunca é saciada, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta.
- Acredita-se que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo. As outras se adquirem com o tempo.
- As necessidades primárias, ou básicas, se satisfazem mais rapidamente que as necessidades secundárias, ou superiores.
- O indivíduo será sempre motivado pelas necessidades que se apresentarem mais importantes para ele.

OBSERVAÇÃO: Hoje em dia, sabe-se que a satisfação das necessidades primárias não motiva o indivíduo para o trabalho, apenas não desmotiva quando satisfeitas.

Clayton Alderfer (1969) também estabeleceu uma hierarquia na satisfação das necessidades, mas com algumas diferenças em relação a Maslow. Para Alderfer, existem três níveis de necessidades – existência, relacionamento e crescimento.

- **Necessidades de existência** – exigências materiais humanas básicas. Correspondem às necessidades primárias de Maslow, fisiológicas e de segurança.
- **Necessidades de relacionamento** – desejo de manter intercâmbios pessoais. Correspondem às necessidades sociais e ao componente externo de estima na pirâmide de Maslow.
- **Necessidades de crescimento** – desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de autorrealização e ao componente interno de estima na teoria de Maslow.

De acordo com Maslow, uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas. Na teoria de Alderfer, todos os níveis atuam simultaneamente.

David McClelland apresentou 3 necessidades (ou motivos) como os responsáveis pelo comportamento humano. Essa teoria chamou-se de Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo. Para ele, os principais vetores da necessidade para que um ser humano pudesse obter a sua satisfação eram:

- **Necessidade de realização:** desenvolver tarefas e vencer desafios, buscam a excelência. Dessa forma, tendem a evitar situações tanto com altos como com baixos riscos. As pessoas com esta necessidade evitam situações de baixo risco porque o sucesso que é atingido facilmente não é uma realização verdadeira. Em projetos de alto risco, os indivíduos veem o resultado como uma oportunidade e não como algo vindo dos seus próprios esforços. Indivíduos de necessidade de realização alta preferem o trabalho que tem uma probabilidade moderada de sucesso.
- **Necessidade de poder:** influenciar pessoas e sistemas organizacionais. Pessoas com necessidade de poder geralmente necessitam um alto poder pessoal e sentem a necessidade de comandar os demais. Essa necessidade, normalmente, é vista como indesejada pelas demais pessoas do grupo. Já os indivíduos que necessitam do poder institucional gostam de organizar as tarefas, deveres e esforços dos demais indivíduos, visando alcançar os objetivos daquele grupo.

- **Necessidade de afiliação:** pertencer a um grupo e ser amado, necessita ter relações harmoniosas com outras pessoas e precisa se sentir aceito pelos demais componentes de um grupo, comunidade ou sociedade. Essas pessoas têm uma tendência a aceitar as normas do seu grupo de trabalho. Pessoas com alta necessidade de afiliação dão preferência ao trabalho que proporcione uma interação pessoal significativa.

A Teoria de McClelland afirma que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Mas, essas necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço dessa necessidade, por menor que seja, principalmente a “Realização”, que é a primeira necessidade aprendida durante os primeiros anos de vida.

A base da Teoria afirma que, quando um indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas. Isto caracteriza o estilo da pessoa.

Essas necessidades apontadas por McClelland correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow e aos fatores motivacionais de Herzberg.

3. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

O comportamento das pessoas dentro da organização depende de:

- **fatores internos** – personalidade, habilidades, capacidade de aprendizagem, de percepção do ambiente externo e interno, atitudes, interesses, emoções, valores etc.;
- **fatores externos** – sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, tipo de gestão na empresa, coesão grupal existente etc.

Chiavenato(1999), com a Teoria das Relações Humanas, passou a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

Baseando-se nos pressupostos de Chiavenato (1998, p. 76-77) podem ser definidas três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise nos é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

- a) O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Motivação e desempenho

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Esses fatores motivacionais vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização.

Na verdade, trata-se de três itens – motivação, comportamento e desempenho – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO, 1995, p. 318).

● Frederick Herzberg (Teoria dos dois fatores)

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995, p. 318 e 326). Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

a) Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de chefia e supervisão recebida, os regulamentos internos, as oportunidades, o status etc.

Os fatores higiênicos não podem ser controlados pelo indivíduo. Quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregos, pois não conseguem aumentar a satisfação. Quando a aumentam, não conseguem sustentá-la ou mantê-la elevada por muito tempo. Todavia, quando precários, os fatores higiênicos provocam insatisfação. Por essa razão, os fatores higiênicos são

preventivos; eles evitam a insatisfação, mas não causam a satisfação. Seu efeito é como o de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Daí chamá-los também de fatores “insatisfacientes”.

b) Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de autorrealização, crescimento individual e reconhecimento profissional.

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento é mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação. Quando são precários, porém, eles evitam a insatisfação. Daí Herzberg chamá-los de fatores “satisfacientes”. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional é nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

OPOSTOS	
Satisfação	Não satisfação
Insatisfação	Não insatisfação

OBSERVAÇÃO: Ninguém está afirmando que um indivíduo vai estar satisfeito ganhando pouco e fazendo o que gosta, pois a não satisfação dos fatores higiênicos abala decisivamente a motivação.

Herzberg propõe o enriquecimento do cargo para tornar seu conteúdo mais desafiador e estimulante. O enriquecimento do cargo é atribuir mais funções, tarefas, responsabilidades e autonomia ao funcionário. Dessa maneira, aumenta a motivação, aumenta a produtividade, reduz o absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Mais adiante veremos o enriquecimento vertical e horizontal de cargos.

Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Em outra dimensão, estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados ou fatores de higiene.

O conteúdo de uma tarefa é mais importante para a motivação dos trabalhadores do que a ambiência em que ela se desenvolve.

Para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas, é preciso que se dê constante atenção a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si.

Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem a insatisfação.

- Teoria de campo de Lewin

A teoria de campo de Kurt Lewin (CHIAVENATO, 1998) – que, desde 1935, já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação – baseia-se em duas suposições fundamentais:

- A) O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- B) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Assim, afirma que o comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o “espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico”. Foi Lewin que instituiu o termo ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) como sendo o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa e relacionado com as atuais necessidades do indivíduo (CHIAVENATO, 1998).

Lewin propõe a seguinte equação, para explicar o comportamento humano:

$$C = f(P, M)$$

Onde o comportamento C é função (f) ou o resultado da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a rodeia.

O homem é, na Teoria do Campo, produto do meio (campo) presente e da energia que possui em determinado momento.

O ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

Alguns objetos, pessoas ou situações podem adquirir valência no ambiente psicológico, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas.

Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo, uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo) ou valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo).

Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo e os de valência negativa o repelem. A atração é a força ou vetor dirigido para o objeto, pessoa ou situação; a repulsa é a força ou vetor que o leva a se afastar do objeto, pessoa ou situação, tentando escapar.

Um vetor tende sempre a produzir locomoção em uma certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam sobre uma pessoa ao mesmo tempo, a locomoção é uma espécie de resultante de forças.

Lewin foi um profundo inspirador dos autores da Escola das Relações Humanas e das demais outras teorias desenvolvidas a partir desta.

- Victor H. Vroom

O modelo contingencial de motivação de Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que reconhece a evidência de que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, enfatizando assim as diferenças individuais. Por exemplo, duas pessoas podem ter vivido a mesma experiência, mas elas terão reações diferentes.

Segundo ele, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- Valência: Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos. Valência positiva atrai o comportamento em sua direção, valência zero é indiferente e valência negativa é algo que o indivíduo prefere não buscar²¹.
- Expectativa: a relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais.
- Força: a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Por exemplo, se o indivíduo quer muito alguma coisa (tornar-se servidor público), pode-se dizer que este objetivo tem alta valência, e para conseguir-lo, ele vai ter de estudar muito, vai ter de abrir mão de uma série de coisas da sua vida, vai ter de colocar energia nestas ações (força).

21. Fleury, Maria Tereza (org.). As pessoas na organização. Editora Gente, 2002, p. 256.

Ao tomar a decisão de se dedicar a isto ou não, ele vai levar em consideração a probabilidade (expectativa) de alcançar o que deseja (alta valência).

Podemos representar a teoria pela fórmula matemática:

$$M = E \times I \times V$$

onde M é motivação, E é expectativa, I é instrumentalidade e V é valência.

Cuidado: se vier um item afirmando na sua prova que a fórmula é $M = E \times V$, considere o item verdadeiro, pois Maximiano afirma que “De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído ao resultado.”

Motivação = Expectativa (crença de que o esforço produz o resultado) x valor atribuído ao resultado.

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Os componentes principais da teoria da expectativa são os seguintes: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho”²².

● Teoria da expectativa – Lawler

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawler encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. Porém, verificou-se que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações (CHIAVENATO, 1999).

Lawler afirma que “a maioria das empresas não leva em conta seus recursos humanos na hora de definir sua estratégia e isso gera uma série de problemas de implementação; não é possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários”.

Em síntese, ele concluiu que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e consequente aumento de remuneração.

Segundo Lawler, se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

22. Maximiano, Introdução à administração, 6ª ed. São Paulo: Atlas 2011, p. 253.

O autor posiciona o seu raciocínio diretamente na remuneração como fator fundamental no processo motivacional e de lealdade, apesar de mencionar em suas bibliografias possíveis outros fatores como participação nas decisões estratégicas e flexibilidade no horário de trabalho (mencionados anteriormente) que possam “amenizar” a insatisfação do profissional com relação à compensação salarial. Se uma corporação é deficiente na sua *estrutura organizacional* para “enxergar” a importância da remuneração, esta empresa não irá obter lealdade dos seus colaboradores.

Lawler estabeleceu o Modelo Estrela para ilustrar os elementos críticos de uma organização: estratégia, estrutura, recompensas, processos e pessoas. Os cinco pontos da estrela estão conectados através de linhas, formando um pentágono onde as interligações são extremamente importantes, visto que a eficácia organizacional requer um bom alinhamento ou sintonia (“Fit”) entre os elementos.

Edward E. Lawler argumenta que o sentimento de lealdade nos profissionais possui uma relação direta com a satisfação salarial. Outros fatores como, liberdade de ação, participação nas decisões estratégicas, flexibilidade no horário de trabalho, celebração de vitórias também são considerados importantes, porém não superam a remuneração financeira na influência da *motivação* e do sentimento de *lealdade*. Ele cita que a recompensa financeira para o empregado poderá substituir, ainda que parcialmente, uma carência de poderes desse funcionário dentro da organização.

● Teoria de Skinner

A Teoria do Reforço conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo fazem com que as práticas sejam repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria performance.

Segundo a Teoria do Reforço, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta). Skinner defende mesmo que o comportamento das pessoas pode ser controlado e informado por longos períodos de tempo sem que elas percebam isso, inclusive sentindo-se livres.

Uma técnica defendida por Skinner é a modificação do comportamento organizacional que consiste na aplicação da Teoria do Reforço aos esforços

para a mudança nas organizações e assenta em dois princípios basilares: primeiro as pessoas atuam da forma que acham mais gratificante e recompensadora; segundo, o comportamento pode ser influenciado e determinado pela gestão das recompensas a ele associadas.

4. DIFERENÇA ENTRE GERENTE E LÍDER

Bennis descreve as principais distinções que caracterizam comportamentos de gerentes e líderes, como a seguir:

- O gerente administra; o líder inova.
- O gerente é uma cópia; o líder é original.
- O gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas.
- O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.
- O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.
- O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.
- O gerente limita; o líder dá origem.
- O gerente aceita o status quo; o líder o desafia.
- O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
- O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa (1996, p. 49).

Ao se apresentar mais uma distinção entre o líder e o gerente, diz-se que o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contrapartida, o gerente opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia.

Um gerente competente pode providenciar para que o trabalho seja feito de forma produtiva e eficiente, seguindo o cronograma e com um alto nível de qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas a sentirem orgulho e satisfação em seu trabalho, impulsionando-as a altos níveis de realização. É um apelo emocional para algumas das necessidades humanas mais fundamentais – a necessidade de ser importante, de fazer diferença, de sentir-se útil, de ser parte de uma empresa de sucesso e de valor.

Segundo Kotter (1990), não se deve imaginar que gerência e liderança sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que a habilidade de liderança seja uma qualidade e que a de gerência seja menos nobre do que esta. As organizações precisam dos dois tipos de profissionais e cada um deles apresenta diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos dentro das organizações.

O autor acrescenta que os gerentes lidam com a ‘complexidade’ das empresas, sendo que esta complexidade foi potencializada na segunda metade do século XX com o advento das grandes corporações. Sem a devida ação dos gerentes, esta complexidade acaba por comprometer sua própria existência. Para trazer ordem e consistência à organização, o autor acredita que a ação a ser isolada pelos gerentes deve ser planejar e programar orçamentos, organizar e colocar eficientemente subordinados nas funções chave e, finalmente, controlar os resultados e resolver problemas eventuais.

Por sua vez, os líderes enfrentam as ‘mudanças’ ocorridas nas organizações, principalmente nos dias de hoje, em que a mudança tecnológica, as regulamentações dos mercados, entre outros fatores, contribuem para esta tendência de transformações. Para acompanhar este ritmo, mudanças significativas nas corporações são necessárias, e é justamente por isso que a demanda de líderes cresce a cada dia.

Kotter afirma ainda que, para os líderes, a ação predominante é estabelecer uma direção, a chamada visão do futuro, para então alinhar os indivíduos aos interesses da organização. Um dos motivos que contribuem para o mau aproveitamento de líderes e gerentes é a diferença de atitude diante da necessidade de mudanças. Já vimos que uma das principais características do líder é aquela que confere a ele o poder de mudar o *status quo* vigente. Por contraponto, porém de maneira complementar, a do gerente é justamente manter a continuidade desse mesmo *status quo*. É comum constatar que, frequentemente, líderes são posicionados em cargos cuja descrição não retrata nenhuma exigência em operar qualquer tipo de mudança. Da mesma forma, a um grande número de gerentes é solicitado atuar como agente de mudança, em lugar de se pedir a eles que cuidem da estabilidade organizacional.

Bergamini descreve no seu estudo que:

“Posicionar o gerente no início de um contínuo e o líder no fim do mesmo permite imaginar que dificilmente existam modelos puros, quer de gerentes, quer de líderes. Na verdade, cada um deles tende para um ou para outro lado. Acompanhando tal raciocínio, é possível entender que existem gerentes com maior ou menor grau de tendência à liderança.

Completando este raciocínio, pode-se também conceber que existam líderes que tenham maior ou menor tendência para se comportarem como gerentes. Portanto, é muito raro encontrar tipos puros, isto é, gerentes que não tenham nenhuma tendência para liderança ou líderes que não tenham nenhuma tendência para a gerência.” (2000, p. 32)

OBSERVAÇÃO: Na gestão contemporânea, uma política de motivação dos funcionários deve levar em consideração a existência de diferenças individuais e culturais dentro da organização.

5. LIDERANÇA

Existem vários conceitos de liderança, não adianta decorar apenas um, mas a lógica sempre é a mesma. Liderança é a capacidade de influenciar, persuadir, convencer os indivíduos a realizarem determinada tarefa para alcançarem os objetivos. Se na sua prova vier a palavra manipular as pessoas, pode considerar a questão incorreta.

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, também é chamado de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

O líder é diferente do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder. Inclusive uma das características da administração gerencial, que é a forma de Administração Pública utilizada atualmente, é a institucionalização da liderança. Antes, na administração burocrática, era a institucionalização da autoridade.

Conquistar a lealdade e comprometimento de uma equipe nos dias de hoje é muito importante para o sucesso organizacional, pois sabe-se muito bem que a sinergia do trabalho em equipe tem resultados superiores ao somatório do trabalho individual. É necessário que o líder inspire – e não exija – respeito e confiança. A tendência é que cada pessoa se comprometa quando é tratada como se fizesse parte da equipe – quando sabe que sua contribuição é importante. Quando a pessoa percebe que é considerada, compreendida e reconhecida, sua percepção de comprometimento cresce.

São fundamentais algumas características para o desenvolvimento de lealdade e comprometimento entre o líder e o funcionário:

- 1) comunicação franca e aberta;
- 2) envolvimento e potencialização dos colaboradores;
- 3) desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores;
- 4) demonstrar o reconhecimento;
- 5) liderança com ética e imparcialidade;
- 6) promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

A liderança nas empresas pode ser de duas maneiras:

- a) liderança decorrente de uma função que é a autoridade em si (cargo com autoridade de decisão);
- b) liderança como uma qualidade pessoal (conjunto de atributos e atitudes que tornam uma pessoa um líder).

OBSERVAÇÃO: A liderança propriamente dita em uma organização é fazer com que os funcionários tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.

Segundo Chiavenato, a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- **Traços da personalidade.** Segundo esta teoria, o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função. Essa teoria já está desacreditada.
- **Estilos de liderança.** Esta teoria aponta três estilos principais de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- **Liderança situacional (contingencial).** Nesta teoria, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação, do líder e do liderado, podendo, em alguns momentos, ser mais autocrático, democrático ou liberal. Por exemplo, não existe um único líder ideal para todas as situações.

Para Lacombe, os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder, e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém. Vejamos a seguir outros tipos de poder.

5.1. Tipos de poder

Como eles funcionam nas empresas

O poder é a capacidade do indivíduo de influenciar. Nem sempre quem tem autoridade tem poder, e quem tem poder tem autoridade. Isso significa que o poder se concentra sobre o exercício da autonomia que pode ter um membro ou mais de uma organização sem que este esteja em uma posição de autoridade formal.

- 1) **O poder coercitivo ou de punição** está associado com pessoas que estão em uma posição para punir outros. As pessoas temem as consequências de não fazer o que foi pedido deles. É o poder baseado no medo, que emana possibilidades de aplicações de punições ou frustrações causadas por impedimentos e controles;
- 2) **poder de conexão** é baseado em quem você conhece. Esta pessoa conhece, e tem peso na opinião de outras pessoas poderosas dentro da organização;
- 3) **poder da expertise** vem da experiência de uma pessoa. Isto é, normalmente uma pessoa com uma habilidade aclamada ou valorizada;
- 4) **poder da informação ou de persuasão** é quando uma pessoa que tem acesso a informações valiosas ou importantes e influencia os outros;
- 5) **poder legítimo** vem da posição que uma pessoa detém. Isto está relacionado com o título de uma pessoa e responsabilidades de trabalho. Você também poderá ouvir este tipo de poder ser referido como poder posicional. Em outras palavras, é o poder que determinada pessoa recebe como resultado de sua posição hierárquica formal da organização e que tem a aceitação dos seus membros;
- 6) **poder de referência, referente ou carismático** existe quando as pessoas são bem-queridas e respeitadas;
- 7) **poder da recompensa** está baseado na capacidade de uma pessoa dar recompensas. Estas recompensas podem vir na forma de missões de trabalho, horários, salários ou benefícios. É o poder com base na submissão obtida com a distribuição de benefícios tidos como valiosos;
- 8) **poder de conhecimento ou do talento** é quando alguém possui conhecimentos (know-how) ou competências ou habilidades específicas que fazem de si um especialista. Ouvimos os peritos e seguimos os seus conselhos. Obedecemos a um médico que nos prescreve uma injeção, ainda que não conheçamos perfeitamente os efeitos e a composição do produto.

No entendimento da escola ontopsicológica²:

Líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores de um contexto (empresarial ou outro), para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral. A melhor forma de definir o líder é como um hierarca de funções: as constrói, as controla, as desenvolve, as dirige, sempre com referência a um escopo definido

5.2. Teorias sobre liderança

Como foi dito anteriormente, as teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grandes grupos: teoria dos traços de personalidade, estilos de liderança e liderança situacional.

1º Grupo: Teoria dos traços de personalidade

De acordo com esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função, a teoria vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, que este deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa. Esta teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Essas características eram:

- habilidade de interpretar objetivos e missões;
- facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- habilidade de delegar responsabilidade aos outros;
- facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- habilidade de estabelecer prioridades;
- habilidade de planejar e programar atividades em equipe.

A visão de liderança – de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes – ainda é de fato popular, embora não entre os pesquisadores.

Esta teoria dos traços predominou até a década de quarenta, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou as circunstâncias que poderiam interferir no processo.

OBSERVAÇÃO: Se cair na sua prova que hoje em dia sabe-se que a liderança é decorrente de características natas, de traços na personalidade, a questão está incorreta.

2º Grupo: Estilos de liderança

Existem vários estilos, mas como principais temos: autocrática, democrática e liberal. Ela estava concentrada mais especificamente no modo como os líderes tomavam decisões, e o efeito que isso produzia nos índices de produtividade e satisfação geral dos subordinados.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
O líder não permite a participação dos funcionários, todas as principais decisões são tomadas apenas por ele.	O líder estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões. Participação ativa do líder.	Os funcionários têm liberdade total na tomada de decisões. A participação do líder é mínima.
O líder decide o que deverá ser feito.	O grupo de funcionários debatem entre si as melhores soluções aos problemas, o que deverá ser feito, solicitando a opinião do líder quando necessário.	A participação do líder no debate é pouca, esclarecendo que ele poderia fornecer informações desde que solicitado.
O líder determina a tarefa de cada funcionário e quem é que vai trabalhar com quem.	O grupo determina a tarefa de cada indivíduo e tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Total falta de participação do líder. A divisão do trabalho e a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo.
O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

As experiências demonstram o seguinte comportamento aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

- **Liderança autocrática:** Por incrível que pareça, a produtividade é maior neste estilo de liderança, mas a qualidade do relacionamento entre os indivíduos e do serviço deixa muito a desejar. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

- **Liderança liberal:** Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.
- **Liderança democrática:** Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os participantes. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

OBSERVAÇÃO: Antigamente, afirmava-se que o líder ideal era o democrático, mas devido à teoria contingencial que será vista mais adiante, hoje em dia não existe um líder ideal, vai depender da situação.

- **Grid gerencial**

Robert R. Blake e Jane S. Mouton (1989) procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através do grid gerencial. Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

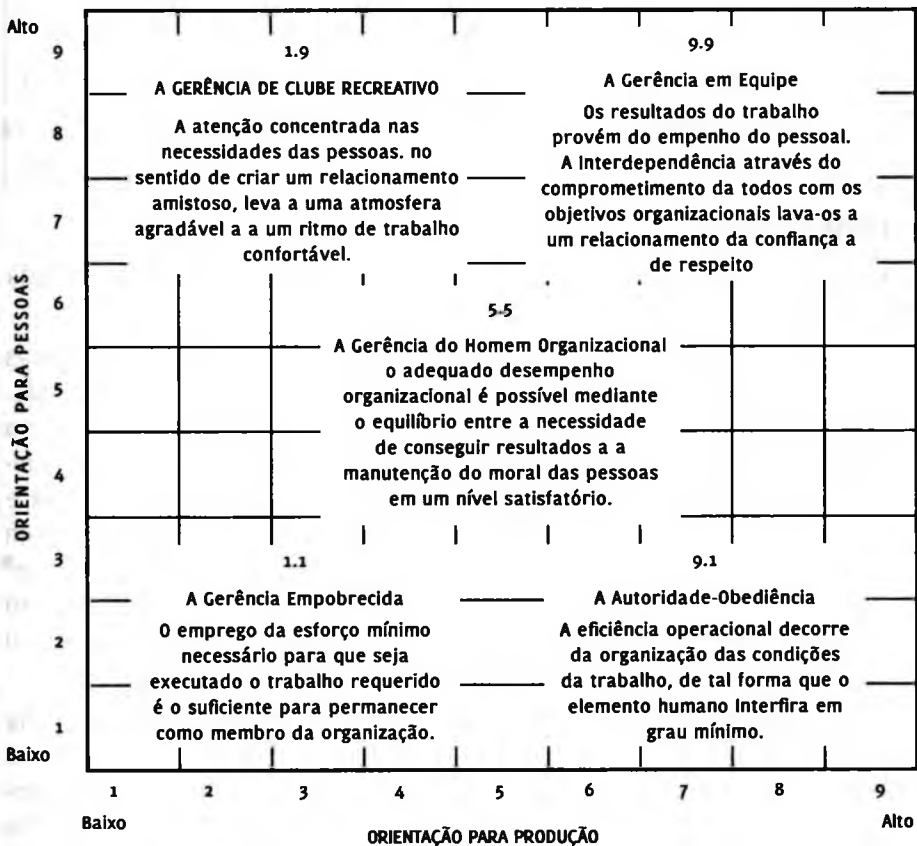
A preocupação com a produção refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

A preocupação com as pessoas diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.

O inter-relacionamento entre as duas dimensões do grid gerencial expressa o uso de autoridade por um líder.

Exemplo: Quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção, o líder deseja que as pessoas se relacionem bem e sejam “felizes”, o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (Blake e Mouton, 1989, p.14).

Cinco estilos básicos de uso de autoridade são definidos por Blake e Mouton. Eles criaram uma grade gerencial para mostrar a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas, são aspectos complementares e não mutuamente excludentes. Os líderes foram dispostos em dois eixos: o eixo horizontal se refere à preocupação com a produção, enquanto o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas. Cada eixo está dividido em nove graduações. A graduação mínima é 1 e significa pouquíssima preocupação por parte do administrador. A graduação máxima é 9 e significa a máxima preocupação possível. A figura ilustra a grade gerencial.



Fonte: Blake, R. R; MOUTON, J.S O novo grid Gerencial

Os cinco estilos do grid gerencial e seus significados.

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPAÇÃO	FRONTEIRAS INTERGRUPAIS
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e comprometimento.	Isolamento. Falta de coordenação intergrupal.
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção.	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter harmonia.
9.1	Preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupal. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência, rateios e acomodação para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas.

FONTE: Idalberto Chiavenato

Veja essa mesma grade mais detalhada e como é a maneira que cada líder pensa e atua:

- (1,1) ou enfraquecido: a preocupação mínima com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização. “Faço o suficiente para ir levando. Aceito os fatos, as crenças e as posições que me são fornecidos. Guardo minhas opiniões para mim mesmo, mas respondo quando solicitado. Evito tomar partido, não revelando minhas opiniões, atitudes e ideias. Permaneço neutro ou tento manter-me fora do conflito. Deixo os outros tomarem suas decisões ou me conformo com o que quer que aconteça. Evito fazer críticas”.
- (1,9) ou country club: a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um clube campestre. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. “Tomo a iniciativa de ações que ajudem e apoiem os outros. Procuro fatos, crenças e posições que sugiram estar tudo bem. Em benefício da harmonia, não me inclino a contestar os outros. Acato as opiniões, atitudes e ideias dos outros, embora tenha restrições. Evito gerar conflitos, mas se ocorrerem, tento acalmar os ânimos, a fim de manter todos

unidos. Busco tomar decisões que preservem as boas relações e estímulo os outros a tomarem decisões sempre que possível. Encorajo e elogio quando ocorre algo positivo, mas evito dar um ‘feedback’ negativo”.

- (9,1) ou tarefa: a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. “Exijo de mim e dos outros. Investigo os fatos, as crenças e as posições, a fim de manter qualquer situação sob controle e certificar-me de que os outros não estejam cometendo erros. Não abro mão de minhas opiniões, atitudes e ideias, mesmo que isto signifique rejeitar os pontos de vista alheios. Quando o conflito surge, procuro atalhá-lo ou fazer valer minha posição. Dou grande valor a tomar minhas próprias decisões e raramente me deixo influenciar pelos outros. Assinalo fraquezas ou o fracasso em corresponder às expectativas”
- (5,5) ou meio-termo: o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do homem organizacional. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. “Tento manter um ritmo constante. Aceito os fatos mais ou menos pela aparência e investigo os fatos, as crenças e as posições quando surgem discrepâncias óbvias. Expresso minhas opiniões, atitudes e ideias como quem tateia o terreno e tenta chegar a uma concordância por meio de concessões mútuas. Quando surge um conflito, tento encontrar uma posição razoável, considerada conveniente pelos outros. Procuro tomar decisões exequíveis que os outros aceitem. Dou “feedback” indireto ou informal sobre sugestões para aperfeiçoamento”.
- (9,9) ou equipe: a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando, assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns. “Exerço esforço vigoroso e os outros aderem entusiasmamente. Procuro e confirmo as informações. Solicito e dou atenção a opiniões, atitudes e ideias diferentes das minhas. Reavalio continuamente meus próprios dados, crenças e posições bem como os dos outros, a fim de estar seguro da sua validade. Julgo importante expressar minhas preocupações e convicções. Reajo a ideias melhores do que as minhas, mudando meu modo de pensar. Quando o conflito surge, procuro saber seus motivos, a fim de solucionar as causas subjacentes. Dou grande valor à tomada de decisões certas. Procuro o entendimento e o acordo. Encorajo o “feedback” de mão dupla a fim de fortalecer a operacionalidade”.

Blake e Mouton caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para conseguir os objetivos das organizações. Os treinamentos realizados por eles em programas de desenvolvimento organizacional visavam a fazer com que os líderes adotassem o estilo (9,9). Entretanto, pesquisas empíricas têm revelado que nem sempre este tipo de estilo de liderança é o mais indicado para a eficiência e eficácia dos resultados.

Cuidado! Na sua prova podem ser mencionados outros estilos de liderança:

LIDERANÇA POR IDEAL	a liderança por ideal é um estilo de conduzir equipes por meio das convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na liderança por ideal, a cultura organizacional se sustenta na filosofia e nos modelos mentais do líder, que gera um ambiente de participação e integração dentro do grupo. O líder por ideal vai além de suas fronteiras organizacionais e cria um elo entre os colaboradores, os clientes, a cadeia de suprimentos e o próprio líder.
ESTILO VISIONÁRIO	canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações em que ocorrem mudanças que exigem uma nova visão.
ESTILO CONSELHEIRO	relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
ESTILO RELACIONAL	cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
ESTILO PRESSIONADOR	atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho, pois é frequentemente mal executado.
ESTILO DIRIGISTA	acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

OBSERVAÇÃO: O volume dos resultados produzidos pelo exercício da liderança autocrática é maior, porém a frustração e a agressividade também.

O líder orientado para as pessoas tende a apoiar os colaboradores, focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe e é amigável.

3º Grupo: Teorias Situacionais de liderança.

Antigamente, basicamente só existiam fábricas e indústrias de bens, era muito mais fácil determinar qual era o líder ideal, mas hoje em dia não, a diversidade de empresas, produtos e serviços é tão grande que não existe mais uma receita de bolo para alcançar o sucesso organizacional. Na Teoria Situacional de liderança, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

A Teoria Situacional surgiu diante da necessidade de um modelo significativo na área de liderança, onde é definida a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Portanto, entende-se como liderança situacional o líder que se comporta de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do seu grupo e de outro quando se dirigirem a este como um todo, dependendo do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar.

OBSERVAÇÃO: O modelo de liderança situacional apresenta uma concepção de liderança que reconhece a importância dos liderados e se baseia na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores.

As principais teorias situacionais são:

- a escolha dos padrões de liderança;
- modelo contingencial;
- teoria do caminho-meta.

A escolha dos padrões de liderança

De acordo com essa teoria, para que o administrador escolha qual o padrão de liderança que desenvolverá em relação aos seus subordinados, ele deve considerar e avaliar três forças.

<p>1. FORÇAS NO ADMINISTRADOR, COMO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● seu sistema de valores e convicções pessoais; ● sua confiança nos subordinados; ● suas inclinações pessoais a respeito de como liderar; ● seus sentimentos de segurança em situações incertas, capacidade de lidar com a incerteza; ● sua substitutibilidade; ● interdependência entre o papel (o líder) e a tarefa (o trabalho desempenhado pelo funcionário).
<p>2. FORÇAS NOS SUBORDINADOS, COMO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● sua necessidade de liberdade ou de orientação superior; ● sua disposição de assumir responsabilidade; ● sua segurança na incerteza; ● seu interesse pelo problema ou pelo trabalho; ● sua compreensão e identificação do problema; ● seus conhecimentos e experiências para resolver o problema; ● sua expectativa de participação nas decisões.
<p>3. FORÇAS NA SITUAÇÃO, COMO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● o tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes; ● a eficiência do grupo de subordinados; ● o problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho; ● a premência de tempo.

Da abordagem situacional, podem-se inferir as seguintes proposições:

- A) Quando as tarefas são rotineiras e respectivas, a liderança é geralmente limitada e sujeita a controles pelo chefe.
- B) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças acima.
- C) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões, mas se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

● **Modelo contingencial de Fiedler**

O modelo contingencial de Fiedler enuncia que a liderança eficaz é função da correlação do estilo do líder e o grau de favorabilidade de uma situação. Segundo Hersey & Blanchard (1986), Fiedler enumerou como variáveis determinantes deste último, as relações pessoais entre os atores organizacionais, o modo de estruturação dos processos de trabalho e, ainda, o poder inerente à posição hierárquica do líder.

O autor modera orientações comportamentais com fatores situacionais de modo a prever a eficácia da liderança. A eficácia tanto pode ser conseguida com uma mais elevada orientação para a tarefa como com uma mais elevada orientação para o relacionamento – dependendo do contexto organizacional.

Existem alguns fatores que determinam a eficácia da liderança: relação líder-liderado, o grau de estruturação da tarefa e a quantidade de poder, por exemplo.

OBSERVAÇÃO: Quanto melhor for a relação líder-liderados, mais elevada for a estruturação das tarefas e elevado o poder decorrente da posição ocupada pelo líder, maior será o controle ou influência que o mesmo pode ter.

● **Teoria do caminho-meta**

Na teoria do caminho-meta encontra-se a noção de que o propósito primordial do líder é motivar os seus seguidores, esclarecendo as metas e os melhores caminhos para alcançá-las. Essa abordagem está baseada na teoria da expectativa da motivação.

Segundo a teoria do caminho-meta ou objetivos, os líderes devem aumentar o número e os tipos de recompensas aos subordinados. Além disso,

devem proporcionar orientação e aconselhamento para mostrar como essas recompensas podem ser obtidas. Isso significa que o líder deve ajudar os subordinados a terem expectativas realistas e a reduzir as barreiras que impedem o alcance das metas.

As pessoas estão satisfeitas com seu trabalho quando acreditam que ele levará a resultados desejáveis e trabalharão mais se sentirem que esse trabalho dará frutos compensadores. A consequência desses pressupostos para a liderança é que os liderados serão motivados pelo comportamento ou pelo estilo do líder à medida em esse estilo ou comportamento influencia as expectativas (caminhos para a meta) e as valências (atratividade da meta) (CHIAVE-NATO, 1999).

Essa teoria propõe quatro estilos de comportamento, que podem permitir aos líderes manipular as três variáveis motivacionais: liderança diretiva, encorajadora, participativa e orientada para a realização. Veja o quadro a seguir.

Estilos de comportamento da Teoria do Caminho Meta (WAGNER III E HOLLENBECK, 1999, cap.9, p. 262)

LIDERANÇA			
Diretiva	Encorajadora	Participativa	Orientada para a realização
O líder é autoritário. Os subordinados sabem exatamente o que é esperado deles, e o líder fornece direções específicas. Os subordinados não participam na tomada de decisões.	O líder é amistoso e acessível e demonstra uma preocupação genuína com os subordinados.	O líder pede e usa sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões.	O líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão as metas.

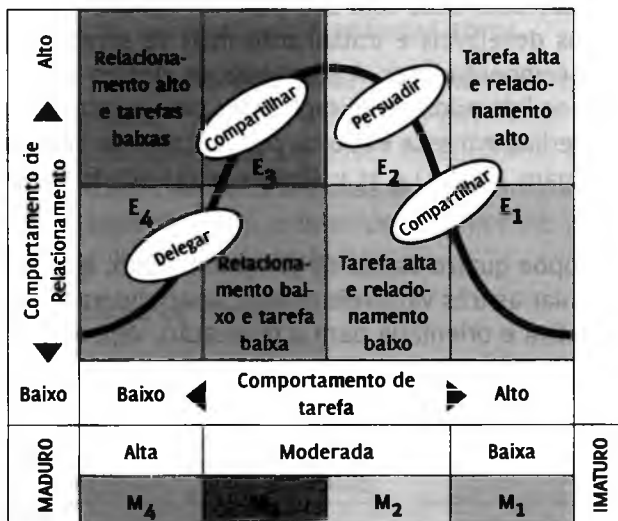
● Teoria de Hersey e Blanchard

A liderança situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard foi baseada na eficácia dos estilos de liderança. Segundo esta teoria, o líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. E apesar de todas as variáveis situacionais serem consideradas importantes, o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.

A LIDERANÇA SITUACIONAL BASEIA-SE EM UMA RELAÇÃO ENTRE:		
1) quantidade de direção e orientação que o líder oferece (comportamento de tarefa);	2) quantidade de apoio socioemocional dado pelo líder (comportamento de relacionamento); e	3) nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma tarefa (maturidade).

O estilo de liderança que o líder deve adotar depende do nível de maturidade dos liderados.

Os autores criaram a seguinte figura para exemplificar a relação entre o nível de maturidade do liderado e o estilo a ser adotado pelo líder:



Fonte: Hersey e Blanchard

Como se pode verificar pela figura, sempre que os liderados atingem elevados graus de maturidade, o líder diminui o controle sobre as atividades, diminuindo também o comportamento de relacionamento.

Para Hersey e Blanchard *qualquer dos estilos é eficaz, desde que adequado à maturidade dos subordinados.*

O estilo a ser adotado pelo líder será o resultado da dosagem certa entre comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento.

Quadrante E₁ – DETERMINAR ou DEDICADO:

- Para liderados que possuem maturidade baixa (M₁).
- Pessoas que não têm capacidade nem disposição.
- Neste estilo o líder determina o que as pessoas devem fazer.
- Comportamento de tarefa alto e comportamento de relacionamento baixo.

Quadrante E₂ – PERSUADIR ou INTEGRADO:

- Para liderados com maturidade média/baixa (M₂).

- Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição.
- Neste estilo o líder será diretivo (pela falta de capacidade) e apoiador (pela disposição).
- Comportamento de tarefa alto e comportamento de relacionamento alto.

Quadrante E3 – COMPARTILHAR ou RELACIONADO:

- Para liderados com maturidade média/alta (M₃).
- Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição.
- Neste estilo o líder será participativo, permitindo que o liderado participe da tomada de decisão.
- Comportamento de tarefa baixo e comportamento de relacionamento alto.

Quadrante E4 – DELEGAR ou SEPARADO:

- Para liderados com maturidade alta (M₄).
- Pessoas que têm capacidade e disposição.
- Neste estilo o líder delega responsabilidades. Mesmo que o líder identifique problemas, a responsabilidade de buscar a solução é do liderado.
- Comportamento de tarefa baixo e comportamento de relacionamento baixo.

O modelo de liderança situacional proposto por Hersey e Blanchard considera não só o estilo do líder, mas inclui o conceito de maturidade do colaborador que é avaliada em termos de CAPACIDADE e INTERESSE para fazer um bom trabalho.

- **Liderança transacional**

Edward Hollander sugeriu que o processo de liderança é mais bem compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional.

Seu modelo é conhecido como modelo transacional.

Liderança é a junção dos três vetores:

Líderes – Seguidores – Situações

Pode-se entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos quais interagem. A liderança transacional está baseada em um processo de troca na

qual o líder provê recompensas em troca do esforço de seguidores e desempenho (Bass & Avolio, 1993). Bass (1995) claramente identifica liderança transacional como sendo baseada em troca material ou econômica.

● Teoria da liderança transformacional

Em essência, a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional através do *empowerment* (empoderamento) dos seguidores para acompanhar esses objetivos. Ocorre quando os líderes elevam os interesses de seus empregados garantindo a aceitação dos propósitos e da missão do grupo e estimulam seus empregados a pensar além de seus interesses em prol dos interesses da organização.

Considerando os líderes transacionais, segundo Bass (1997), esse tipo de liderança ocorre quando o líder utiliza autoridade burocrática, foco na realização da tarefa, e recompensas ou punições.

Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores. Eles se preocupam em transformar os valores dos seguidores para suportar a visão e os objetivos da organização. Isso cria um clima de confiança no qual a visão pode ser compartilhada.

A definição dos líderes transformacionais basicamente é em termos do efeito dos líderes sobre os seguidores. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito com relação ao líder, estando motivados a fazer por ele mais do que originalmente é esperado.

Veja o quadro a seguir sobre a diferença entre a liderança transacional e a transformacional.

LÍDER TRANSACIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ● negocia a troca de recompensas por esforços; ● toma atitudes corretivas necessárias quanto a desvios das regras; ● intervém apenas quando os padrões não são alcançados; ● abdica da responsabilidade, evita a tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> ● oferece uma visão e sentido da missão ganha o respeito e confiança; ● comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços; ● promove a inteligência, racionalidade e cuidadosa resolução de problemas; ● dispensa atenção personalizada aos seus liderados

Cuidado: na liderança transformacional a atenção personalizada é dispensada (oferecida). Dispensar aqui está no sentido de oferecer e não rejeitar.

- Teoria de Ritter

De acordo com esse teórico, para que um líder seja eficaz, deve combinar quatro talentos: o cognitivo, o social e político, intrapsíquico e ético.

- **O talento cognitivo** abrange a habilidade do líder de interpretar o mundo para entender os objetivos da empresa onde atua.
- **O talento social e político** envolve a capacidade de entender a empresa como um sistema social, em que existem laços de amizades e inimizades que podem influenciar de uma maneira positiva ou negativa a organização.
- **O talento intrapsíquico** está vinculado à capacidade de perceber sua importância como líder, seu poder e os perigos ocasionados pelas suas paixões e ambições. Ele tem que dar o exemplo, o sucesso da empresa está diretamente relacionado com a sua atuação.
- **O talento ético** se refere à capacidade de discernir o certo do errado visando o sucesso da organização, colocando os seus objetivos individuais em segundo plano e os objetivos organizacionais em primeiro lugar.

6. TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe tem resultados bem superiores ao somatório do trabalho individual. Esse conceito é cada vez mais valorizado no ambiente profissional e vive caindo em provas de concursos. Trabalhar em equipe significa criar um esforço coletivo para resolver um problema, são pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa visando concluir determinado trabalho, cada um desempenhando uma função específica, mas todos unidos por um só objetivo: alcançar o tão almejado sucesso.

A atividade em equipe deve ser entendida como resultado de um esforço conjunto e, portanto, as vitórias e fracassos são responsabilidades de todos os membros envolvidos. Cuidado: trabalho em equipe não é a mesma coisa que trabalho em grupo. Muitas pessoas, que atuam em diversas organizações, estão trabalhando em grupo e não em equipe, como se estivessem em uma linha de produção, em que o trabalho é individual e cada um se preocupa em realizar apenas sua tarefa e pronto.

O trabalho em equipe permite um intercâmbio de conhecimentos, experiências e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. A tradicional reunião de pessoas em busca de objetivos comuns, que, no passado, era chamada de equipe, hoje é entendida como sendo, na verdade, apenas agrupamentos, ou grupos.

6.1. Características da verdadeira equipe

- possui objetivos claros, sabe exatamente em que deve chegar;
- cresce enquanto equipe, mas que respeita e incentiva o crescimento de cada um dos seus componentes;
- seus participantes se conhecem, relacionam-se diretamente;
- existe uma unidade de espírito e de ação;
- os resultados desejados são os objetivos da organização.

A equipe traz consigo a ação, a execução do trabalho, agrupando profissionais de categorias iguais ou diferentes, complementando-se, articulando-se e dependendo uns dos outros para objetivos comuns.

Gestores bem-sucedidos trabalham através da equipe e o sucesso deles depende do sucesso da equipe. O trabalho de equipe é a chave da gestão moderna. Uma característica chave de uma equipe é que os membros têm um propósito em comum e dependem uns dos outros para o melhor desempenho.

A equipe pode melhorar o seu desempenho se tiver uma forma de identificar onde estão suas fraquezas e a oportunidade de discutir e implementar melhorias.

6.2. Objetivos do trabalho em equipe

As organizações que se baseiam no trabalho em equipe buscam evitar condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalhar efetivamente para objetivos comuns. Conforme MOSCOVICI (1996) "...desenvolver uma equipe é ajudar a aprender e a institucionalizar um processo constante de autoexame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas."

Tipos de equipes

PARKER (1995) divide as equipes em três tipos específicos, cada qual com as suas características.

- **Equipe funcional** é formada por um chefe e seus subordinados diretos e tem sido a marca da empresa moderna. Questões como autoridade, relações, tomada de decisão, liderança e gerenciamento demarcado são simples e claras.

- **Equipe interfuncional**, às vezes chamada equipe multidisciplinar, é formada por pessoas de departamentos diferentes, mas do mesmo nível organizacional. Faz parte da silenciosa revolução que atualmente vem assolando as organizações. PARKER (1995) diz que "...as possibilidades para esse tipo de equipe parecem ser ilimitadas. Encontro-as nos mais diversos ramos de atividade, desempenhando uma gama de funções igualmente amplas, até então praticadas isoladamente." Ainda sob o enfoque de PARKER (1995), "...equipes interfuncionais estão ajudando a agilizar o processo de desenvolvimento de produtos, melhorar o enfoque dado ao cliente, aumentar a capacidade criativa da empresa, oferecer um fórum para o aprendizado organizacional e servir de ponto único de contato para clientes, fornecedores e outros envolvidos."
- **Equipes autogeridas ou de autodesempenho** são grupos de trabalho cujos membros têm poder para desempenhar muitos deveres atribuídos anteriormente ao supervisor. As responsabilidades da "autogestão" incluem planejamento e cronograma de trabalho; treinamento dos membros; compartilhamento de tarefas; cumprimento de metas de desempenho; garantia de alta qualidade e resolução de problemas no dia a dia. Normalmente é eleito um líder de equipe, desempenhando um papel de ligação entre a equipe e o nível mais alto da gerência. O líder também pode nem existir nesse tipo de equipe, pois dispensa-se totalmente o líder devido à capacidade de a equipe se administrar sozinha. Entre os atributos para equipes autogeridas encontramos:
 - ênfase na participação;
 - tomada de decisão em grupo;
 - tarefas compartilhadas;
 - responsabilidade coletiva;
 - precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização para que tenham acesso às informações sobre a tarefa, aos recursos disponíveis e aos padrões de desempenho;
 - pressupõe a descentralização para que tenham uma margem de iniciativa e de decisão, referente à organização de seu trabalho;
 - necessitam de uma nova estruturação das relações entre as unidades autônomas, uma vez que uma coordenação continua sendo indispensável;
 - realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem responsabilidades de seus antigos supervisores.

- **A equipe virtual** é formada por pessoas que estão separadas fisicamente, mas unidas pela tecnologia. Possui muitas das características das demais equipes e pode ser composta tanto por funcionários de uma mesma empresa quanto por funcionários de empresas distintas; entretanto, diferencia-se das outras pela ausência de encontros presenciais, o que a torna muito formal. Esse excesso de formalismo pode desestimular a participação de pessoas que têm necessidade de interação social, além de aumentar o risco de conflitos entre seus membros.
- **As equipes de resolução de problemas ou força-tarefa** são compostas por funcionários de um mesmo departamento, objetivando a melhoria de processos e métodos de trabalho.

OBSERVAÇÃO: A liderança contemporânea baseia-se na capacidade do líder em conduzir a equipe na direção de objetivos preestabelecidos, na participação e na capacidade do líder de construir uma visão compartilhada.

Estágio de desempenho de equipes

De acordo com KATZENBACH e SMITH (apud MOSCOVICI, 1996), a curva de desempenho da equipe permite classificá-la de acordo com o modo de funcionamento em uma das cinco posições:

1. Pseudoequipe: neste grupo, pode-se definir um trabalho, mas não há preocupação com o desempenho coletivo apreciável. Prevalece a individualidade.

2. Grupos de trabalho: não existe estímulo para transformar-se em equipe. Partilham informações entre si, porém mantêm, de forma individual, as responsabilidades e objetivos. Não se produz desempenho coletivo.

3. Equipe potencial: existe intenção de produzir desempenho coletivo. Necessita assumir compromisso quanto ao resultado de grupo e requer esclarecimentos das finalidades, objetivos e abordagem de tarefa.

4. Equipe real: composta de pessoas que, além de possuírem habilidades que se complementam, se comprometem umas com as outras, através da missão e objetivos comuns e da abordagem de trabalho bem definida. Existe confiança entre os membros do grupo, assumindo responsabilidade plena sobre o desempenho.

5. Equipe de elevado desempenho: equipe com membros profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada indivíduo e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Possuem resultados muito além das expectativas. Na análise de MANZ e SIMS (1996), coautores de empresas sem chefes, na instalação de equipes de elevado desempenho, tem-se:

- A) aumento na produtividade;
- B) melhora na qualidade;
- C) melhora na qualidade de vida profissional dos funcionários;
- D) redução no nível de rotatividade de pessoal e absenteísmo;
- E) redução no nível de conflito;
- F) aumento na inovação;
- G) aumento na flexibilidade; e
- H) economia de custos da ordem de 30% a 70%.

6.3. Estágios de desenvolvimento

É necessário aprender a trabalhar em equipe, sabendo-se que uma equipe não começa a funcionar eficientemente no momento em que é criada. Conforme KOPITKE (2000), “é necessário um tempo para que a equipe se alinhe.” Num importante estudo, feito nos anos 70, o psicólogo Tuckman identificou quatro estágios de desenvolvimento de equipes que visam ao sucesso, conforme relata KOPITKE (2000), sendo eles:

- A) formação: neste estágio, as pessoas ainda estão aprendendo a lidar umas com as outras; pouco trabalho é feito;
- B) tormenta: tem-se uma época de difícil negociação das condições sob as quais a equipe vai trabalhar;
- C) aquiescência: é a época na qual os papéis são aceitos (posse do problema) e as informações circulam livremente;
- D) realização: quando a execução do trabalho atinge níveis ótimos (não há mais problema).

OBSERVAÇÃO: A rotatividade alta interfere no trabalho em equipe e no relacionamento interpessoal.

6.4. Habilidades para o trabalho em equipe

As competências para um bom desempenho no trabalho em equipe diferem das competências necessárias ao trabalho individual. Abaixo, estão explicitadas essas competências:

- A) cooperar: participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipe, fazer a sua parte do trabalho;

- B) compartilhar informações: manter as pessoas informadas e atualizadas sobre o processo do grupo;
- C) expressar expectativas positivas: esperar o melhor das capacidades dos outros membros do grupo, falando dos membros da equipe para os outros com aprovação. Apelar para a racionalidade em situações de conflito e não assumir posição polêmica nesses casos;
- D) estar disposto a aprender com os companheiros: valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando ideias;
- E) encorajar os outros: dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho tanto dentro como fora da equipe;
- F) construir um espírito de equipe: tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipe;
- G) resolver conflitos: trazer à tona o conflito dentro da equipe e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a equipe. Não esconder ou evitar o problema, mas tentar resolvê-lo da forma mais rápida possível.

AS DIFERENÇAS ENTRE AS MENTALIDADES		
Fatores	Ênfase em "você"	Ênfase em "nós"
Estrutura	Trabalho individual centralizado nos departamentos.	Trabalho por processos realizado por times semiautônomos.
Hierarquia	Rígida, com muitos níveis.	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões.
Carreira	Baseada em cargos e em tempo de serviço.	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades.
Execução de projetos	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto.	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto.
Tomada de decisão	Todas as decisões operacionais são de responsabilidade do supervisor.	As decisões sobre detalhes do dia a dia do funcionário são tomadas por ele mesmo. A autonomia acelera os processos e aumenta a produtividade.
Remuneração fixa	Baseada em cargos, tempo de serviço e formação.	Baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos da empresa.
Remuneração variável	Não há participação nos resultados.	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais.

AS DIFERENÇAS ENTRE AS MENTALIDADES		
Fatores	Ênfase em "você"	Ênfase em "nós"
Comunicação	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos. Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa.	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário.
Competição	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa.	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo.

7. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é a utilização de qualquer meio pelo qual uma mensagem é transmitida. Podemos dizer que a comunicação é a transmissão de um modo de pensar, de ser e de sentir.

É através da comunicação que as pessoas conseguem expressar suas emoções, motivar outras pessoas, transmitir fatos, opiniões e experiências. Um grande engano ocorre quando se confunde comunicação com falar. Comunicação é muito mais do que simplesmente o ato da fala. Ela envolve outros sentidos que, na maioria das vezes, não são considerados como importantes. Ver, ouvir, sentir, são constantemente, esquecidos quando se discute o processo de comunicação.

Quanto mais canais de comunicação forem utilizados, maior a probabilidade de compreender a mensagem. Um olhar, um tom de voz um pouco diferente, um levantar de sobrancelhas podem comunicar muito mais do que o que está contido em uma mensagem manifestada através das palavras. A expressão não verbal é um poderoso complemento, e às vezes um substituto, para a mensagem verbal.

OBSERVAÇÃO: A comunicação é uma habilidade interpessoal a ser desenvolvida tanto pelos líderes quanto pelos funcionários.

7.1. Processo de comunicação

Elementos da comunicação:

É o processo através do qual a informação é trocada e compreendida entre os interlocutores, com intenção de motivar ou influenciar o comportamento. Qualquer processo comunicacional possui seis elementos básicos, são eles: o emissor, a mensagem, o canal, o receptor, a percepção e o feedback.

O planejamento estratégico de comunicação deve considerar a cultura organizacional como um fator determinante dos procedimentos a serem adotados. Na verdade, sempre que uma decisão for tomada, é necessário levar em consideração o conjunto de hábitos, costumes, princípios e valores da organização.

Mas cuidado: na sua prova podem cair mais ou menos elementos, pois, de acordo com Kotler (1998), existem nove elementos fundamentais para desenvolvimento de uma comunicação eficiente:

- **Emissor ou fonte** – quem emite a mensagem para a outra parte.
- **Codificação** – o processo de transformar o pensamento em forma simbólica.
- **Mensagem** – o conjunto de símbolos que o emissor transmite.
- **Mídia, canal ou meio** – os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor.
- **Decodificação** – o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor.
- **Receptor** – a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte.
- **Resposta** – as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem.
- **Feedback ou retroalimentação** – a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor.
- **Ruído** – distorção ou estática não planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de comunicação pode enfrentar problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da empresa.

OBSERVAÇÃO: Tanto o emissor quanto o receptor podem ser fontes de comunicação.

Na teoria da comunicação, um dos pontos de maior importância é a pre-ocupação com a pessoa que está na outra ponta da cadeia de comunicação: o receptor. Trata-se de empatia. Empatia é a capacidade do indivíduo de se colocar no lugar do outro.

A identificação do receptor ou público alvo é um dos passos fundamentais para uma comunicação eficiente. Para quem estamos falando? Com quem estamos nos comunicando?

A eficácia da comunicação depende da coincidência entre a mensagem que o emissor quer transmitir e a mensagem interpretada pelo receptor. Mas, como existem diferentes fatores de ruído, estes podem prejudicar o processo através de problemas semânticos, efeito do estatuto, ausência de feedback, distrações e a percepção do outro.

- **Problemas semânticos**

Só existe comunicação quando o receptor consegue entender facilmente o emissor. Desta forma, se o emissor utilizar expressões complexas e desconhecidas pelo receptor a mensagem não é transmitida. Esta situação acontece quando existem diferenças culturais entre o emissor e o receptor, ou quando ambos têm um código de linguagem diferente (ex.: nem todos conhecem o código de linguagem gestual). Quando as pessoas são de regiões diferentes, os códigos de linguagem também podem ser diferentes. Quando os interlocutores são de países ou regiões diferentes palavras iguais poderão ter significados diferentes e palavras diferentes terem significados iguais.

- **Efeito do estatuto**

Estatuto, nesta situação, é a postura em relação aos outros. Sendo assim, esta postura ou estatuto pode ser uma barreira à comunicação, pela qual o indivíduo com o estatuto mais elevado adquire maior autoridade, e tem dificuldade em ouvir e facilidade em falar mais. Por outro lado, o indivíduo com menor estatuto tende a enviar a mensagem de forma distorcida para o nível superior, para que esta alcance aquilo que o chefe quer ouvir.

- **Ausência de feedback**

O feedback é a certeza que o emissor tem da recepção correta da mensagem pelo receptor. A sua inexistência fere a eficiência do procedimento de comunicação, não podendo o emissor averiguar se a mensagem enviada foi percebida pelo receptor, nem o receptor ter a certeza de que a mensagem recebida foi enviada pelo emissor.

- **Distrações**

São interferências externas à relação de comunicação porque provocam distração no emissor e/ou no receptor. Desta forma, são acontecimentos que ocorrem no ambiente em que tem lugar a comunicação. Por exemplo, existe uma reunião que é interrompida por um telefonema, a eficácia da comuni-

cação é prejudicada. Quando queremos comunicar com eficiência, temos de planejar o que vai ser referido, ter em conta a disponibilidade dos interlocutores e a adequação do local, para que não haja interferências.

● Percepção do outro

Cada indivíduo tem uma percepção de mundo diferente. Esta diferença influencia na forma de interpretação da informação. Sendo assim, podem acontecer algumas distorções sistemáticas que influem a percepção que desenvolvemos acerca dos outros. Então, a percepção da mensagem depende da imagem que obtemos do emissor. Por exemplo, um empregado que veja o seu chefe como uma pessoa autoritária, tenderá a interpretar a mensagem «tenha cuidado» como uma ameaça e não como um aviso.

A percepção que o emissor tem do receptor vai influenciar na forma como este transmite a mensagem. Assim, se o emissor tem uma imagem estereotipada do receptor (quando este é identificado pelos grupos a que pertence, isto é, “diz-me com quem andas dir-te-ei quem és”, o grupo das mulheres, o grupo dos jovens, os sindicalistas e etc. ...), esta imagem irá refletir-se na formulação da mensagem. Se um chefe tem a ideia que os jovens são rebeldes e que estes têm dificuldade em obedecer à autoridade, havendo um jovem na sua organização, tenderá em pensar que este age de forma igual. Desta forma, o chefe transmitirá a mensagem de modo a controlar o comportamento do jovem. Mas, apesar deste fato ser um estereótipo, pode não acontecer com o indivíduo em questão, sendo este um caso isolado do grupo.

Outro obstáculo à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

O prestígio constitui mais um método de percepção do outro que poderá intervir no processo de comunicação, diminuindo a sua eficácia. Tal acontece quando uma qualidade é empregada para incrementar uma impressão sobre uma pessoa ou situação. Abrange a vulgarização de um só predicado à pessoa na sua universalidade. Por exemplo, quando conhecemos uma pessoa e ela tem um sorriso simpático, consideramo-la muito agradável. Por outro lado, um determinado olhar ou uma forma de vestir pode ser o suficiente para não gostarmos de uma certa pessoa. Este efeito distorce a realidade e pode prejudicar-nos no nosso dia a dia. Quando conhecemos uma pessoa que fala muito, temos propensão para pensar que ela possui aptidões comunicacionais e que, portanto, fará uma boa prestação em cargos que peçam essas competências.

O sistema pessoal de opiniões, crenças e ideias do indivíduo também pode ser uma barreira na comunicação, visto que este poderá ter falhas interpreta-

tivas. Assim, o indivíduo avalia as mensagens que lhe são transmitidas através do seu quadro de referência, distorcendo o sentido. Mas, a experiência anterior naquele tipo de comunicação e o tipo de relação que o receptor tem com o emissor são peças cruciais para um processo de comunicação eficaz.

OBSERVAÇÃO: O excesso de mensagens enviadas aos destinatários e o uso de linguagem rebuscada por parte do emissor tendem a provocar ruídos no processo organizacional.

7.2. Características de uma boa comunicação

Na edição de 1999, O Guia apresentou uma relação das características de uma comunicação excelente:

- é transparente;
- é uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo;
- possui mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- preocupa-se em informar ao empregado sobre tudo que pode afetar sua vida;
- informa aos empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam;
- a comunicação interna também forma “embaixadores” da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

OBSERVAÇÃO: A comunicação é capaz de influenciar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais e fazer com que eles se comprometam com a organização.

7.3. Tipos de comunicação

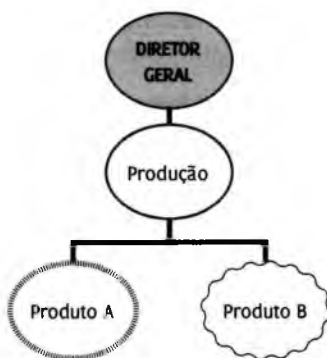
Comunicação pessoal – realizada face a face ou por meio do correio ou do telefone, em que o receptor é citado diretamente ou tem a oportunidade de responder ao emissor. Tem sido assim nos encontros entre presidentes e diretores de empresa, diretores e gerentes, presidentes e operários e chefes de setor e subordinados.

Comunicação impessoal – é a mensagem sem contato direto, realizada pela mídia impressa, televisiva, radiofônica e visual como outdoor, cartaz e pôster.

Comunicação descendente – comunicação de chefe para subordinado. Ocupa-se, normalmente, da transmissão das políticas, normas e instruções de trabalho, dentre outras informações julgadas relevantes para o bom desempenho dos funcionários.



Comunicação ascendente – comunicação de subordinado para chefe. Tem como principal objetivo manter os dirigentes informados sobre o que se passa na chamada "linha de frente" do processo produtivo. Sua eficácia é fundamental para que as decisões emanadas da cúpula possuam coerência com as necessidades efetivas da organização e de seus clientes.



Comunicação horizontal – é a comunicação entre pessoas do mesmo nível hierárquico, podendo ser do mesmo departamento ou de departamentos diferentes. Este fluxo de informação também possibilita a organização das pessoas em esforços cooperativos, além de satisfazer as necessidades de inclusão, controle e afeição, que, segundo Shutz, levam a criatividade duradoura.

Comunicação circular – é uma comunicação participativa que envolve todos os funcionários da organização, em que as informações circulam indistintamente entre todos os níveis da sua estrutura funcional.

Comunicação transversal – nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis, em que a gestão é mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais, o que permite o fluxo de comunicações entre pessoas de departamentos diferentes e níveis organizacionais diferentes.

Comunicação formal – é aquela que ocorre nas organizações em caráter oficial, respeitando-se os trâmites burocráticos pertinentes e utilizando-se dos canais instituídos pelas autoridades superiores.

Comunicação informal – ocorre em paralelo à formal, envolvendo as conversas entre chefes e subordinados ou entre colegas em caráter não oficial, não sistemático. Por vezes este tipo de comunicação fica contaminada por boatos e fofocas. A comunicação informal está cada vez mais sendo estimulada pela organização, pois ela é mais rápida que a formal, atendendo a necessidade da empresa de se adaptar às mudanças.

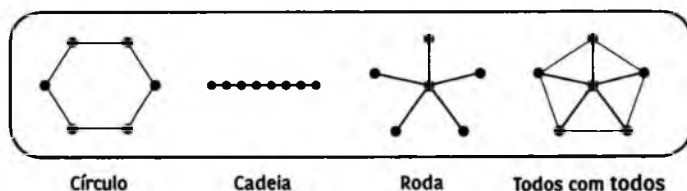
OBSERVAÇÃO: Existem cinco habilidades verbais: a escrita e a palavra (codificadoras), a leitura e a audição (decodificadoras), e o raciocínio que engloba ambas funções. Nossa habilidade afeta diretamente a análise dos nossos objetivos e como codificá-los de uma forma simples e clara para que sejam entendidos.

Chiavenato (1987, p. 202) coloca que a comunicação é uma atividade administrativa que tem como propósitos proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas, gerando assim cooperação, motivação e satisfação no cargo. São esses propósitos que vão conduzir a um espírito de equipe e melhor desempenho nas tarefas. Os subordinados devem receber dos superiores esclarecimentos sobre as orientações tomadas e, por outro lado, os superiores devem ser informados do que está acontecendo.

7.4. Redes formais de comunicação

As estruturas de comunicação dizem respeito às configurações que os canais de comunicação entre os membros de um grupo podem ter. Os diferentes arranjos destes canais são chamados de redes de comunicação.

As redes de comunicação mais frequentes são o círculo, a cadeia, a roda e todos com todos. Dependendo da situação, cada rede pode ser utilizada e obter bons resultados.



Resultados

- A cadeia e a roda são ideais para *tarefas simples*, são configurações centralizadas, aumentam a eficácia do grupo, já que são mais rápidas e usam um mínimo de mensagens. A roda depende do líder para existir e a cadeia respeita a hierarquia.
- Em *tarefas mais complexas*, as configurações mais descentralizadas, como o círculo e todos com todos, conduzem a solução de maior qualidade, já que é uma comunicação participativa e serve de estratégia de satisfação e motivação dos funcionários, mas é mais lenta.

OBSERVAÇÃO: A comunicação circular e todos com todos já foram citadas em prova como sinônimos e a questão foi considerada correta. É só ponto de vista de autores. Então, se cair que a diferença entre as duas é que a círculo tem a ausência do líder e a todos com todos tem a presença do líder, é verdadeira, e se cair que as duas são tidas como sinônimos, também está verdadeira.

● Modalidade de comunicação

As modalidades de comunicação dizem respeito aos meios mais frequentemente usados pelos membros do grupo para comunicar entre si. Estes meios incluem a comunicação face a face, a comunicação escrita, a comunicação áudio e a comunicação mediada eletronicamente.

Resultados

Na tomada de *decisões simples*, não há diferenças entre as várias modalidades. A comunicação por correio eletrônico ou por telefone poderá ser suficiente para resolver o problema, até com ganhos em termos de tempo.

Quando a tarefa se torna de *decisões complexas*, as modalidades menos restritivas (comunicação face a face), conduzem a soluções de maior qualidade, visto que permitem uma grande troca de informação e avaliação em tempo real, com evidentes vantagens para o sucesso da decisão.

● Formatos de discussão

Os formatos de discussão dizem respeito ao modo pelo qual os membros de um grupo trocam e analisam a informação para chegar a uma decisão. Os formatos podem ser de interação limitada ou de interação livre, utilizados segundo o tipo de tarefa a realizar.

Resultados

Nas tarefas simples, o formato de discussão é irrelevante para o resultado, dependendo este mais da competência e quantidade de informação detida pelos membros do grupo.

Em tarefas mais complexas, os formatos de interação menos estruturados parecem facilitar a procura de solução de maior qualidade.

● Padrões de participação

Os padrões de participação referem-se à quantidade e qualidade das comunicações existentes num grupo e incluem aspectos como a frequência de interação, a partilha de informação e a influência na tomada de decisões. O padrão de participação de um grupo inclui ainda a existência de um clima de confiança e apoio interpessoal, que permite aos membros do grupo exporem as suas ideias de forma aberta, bem como discordar das opiniões dos colegas sem ferir susceptibilidades.

Os padrões de participação vão influenciar a qualidade dos resultados alcançados pelo grupo, isto porque quanto maior a participação, tende a conduzir a decisões de qualidade elevada e a soluções inovadoras. A quantidade de participação nos grupos também afeta outras variáveis como a motivação. Os membros dos grupos em que exista mais comunicação estão mais satisfeitos do que os membros dos grupos em que exista menos informação.

OBSERVAÇÃO: A comunicação participativa é ideal para situações complexas, mas torna o processo decisório mais lento, devido a quantidade de mensagens.

7.5. Como melhorar a comunicação interpessoal

A) Habilidades de transmissão

- 1) usar linguagem apropriada e direta (evitando o uso de jargão e termos eruditos quando palavras simples forem suficientes);
- 2) fornecer informações tão claras e completas quanto for possível;
- 3) usar canais múltiplos para estimular vários sentidos do receptor (audição, visão etc.);
- 4) usar comunicação face a face sempre que for possível.

B) Habilidades auditivas

- 1) escuta ativa. A chave para essa escuta ativa ou eficaz é a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal, simbólica e não verbal), e responder apropriadamente ao conteúdo e à intenção (sentimentos, emoções etc.) da mensagem. Como administrador, é importante criar situações que ajudem as pessoas a falarem o que realmente querem dizer;
- 2) empatia. A escuta ativa exige uma certa sensibilidade às pessoas com quem estamos tentando nos comunicar. Em sua essência, empatia significa colocar-se na posição ou situação da outra pessoa, num esforço para entendê-la;
- 3) reflexão. Uma das formas de se aplicar a escuta ativa é reformular sempre a mensagem que tenha recebido. A chave é refletir sobre o que foi dito sem incluir um julgamento, apenas para testar o seu entendimento da mensagem;
- 4) feedback. Como a comunicação eficaz é um processo de troca bidirecional, o uso de feedback é mais uma maneira de se reduzir falhas de comunicação e distorções.

C) Habilidades de feedback

- 1) assegure-se de que quer ajudar (e não se mostrar superior);
- 2) para ser efetivo, deve ser descritivo ao contrário de ser um processo de avaliação;
- 3) no caso de feedback negativo, vá direto ao assunto; começar uma discussão com questões periféricas e rodeios geralmente cria ansiedades ao invés de minimizá-las;
- 4) descreva a situação de modo claro, evitando juízos de valor;
- 5) o feedback é mais útil quando solicitado e oportuno, isto é, quando feito no momento do comportamento ou do fato em questão;
- 6) concentre-se no problema (evite sobrecarregar o receptor com excesso de informações ou críticas);
- 7) deve ser específico ao contrário de verbalizar uma generalização;
- 8) esteja preparado para receber feedback, visto que o seu comportamento pode estar contribuindo para o comportamento do receptor;

- 9) ao encerrar o feedback, faça um resumo e reflita sobre a sessão, para que tanto você como o receptor estejam deixando a reunião com o mesmo entendimento sobre o que foi decidido.

OBSERVAÇÃO: No intuito de melhorar a comunicação interpessoal e intergrupal numa organização de grande porte, deve-se estimular os fluxos horizontais de comunicação informal e oral entre todos os funcionários em torno de metas e projetos.

8. QUESTÕES

8.1. Questões comentadas

-
01. (CESPE TRE/GO 2015) Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

► COMENTÁRIO

Certa. As necessidades de realização estão relacionadas com questões pessoais, o que o indivíduo gosta, o que o deixa realizado, são necessidades que não serão alcançadas em equipe e sim pela própria pessoa, por isso preferem trabalhar sozinhos.

-
02. (CESPE PF 2014) Nas organizações, o líder define-se pela autoridade que lhe é delegada.

► COMENTÁRIO

Errada. Quem é definido pela autoridade que lhe é delegada é o chefe, o líder é caracterizado pela capacidade de influenciar, persuadir e convencer os indivíduos a realizarem um trabalho para alcançarem objetivos comuns.

-
03. (CESPE SUFRAMA 2014) Um dos futuros desafios da liderança é a crescente diversidade nas organizações, o que demandará líderes mais habilidosos em ocupar-se com diferentes perfis multiculturais, bem como com métodos mais flexíveis de trabalho para a integração de múltiplas competências nas equipes e organizações.

► COMENTÁRIO

Certa. Está claro que os líderes atuais devem se adaptar aos funcionários, tendo a habilidade de gerenciar a diversidade com mais flexibilidade.

-
04. (CESPE SUFRAMA 2014) A motivação, segundo a teoria da equidade, ocorre quando as pessoas buscam corrigir as situações em que exista injustiça ou desigualdade por acreditarem nos valores pessoais de justiça nas relações sociais no trabalho.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A teoria da equidade motivacional explica que as pessoas tendem a comparar o seu esforço e a sua recompensa com o esforço e a recompensa do outro, e quando se sentem injustiçados buscam corrigir a situação.

-
05. (CESPE SUFRAMA 2014) Segundo a teoria da expectativa, se uma pessoa acredita ser capaz de concluir uma tarefa com êxito, isso a torna mais motivada para o trabalho.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A teoria onde uma pessoa acredita ser capaz de fazer algo com sucesso, que é apto, inteligente e competente se chama auto-eficácia.

-
06. (Cespe/Hemobras/Administrador/2014) Motivação consiste em forças que impulsionam e sustentam os esforços de uma pessoa à realização de algo. Nesse sentido, o empowerment se caracteriza como uma prática motivacional.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A motivação é uma força propulsora que dá direção, intensidade, sentido e persistência ao comportamento. O empowerment atribui mais responsabilidades, tarefas e autonomia aos funcionários, funcionando como uma estratégia motivacional.

-
07. (FCC/TRT/Analista adm./2014) As teorias sobre liderança apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

- (A) inteligência geral, interesses e atitudinais;
- (B) contingenciais, reforço e motivacionais;
- (C) traços de personalidade, estilos de liderança e situacionais;
- (D) traços de caráter, contingenciais e de aprendizagem;
- (E) estilos de poder, sistêmicas e comportamentais.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta c. Existem três grupos de teorias que explicam a motivação. O primeiro grupo é o que defende que a liderança se deve a traços na personalidade (já está desacreditado), segundo grupo é o de Estilos de Liderança (autocrático, democrático e liberal), o terceiro grupo é o da liderança contingencial (situacional), que defende a ideia de que não existe uma única maneira de administrar, vai depender do líder, da situação e do liderado.

08. (FCC/TRF 2/Analista/2012) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria:

- (A) da motivação e higiene;
- (B) da hierarquia das necessidades;
- (C) X e Y;
- (D) dos motivos humanos;
- (E) do reforço positivo e de aversão.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta c. Questão muito fácil. A teoria que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los (teoria X) e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho (teoria Y), corresponde à teoria X e Y.

09. (FGV/TRE-PA/Técnico/2012) Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo:

- (A) fisiológica;
- (B) de segurança;
- (C) social;
- (D) de estima;
- (E) de autorrealização.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta c. Maslow dividiu as necessidade em 5, aquela que fala sobre as relações de amizade, pertencer a um grupo social, ter família, casar, namorar, ter filhos, são as necessidades sociais.

10. (Cespe/MTE /Administração/2012) Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada estritamente nas recompensas ofertadas pela organização.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A palavra estritamente tornou a questão incorreta, pois Vroom fala na sua teoria sobre a expectativa também, se o indivíduo tiver a expectativa alta de que com determinado esforço ele irá conseguir alcançar seus próprios objetivos, suas próprias necessidades ele tende a ser mais produtivo.

-
11. (Cespe/MTE/Administração/2012) O *managerial grid* (grade gerencial) proposto por Blake e Mouton pressupõe que o administrador deva se preocupar apenas com os resultados.

► **COMENTÁRIO**

Errada. O grid gerencial afirma que os líderes devem se preocupar com a execução correta das tarefas e alcance de resultados e a motivação, interesse do funcionário de fazer algo.

-
12. (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

► **COMENTÁRIO**

Certo. A comunicabilidade é uma habilidade interpessoal a ser desenvolvida pelos gerentes e funcionários, pois só mediante uma boa comunicação a empresa poderá exercer adequadamente as suas tarefas e alcançar os objetivos. Pode surgir diferentes obstáculos, barreiras e entraves que prejudicam o processo de comunicação entre as pessoas. A avaliação prematura da mensagem é um exemplo de obstáculo, assim como a percepção seletiva, questões culturais, escolha de vocabulários complexos etc.

-
13. (CESGRANRIO – 2009 – IBGE – Agente Censitário) O gerente de uma empresa executa a função administrativa de direção, cujas características

- (A) Definem objetivos para o desempenho organizacional futuro e estabelecem decisões sobre os recursos necessários para alcançá-los.
- (B) Envolvem atribuição de tarefas e autoridade, agrupamento das tarefas em departamentos e alocação de recursos em uma estrutura lógica.
- (C) Estabelecem padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo.
- (D) Correspondem a uma adequada comunicação, habilidade de liderança e motivação para estimular colaboradores a se manterem alinhados aos objetivos organizacionais.
- (E) Monitoram atividades de forma a assegurar que os objetivos sejam atingidos, promovendo ações corretivas, quando necessárias.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d. A função da direção é uma fusão de duas outras funções, a coordenação e a liderança. A coordenação é o ajustamento dos fluxos de trabalho dentro do respectivo nível, evitando a sobrecarga da chefia com problemas de rotina. A liderança é a capacidade de influenciar, persuadir, conven-

cer os indivíduos a executarem uma determinada tarefa através da comunicação organizacional. Logo, a direção corresponde a uma adequada comunicação, habilidade de liderança e motivação para estimular colaboradores a se manter alinhado aos objetivos organizacionais.

Alternativa a. Errada. A direção não define objetivos para o desempenho organizacional futuro e estabelece decisões sobre os recursos necessários para alcançá-los, quem faz isso é o planejamento.

Alternativa b. Errada. A atribuição de tarefas e autoridade, agrupamento das tarefas em departamentos e alocação de recursos em uma estrutura lógica é realizada pela função organização.

Alternativa c. Errada. O controle estabelece padrões de desempenho e indica o progresso rumo aos objetivos. Quando é de longo prazo, quem realiza é o controle estratégico.

Alternativa e. Errada. Quem monitora as atividades de forma a assegurar que os objetivos sejam atingidos, promovendo ações corretivas quando necessárias é a função do controle.

14. (IADES / CFA 2011) Segundo a teoria de Maslow, o comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos, tornando-se assim fontes de motivação. Quanto à Pirâmide de Maslow, assinale a alternativa incorreta.

- (A) Necessidades humanas podem ser dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, formando uma pirâmide onde a base são as necessidades fisiológicas.
- (B) O nível básico da pirâmide é o atendimento das necessidades básicas.
- (C) À medida que necessidades de níveis menores vão sendo satisfeitas, outras de nível mais elevados guiam o comportamento do indivíduo.
- (D) Mesmo que uma necessidade seja atendida, ela continua sendo motivadora do comportamento.
- (E) O nível mais elevado da pirâmide é a autorrealização, o sucesso pessoal.

► COMENTÁRIO

Alternativa correta. d. É incorreto afirmar que, na teoria de Maslow, a necessidade atendida continua sendo motivadora, pois quando um nível de necessidade é atendido, ele deixa de ser motivador e o indivíduo passa a ser mais influenciado pelo nível seguinte de necessidades da pirâmide. O que passa a ser motivador vai ser o nível seguinte, pois a motivação está mais relacionada com a expectativa de satisfação da necessidade do que com a própria necessidade em si.

Alternativa a. Correta. *Necessidades humanas podem ser dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, formando uma pirâmide onde a base são as necessidades fisiológicas, logo vem as de segurança, sociais, estima e de autorrealização.*

Alternativa b. Correta. *O nível básico da pirâmide é o atendimento das necessidades básicas, o segundo nível corresponde as necessidades secundárias.*

Alternativa c. Correta. *À medida em que necessidades de níveis menores vão sendo satisfeitas, outras de nível mais elevados guiam o comportamento do indivíduo.*

Alternativa e. Correta. *O nível mais elevado da pirâmide é a autorrealização, o sucesso pessoal, desenvolvimento de habilidades, fazer o que gosta, o que se identifica.*

15. (IADES / CFA 2011) A aplicação de metas e de prêmios contribui para a motivação das equipes internas. Na empresa privada, a participação nos lucros é um excelente prêmio proporcional à conquista de resultados positivos.

No setor público, a aplicação de metas interfere no comportamento organizacional

- (A) Na medida em que apoia a necessidade de coerência interna, destacando os valores dos indivíduos e o compromisso dos servidores com os resultados da organização pública.
- (B) Pois a elaboração de uma meta ideal, mesmo que seja inviável na aplicabilidade, motiva os servidores para o trabalho.
- (C) Pelo resultado individual comparativo de cada servidor público e a remuneração financeira de seus vencimentos mensais.
- (D) Na justa necessidade de proporcionar um ambiente favorável para mensurar as competências internas.
- (E) De forma genérica, pois acomoda todos os servidores públicos frente às suas responsabilidades.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. *A aplicação de metas e prêmios contribui para a motivação da equipe interna na medida em que apoia a necessidade de coerência interna, destacando os valores dos indivíduos e o compromisso dos servidores com os resultados da organização pública. Quando existe uma meta explícita, o servidor sabe quais são os resultados esperados dele, quais valores deve utilizar para alcançar tais resultados.*

Alternativa b. Errada. *Os objetivos e as metas devem ser reais e alcançáveis e não inviáveis.*

Alternativa c. Errada. Não existe esse resultado individual comparativo.

Alternativa d. Errada. Essa alternativa é confusa. Não existe essa relação de consequência entre necessidade de proporcionar um ambiente favorável para medir as competências internas e o estabelecimento de metas.

Alternativa e. Errada. Os objetivos e as metas devem ser específicos e não genéricos, também não devem favorecer a acomodação, o que se busca é a iniciativa, criatividade e atitude positiva do funcionário para poder alcançar um bom resultado.

16. (ESAF / CGU 2008) A motivação é algo presente em nossa vida desde o momento que nascemos e seu entendimento tem-se constituído em um desafio para as pessoas que ocupam funções gerenciais. Assinale se as frases a seguir sobre motivação são verdadeiras ou falsas.

- I. Por motivação se entende uma força intrínseca que impulsiona na direção de alguma coisa.
- II. Estímulos são energias internas que determinam o comportamento dos indivíduos.
- III. A teoria de motivação conhecida como teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa.
- IV. A teoria de motivação de Maslow é conhecida como teoria das necessidades humanas.
- V. As motivações para o trabalho são iguais para indivíduos que exercem cargos do mesmo grupo ocupacional.

Escolha a opção correta.

- (A) I, II e III são verdadeiras.
- (B) III, IV e V são falsas.
- (C) II e V são verdadeiras.
- (D) I, III e IV são verdadeiras.
- (E) II, III e IV são falsas.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d.

Item I. Certo. Cuidado, essa questão não está falando dos dois fatores de Herzberg, e sim do fato de que a motivação é uma força interna ao indivíduo que o impulsiona à ação.

Item II. Errado. Estímulos são energias externas, não internas, que podem gerar uma resposta do indivíduo. No ciclo motivacional, o estímulo é o fator gerador da necessidade e está associado também às teorias do condicionamento humano, como, por exemplo, o behaviorismo. Tais teorias trabalham essencialmente com o binômio estímulo-resposta.

Item III. Certo. A teoria da expectativa, também chamada de expectância, explica que o indivíduo, ao relacionar três fatores (valência, expectativa e força), irá avaliar se vale a pena ter determinado desempenho e alcançar determinada recompensa.

Item IV. Certo. A teoria de Maslow é conhecida por teoria da hierarquia das necessidades ou por teoria das necessidades humanas.

Item V. Errado. Os teóricos atuais defendem a ideia de que cada indivíduo pode ter motivações diferentes, dependendo de suas percepções, personalidade, expectativa, valores, contexto individual etc.

8.2. Questões de concursos

-
1. **(ESAF / CVM 2010)** A respeito da liderança, assinale a opção que pode ser considerada incorreta, segundo as teorias mais contemporâneas da Administração.
 - (A) A liderança pode ser ensinada e aprendida por todos os indivíduos, como qualquer outra função gerencial.
 - (B) A liderança efetiva gera comprometimento e entusiasmo entre os liderados para o alcance de objetivos comuns.
 - (C) A liderança é um fenômeno grupal.
 - (D) A liderança verdadeira é inata ao indivíduo.
 - (E) Grande parte do poder do líder encontra-se no grupo em que lidera.
-
2. **(ESAF – Receita/ATRFB 2009)** Ao optar pela liderança situacional, um gestor de pessoas deve:
 - (A) Conduzir a maturidade de trabalho do liderado, com o cuidado de não interferir em sua maturidade psicológica.
 - (B) Adotar um estilo diretivo para quem apresenta maturidade média ou alta.
 - (C) Identificar a maturidade média do grupo e, com base nisso, adotar um estilo único para todos os liderados.
 - (D) Levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho, mediante a liderança eficaz de um a um.
 - (E) Saber que competência é a combinação da motivação e da confiança do indivíduo em sua capacidade de atingir um objetivo ou de realizar uma tarefa.

-
3. (SEAP – PDGF / IADES 2011) Fela Moscovici (1994) distingue os conceitos de grupo e equipe. Segundo a autora, a equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. Em uma equipe de elevado desempenho observa-se
- (A) Grande confiança depositada exclusivamente no líder do grupo para a decisão estratégica e disseminação das informações.
 - (B) Atuação responsável dos membros do grupo e estímulo às opiniões divergentes.
 - (C) Que as interações entre os participantes inibem o desempenho individual.
 - (D) Que, apesar do baixo grau de integração entre os objetivos dos membros os produtos individuais são entregues com qualidade.
 - (E) Que a comunicação com os membros é baseada em fatos reais e evita-se assumir riscos.
-
4. (SEAP – PDGF / IADES 2011) A respeito das relações humanas no ambiente de trabalho, assinale a alternativa correta.
- (A) As pessoas, nas suas relações interpessoais, devem não só agir com fragilidade ao se expressar, mas também não devem impor limites em seus relacionamentos pessoais e profissionais.
 - (B) Os efeitos dos conflitos dos grupos de trabalho são sempre negativos. Os gestores devem lidar com eles com muita rapidez para evitar que se demonstrem com frequência.
 - (C) Relações abaladas entre funcionários que desempenham as mesmas funções são benéficas para a organização, uma vez que isto estimula o espírito competitivo dos empregados, gerando resultados mais positivos.
 - (D) O afrouxamento da cobrança de disciplina produz crescimento no grau de satisfação dos empregados, contribuindo para uma maior eficiência no trabalho.
 - (E) O relacionamento entre os funcionários é um dos aspectos mais importantes para a eficácia do trabalho em equipe, exigindo que seus membros tenham empatia, postura profissional participativa, capacidade de comunicação e respeito à individualidade do outro.
-
5. (ESAF/Enap/2006) Selecione a opção que não indica corretamente uma técnica que possibilita o desenvolvimento de trabalho em equipe.
- (A) Troca constante de informações, ouvir e falar.
 - (B) Compromisso com os objetivos definidos pela alta administração.
 - (C) Conhecimento mútuo, para o alcance de resultados coletivos.
 - (D) Criação de identidade que forneça senso de participação para os integrantes do grupo.
 - (E) Clima de abertura intelectual, possibilitando a análise crítica.

6. (ESAF/APO/2005) Analise as alternativas a respeito do trabalho em equipe e complete as lacunas valendo-se das palavras departamentais ou interdepartamentais, cooperação ou competição, duradouras ou momentâneas, evidentes ou sutis.
- I. As equipes _____ trazem diferentes perspectivas de abordagem de problemas ou oportunidades, enxergando os problemas como um todo.
 - II. As equipes _____ rompem o isolamento entre os departamentos, incentivando a entre eles.
 - III. As equipes _____ criam redes de trabalho que se espalham por toda a organização, estabelecendo uma rede informal de aliados.
 - IV. As equipes _____ conseguem manter funcionários de alto padrão, introduzindo mecanismos de controle mais e aceitáveis.

Escolha a opção que corretamente preenche as lacunas acima.

- (A) Departamentais – competição – momentâneas -evidentes
- (B) Interdepartamentais – competição – momentâneas – sutis
- (C) Interdepartamentais – competição – duradouras – evidentes
- (D) Departamentais – cooperação – momentâneas – sutis
- (E) Interdepartamentais – cooperação – duradouras – sutis

7. (ESAF/EPPGG/2005) Robbins, em seu livro Comportamento Organizacional, de 2002, estabelece as formas mais comuns de equipes de trabalho. Entre as opções a seguir, indique a correta.
- (A) As equipes orientadas por resultados são compostas por grupos de funcionários de departamentos diversos, que se reúnem algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho, mas não têm autoridade para implementar unilateralmente essas sugestões.
 - (B) As equipes virtuais são formadas por grupos de funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, que se juntam para trocar informações, desenvolver novas ideias ou ainda coordenar projetos complexos.
 - (C) As equipes de trabalho autogerenciadas são grupos de funcionários que realizam trabalhos relacionados ou interdependentes e assumem responsabilidades de seus antigos supervisores, incluindo o planejamento, controle e a tomada de decisões operacionais e sua consequente implementação.
 - (D) As equipes multifuncionais usam a tecnologia da informação para juntar fisicamente seus membros dispersos, para que possam compartilhar informações, tomar decisões, realizar tarefas e atingir seus objetivos comuns.

- (E) As equipes de soluções de problemas são grupos compostos por funcionários de diversas organizações com o intuito de resolver demandas ou tarefas compartilhadas e interrelacionadas e que possuem autonomia para a tomada de decisões estratégicas.
-

8. (ESAF / Aneel 2006) Assinale a opção incorreta.

- (A) Equipes de trabalho autogerenciadas precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização para que tenham acesso às informações sobre a tarefa, aos recursos disponíveis e aos padrões de desempenho.
- (B) Equipes de trabalho autogerenciadas pressupõe a descentralização para que tenham uma margem de iniciativa e de decisão, referente à organização de seu trabalho.
- (C) Equipes de trabalho autogerenciadas necessitam de uma nova estruturação das relações entre as unidades autônomas, uma vez que uma coordenação continua sendo indispensável.
- (D) Equipes de trabalho autogerenciadas realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem responsabilidades de seus antigos supervisores.
- (E) Equipes de trabalho autogerenciadas apresentam um contexto social limitado, caracterizando-se pela fraca empatia e conflituosa interação entre seus membros.
-

9. (ESAF / Aneel 2006) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir. O êxito do trabalho em equipe é logrado quando

- (A) Os membros da equipe estabelecem normas.
- (B) O líder é escolhido democraticamente.
- (C) O ambiente está sujeito a incertezas.
- (D) A equipe se constitui de no máximo dez pessoas.
- (E) Predomina o estilo de liderança voltado para a tarefa.
-

10. (CESPE / DETRAN-ES 2010) As equipes de trabalho caracterizam-se por compartilhamento de informações, sinergia neutra, responsabilidades individuais e mútuas e habilidades aleatórias e variadas.

11. (CESPE / DETRAN-ES 2010) A existência de grande diversidade entre os membros de uma equipe é desaconselhável em situações em que se busca o incremento da capacidade de trabalho.

12. (CESPE / MDS 2009) Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas sim como membros do grupo em que atuam; não são os trabalhadores que definem sua capacidade máxima de produção, mas sim os grupos sociais com os quais eles interagem; qualquer desvio de comportamento, por parte do indivíduo, tende a ser objeto de retaliação simbólica pelo grupo do qual participa.

- (CESPE / Banco da Amazônia 2009) A definição de equipes de trabalho é uma estratégia de gestão de pessoas frequentemente adotada nas organizações. Considerando os aspectos teóricos e conceituais referentes às equipes de trabalho, julgue os itens a seguir.
-
13. Um grupo social difere de uma equipe de trabalho quanto ao nível de interdependência das tarefas dos seus membros.
-
14. Para garantir a efetividade de uma equipe de trabalho, é necessário dar recompensas somente para os membros da equipe que se desempenharam melhor nas tarefas, estimulando a competição saudável dentro da equipe.
-
15. Como prática de gestão, tem sido demonstrado que a organização do trabalho em torno de equipe é a melhor solução para qualquer tipo de atividade que exija alto desempenho.
-
16. Uma equipe heterogênea em termos de sexo, idade, educação, entre outros aspectos, tende a ter menor probabilidade de eficácia na execução de todos os tipos de tarefas.
-
17. Equipes eficazes demandam que seus membros conheçam as habilidades e competências uns dos outros. O desenvolvimento de um clima de confiança entre os membros também é fundamental para garantir a eficácia de uma equipe.
-
18. A efetividade de uma equipe de trabalho é definida pelos critérios de resultados produtivos do trabalho, satisfação do grupo e sobrevivência da equipe.
-
19. (CESPE / TCU 2007) Segundo o modelo de estágios, o grupo inicia seu processo de desenvolvimento no estágio de formação, caracterizado por grande incerteza e, em seguida, entra no estágio de tempestade, com muitos conflitos sobre o controle do grupo. Superado esse estágio, o grupo entra no de desempenho, quando consegue apresentar resultados mais efetivos para a organização.
-
- (CESPE / INCA 2009) A respeito do trabalho em equipe nas organizações e da administração da diversidade de funcionários, julgue os itens seguintes.
-
20. Em uma equipe, o poder deve ser compartilhado entre os membros para que a liderança não seja confundida com chefia.
-
21. A diversidade de funcionários afeta de forma negativa a comunicação no âmbito da organização.
-
22. A diversidade de funcionários ajuda a acessar diferentes segmentos de consumidores, compreendendo melhor os clientes.

-
23. A diversidade de funcionários traz maiores perspectivas e ideias para os grupos, aumentando a inovação e a criatividade dentro da empresa.
-

- (CESPE / MMA 2009) No lindo e charmoso GP noturno de Cingapura, Felipe Massa poderia assumir a ponta do campeonato, caso ficasse à frente do adversário direto ao título da temporada 2008, o inglês Lewis Hamilton. No entanto, aconteceu uma falha na equipe. Na situação que se está ilustrando, a alegação de muitos foi de que a falha teria sido do mecânico-chefe da Ferrari, Federico Uguzzoni. O automobilismo é um dos maiores exemplos do trabalho de equipe bem-sucedido. O que é feito no pit-stop é um modelo de sincronia total e resultado de aperfeiçoamento permanente. A equipe sabe que muitas vezes é no pitstop que o piloto garante a sua vitória. Mesmo sendo modelo de trabalho de equipe, o automobilismo, como todos os esportes, pode errar.

Além da parte emocional, também uma competência a ser constantemente trabalhada, é importante aceitar que a tecnologia está no top, mas não é infalível. O sistema eletrônico falhou nos boxes da equipe italiana, como pode ocorrer no sistema da empresa, do banco etc. Recentemente, a cidade de São Paulo e algumas outras do estado entraram em pânico, porque a Internet saiu do ar. O jovem piloto brasileiro Felipe Massa foi campeão ao chamar a responsabilidade para toda a equipe e, principalmente, ao convocar a energia de todos para a próxima corrida. Independentemente do resultado da prova, ele já mostrou que é vitorioso como líder, como parte de um time e como piloto que sabe do esforço de muitos para que ele possa subir no pódio.

Tendo o texto acima como referência inicial e considerando a multiplicidade de aspectos que ele suscita, julgue os seguintes itens.

24. O desempenho não é igual quando se está sozinho e quando se faz parte de uma equipe. Como ilustrado no texto em apreço, o desempenho na equipe, em qualquer circunstância, é sempre superior.
-
25. Uma equipe de trabalho é reconhecida como um conjunto de relações dinâmicas e complexas que envolvem pessoas que são vistas e se veem como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. Tal situação é ilustrada no caso relatado no texto.
-
26. Para que uma equipe de trabalho funcione adequadamente, é necessário que o poder seja exercido de forma desigual entre os membros do grupo, como ilustrado no caso em tela.
-
27. Fatores psicológicos, como cortesia, presteza e tolerância, influenciam negativamente a produtividade do grupo.
-

-
- **(CESPE / Câmara dos Deputados 2003)** Com relação à abordagem de sistemas, julgue os itens que se seguem.
-
- 28.** Os sistemas sociais necessitam de controle homeostático, caso queiram conservar-se estáveis.
-
- 29.** As normas e ideologia de um sistema têm o propósito geral de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas. Além disso, fornecem mapas cognitivos para os membros, facilitando-lhes o trabalho e o ajustamento ao sistema.
-
- 30.** **(CESPE / ABIN 2004)** Uma organização aberta pode ser considerada como constituída de subsistemas inseridos em um sistema social maior, que a engloba.
-
- 31.** **(CESPE / Seplag Ibram 2009)** Os conflitos surgem de três motivos principais: a competição por recursos disponíveis, porém escassos, a divergência de objetivos entre as pessoas e a tentativa de autonomia ou libertação de um indivíduo com relação a outro.
-
- **(CESPE / Fundac 2008)** A força de trabalho de uma organização é constituída pela existência de uma variedade de pessoas com diferentes características, o que pode levar a conflitos nas relações de trabalho. A respeito desse assunto, julgue as afirmativas abaixo.
-
- 32.** Uma interferência deliberada sobre a tentativa de uma outra pessoa alcançar os seus objetivos é fator determinante nas situações de conflito interpessoal.
-
- 33.** Uma grande interdependência entre os grupos de trabalho pode possibilitar que um prejudique o trabalho do outro, o que seria um fator gerador de conflito.
-
- 34.** Conflitos profissionais não geram qualquer ganho positivo para a organização.
-
- 35.** **(CESPE / STF 2008)** O estilo de gestão de conflitos denominado evitação se caracteriza por uma postura assertiva, que é indicada para conflitos referentes a assuntos complexos, nos quais existem grandes possibilidades de ganhos e, portanto, a demora para obter maior número de informações torna-se necessária e desejável.
-
- 36.** **(CESPE / MCT 2004)** Um modo eficiente de se administrar conflitos é a concessão. Quando cada uma das partes cede em alguns pontos, acontece o compartilhamento, o que pode levar a um resultado bom para ambas as partes.
-
- 37.** **(CESGRANRIO MP-RO 2005)** Comunicação é um processo fundamental na gestão de pessoas. Ela diz respeito ao(à):

- (A) Registro de determinado evento ou ocorrência com objetivo de construir um banco de dados.
- (B) Conjunto de dados com determinado significado, reduzindo a incerteza e permitindo o conhecimento.
- (C) Relacionamento com outras pessoas por meio de ideias, fatos, pensamento e valores.
- (D) Canal que codifica a mensagem emitida pela fonte, de modo a torná-la mais adequada.
- (E) Sistema de acumulação de dados disponível ao processamento da informação.

38. (CESGRANRIO ELETROBRÁS 2010) Uma adequada gestão de pessoas envolve uma cuidadosa seleção de canais de comunicação e relacionamento com colaboradores. Os canais de comunicação podem ser hierarquizados em função de sua capacidade quanto a

- lidar com múltiplos sinais, simultaneamente;
- facilitar um *feedback* rápido de via dupla;
- estabelecer um foco pessoal para a comunicação.

O(s) canal(ais) de comunicação que atende(m) adequadamente às três capacidades de transmissão de informações é(são)

- (A) Conversa ao telefone.
- (B) Conversa face a face.
- (C) E-mail e intranet.
- (D) Relatórios e boletins.
- (E) Memorandos e cartas.

39. (CESPE SEBRAE 2008) A composição das equipes deve buscar a monodisciplinaridade, uma vez que os trabalhos desenvolvidos devem ser específicos das áreas envolvidas.

40. (CESPE SEBRAE 2008) O trabalho em equipe pode trazer algumas vantagens, tais como sinergia, eficiência, eficácia e clima saudável de trabalho.

41. (CESPE SEBRAE 2008) Os elementos considerados essenciais ao trabalho em equipe incluem responsabilidade mútua, objetivos comuns e falta de dependência dos membros.

42. (CESPE SEBRAE 2008) Algumas das dificuldades em trabalhar em equipe é que a maioria das pessoas tem muita experiência com grupos de trabalho eficiente, o que gera baixas expectativas com relação a esse tipo de trabalho.

43. (CESPE SEBRAE 2008) O trabalho em equipe é adequado a qualquer situação, independentemente de fatores como prazo e tipo de demanda.

44. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010) Com relação às distinções entre liderança e capacidade gerencial, considere as afirmativas abaixo.

- I. Liderar envolve um processo de influência não coercitiva decorrente da autoridade formal do cargo e, neste sentido, é distinto de gerenciar.
- II. Os gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação às metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação às metas.
- III. Hoje o líder é o componente mais estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa.
- IV. O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetar planos e acompanhar os seus resultados; liderança, em comparação, é lidar com a mudança.
- V. O gerente tem uma visão de longo prazo; o líder, perspectiva de curto prazo. O gerente faz as coisas certas; o líder faz as coisas direito.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I e III.
 - (B) III, IV e V.
 - (C) I, II e IV.
 - (D) II e V.
 - (E) I, II, III e IV.
-

45. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009) Com relação à distinção entre liderança e gerência, é correto afirmar que a gerência

- (A) Se preocupa com o bom funcionamento da organização, enquanto a liderança se define pela busca da inovação e a mudança.
- (B) Atua sempre a partir de metas consensualmente estabelecidas, enquanto a liderança deve recorrer sempre a sua posição.
- (C) Está mais orientada para a realização das mudanças no presente, enquanto a liderança se afirma unicamente pela capacidade de antecipação das tendências futuras e da montagem de cenários estratégicos.
- (D) Se orienta, em primeiro lugar, para a formação de novas identidades e metas organizacionais, enquanto a liderança se preocupa em garantir bons resultados a partir dos recursos já existentes na organização.
- (E) Baseia seu poder no carisma, isto é, na rotinização do seu papel hierarquicamente superior, enquanto a liderança depende exclusivamente do conhecimento técnico e administrativo.

46. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010) As teorias sobre liderança apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

- (A) Inteligência geral; interesses e atitudinais.
- (B) Contingenciais; reforço e motivacionais.
- (C) Traços de personalidade; estilos de liderança e situacionais.
- (D) Traços de caráter; contingenciais e aprendizagem.
- (E) Estilos de poder; sistêmicas e comportamentais.

47. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2005) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: “Uma das teorias de liderança baseia-se nas características do líder, o que significa dizer. ...”

- (A) Que traços físicos, sociais e intelectuais garantem o sucesso da liderança.
- (B) Que valores e tradições da empresa garantem o sucesso da liderança.
- (C) Que o estilo liberal garante o sucesso da liderança.
- (D) Que a força dos subordinados garante o sucesso da liderança.
- (E) Que o grau de participação dado aos subordinados garante o sucesso da liderança.

48. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010) Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança

- (A) Liberal.
- (B) Autocrática.
- (C) Democrática.
- (D) Situacional.
- (E) Centralizadora.

49. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2008) Considerando que os estilos de liderança podem-se desenvolver de forma autocrática, democrática ou liberal (laissez-faire), assinale, entre as opções a seguir, aquela que aponta uma característica correta na aplicação de uma dessas formas.

- (A) Liberal: o líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- (B) Autocrática: a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros.

- (C) Democrática: o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando conselho técnico ao líder, a quem cabe sugerir, se necessário, duas ou mais alternativas para o grupo escolher.
- (D) Democrática: há liberdade completa para as decisões individuais ou grupais, sendo mínima a ação do líder.
- (E) Autocrática: tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo, em decorrência de uma absoluta falta de participação do líder.

50. (FCC – PGE/RJ – AUDITOR – 2009) Sobre liderança situacional:

- I. O líder é aquele que procura adequar a situação ao seu estilo de comando.
 - II. Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita ao controle pelos subordinados, que passam a atuar num padrão autocrático.
 - III. Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.
 - IV. A Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade dos liderados, no qual o líder deve identificar em que nível se encontram os liderados para, então, optar por um dos quatro estilos de liderança.
 - V. Um problema da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard é a ideia de que os subordinados “imaturos” devem ser tratados com o “pulso forte”, pois esse tipo de comportamento por parte da liderança não estimularia o desenvolvimento dos subordinados.
- (A) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.
 - (B) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.
 - (C) Estão corretas APENAS as afirmativas II, III e IV.
 - (D) Estão corretas APENAS as afirmativas III e IV.
 - (E) Estão corretas APENAS as afirmativas III, IV e V.

51. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) Na linguagem verbal há habilidades de comunicação codificadoras e decodificadoras. São decodificadoras as habilidades de

- (A) Leitura e audição.
- (B) Escrita e a palavra.
- (C) Leitura e escrita.
- (D) Audição e a palavra.
- (E) Leitura e a palavra.

52. (FCC – TJ/AP – ANALISTA ADM – 2009) No intuito de melhorar a comunicação interpessoal e intergrupal numa organização de grande porte deve-se

- (A) Aperfeiçoar os fluxos descendentes e formais de comunicação escrita para melhorar a imagem da direção.
- (B) Centralizar os fluxos ascendentes e informais de comunicação oral visando elevar o controle gerencial.
- (C) Estimular os fluxos horizontais de comunicação informal e oral entre todos os funcionários em torno de metas e projetos.
- (D) Incentivar a comunicação formal e escrita entre os altos dirigentes dos setores de marketing e RH.
- (E) Reduzir os fluxos laterais de comunicação formal e informal para impedir as chamadas “centrais de boatos”.

53. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010) Com relação à importância do feedback no processo de comunicação interpessoal nas organizações, considere as afirmativas abaixo.

- I. Para ser efetivo o feedback deve ser descritivo ao contrário de ser um processo de avaliação.
- II. O feedback é mais útil quando solicitado e oportuno, isto é, quando feito no momento do comportamento ou do fato em questão.
- III. Deve ser compatível com as motivações e objetivos o emissor, mesmo que seja expresso na forma de um desabafo.
- IV. Deve ser direcionado às características pessoais, idiossincrasias, limitações de raciocínio e outras manifestações individuais que podem ser apontadas como falhas.
- V. Deve ser específico ao contrário de verbalizar uma generalização.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, III e V.
- (C) I, II e V.
- (D) III, IV e V.
- (E) II, III, IV e V.

GABARITO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
D	D	B	E	B	E	C	E	A	F	F	V	V

GABARITO												
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
F	F	F	V	V	F	V	V	V	V	F	V	V
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
F	V	V	V	V	V	V	F	F	V	C	B	F
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
V	F	F	F	E	A	C	A	C	C	E	A	C
53												
A												

CONTROLE

SUMÁRIO ● 1. Introdução – 2. O processo de controle – 3. Indicadores de desempenho – 4. Características do controle – 5. Tipos de controle – 6. Características da medida disciplinar – 7. Questões : 7.1. Questões comentadas; 7.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

O controle é a quarta função do processo organizacional, apesar de passar todas as funções, pois existem controles que acontecem antes, durante e após a execução das tarefas, veremos mais adiante.

Durante o decorrer do século XX, o conceito de controle de gestão sofreu modificações. Inicialmente, baseava-se apenas em verificar se o planejado fora executado, e mais recentemente analisa o processo, como um todo, observando as variáveis que alteram o processo, ou os porquês do sucesso ou insucesso desses controles e, ainda, os fatores com maior relevância e seus impactos dentro das organizações.

Imoniana e Nohara (2004) definem controle como a espinha dorsal do exercício de gestão. O controle pressupõe a tomada de decisões e a ação para assegurar a realização dos objetivos da organização, baseados em sua missão.

Segundo Gomes e Salas (2001), os conceitos de controle de gestão foram divulgados no início do século por Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916). Outros autores desenvolveram suas teorias com relação ao controle de gestão, entre eles, Urwich (1928), que identificou cinco princípios do controle: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade.

Rowland (1947) associou o controle ao planejamento, destacando a forte relação existente entre ambos. Goetz (1949) analisou o controle de gestão do ponto de vista do contador, interpretando o controle como a ferramenta para assegurar a conformidade aos planos. Fayol (1949) parte do princípio de que existem leis imutáveis que regem os sistemas de controle: prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Segundo o autor, o controle era visto como uma verificação de que tudo estava acontecendo conforme o planejado.

Para Anthony (1965), controle de gestão é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos sejam obtidos e usados eficaz e eficientemente. Neste sentido, o controle de gestão está relacionado ao planejamento e controle, buscando a congruência com a satisfação das motivações de cada indivíduo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 34).

Para esses autores, o controle gerencial (ou de gestão) é “o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam as estratégias adotadas.”

Na década de 1980, foram desencadeados estudos sobre a relação existente entre o meio ambiente e o funcionamento das organizações. Nessa época, surgiram críticas e dúvidas sobre o processo; essas lacunas começaram a ser preenchidas por meio de estudos realizados nos sistemas de controles provenientes da sociologia e da filosofia, objetivando o entendimento do controle organizacional a partir de uma ampla visão social (SALAS; GOMES, 1995).

Passados alguns anos, Gomes e Salas (2001, p. 23) defendem que o controle de gestão se refere “ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos e externos à organização e que influenciam o comportamento dos indivíduos. Gazzoni (2003, p. 28) define o controle de gestão como uma

[...] ferramenta essencial para o desenvolvimento das organizações, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisão, que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

Para o seu concurso, você não precisará decorar o que cada autor afirma, apenas entender que controlar é medir, mensurar, avaliar, comparar, identificar erros e corrigir.

As organizações precisam do controle em suas várias atividades para saber se estão no caminho correto e de acordo com o que foi previamente estabelecido no planejamento.

Sintetizando todas as funções administrativas, temos que o **planejamento** serve para analisar a situação atual da empresa, definir os objetivos e metas e traçar as estratégias e planos de ação para alcançá-los. A **organização** serve para distribuir, alocar e estruturar as pessoas e recursos de maneira a trabalhar de forma organizada e racional. A **direção** coordena e lidera, mostrando os rumos, e dinamiza as pessoas para que utilizem os recursos da melhor maneira possível. Por último, temos o **controle**, que serve para que todas as coisas funcionem da maneira certa e no tempo certo.

Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for o seu horizonte de tempo, tanto mais complexo será o controle. Quase todos os esquemas de planejamento trazem em seu bojo o seu próprio sistema de controle. Através da função de controle, o administrador assegura que a organização e seus planos estejam na trilha certa.

Todas as funções administrativas, planejamento, organização, direção e controle existem em todos os níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional. Os três níveis se interligam e se entrelaçam intimamente. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização.

O principal orientador da gestão para atingir a excelência na prestação de serviços ao cidadão é a avaliação sistemática da satisfação ou insatisfação dos usuários desses serviços. O serviço público brasileiro instituiu uma sistemática de avaliação da satisfação de seus usuários baseada em algumas dimensões importantes, quais sejam:

- 1) qualidade do atendimento;
- 2) qualidade do serviço;
- 3) adequação das instalações físicas;
- 4) confiabilidade;
- 5) transparência;
- 6) comunicabilidade;
- 7) facilidade.

Dimensões de qualidade na gestão pública

Na gestão pública é importante o exercício, pelos cidadãos, do controle social. A gestão pública de excelência, orientada para resultados, precisa definir uma estratégia vigorosa de indução do controle social por parte da sociedade. Em muitos países, de diversas maneiras, essa estratégia tem estado presente quando se fala em excelência de atendimento. A base dessa estratégia indutora do controle social é o estabelecimento e a divulgação de padrões de qualidade de atendimento.

A qualidade dos serviços pode ser avaliada em cinco dimensões:

- **Confiabilidade:** representa a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade.
- **Tangíveis:** a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.

- **Sensibilidade:** a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- **Segurança:** o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
- **Empatia:** a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

2. O PROCESSO DE CONTROLE

Para poder efetuar o controle, é necessário realizar algumas atividades, que têm uma sequência lógica. Dependendo do autor que a banca organizadora utilizar, o processo pode conter 3, 4 ou 6 etapas. Essas as fases estão todas relacionadas e devem ser vistas como um processo cíclico.

- 1) estabelecimento de objetivos/metastas (o que se pretende alcançar com o controle);
- 2) definição dos padrões de desempenho (para poder identificar um problema, é necessário primeiro estabelecer o que é o correto);
- 3) avaliação ou mensuração do desempenho atual (obtenção de informações de como o trabalho está sendo executado);
- 4) comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- 5) identificação de erros / problemas / desvio;
- 6) ação corretiva / decisão / ação.

OBSERVAÇÃO: O estabelecimento de padrões é fator chave para a gestão da qualidade.

3. INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato, existem vários tipos de padrões, indicadores, utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização, como²³:

23. Idalberto Chiavenato, Administração: Teoria, Processo e Prática. Op.cit., p. 439.

- **Padrões de quantidade.** Como rotatividade, número de empregados, volume de produção, total de vendas, percentagem de rotação de estoque, índice de acidentes, índice de absenteísmo etc.
- **Padrões de qualidade.** Como padrões de qualidade de produção, índice de manutenção de máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, assistência técnica, atendimento ao cliente etc.
- **Padrões de tempo.** Como permanência média do empregado na organização, tempos padrões de produção, tempo de processamento dos pedidos de clientes, ciclo operacional financeiro etc.
- **Padrões de custo.** Como custo de estocagem de matérias-primas, custo do processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um equipamento, custos diretos e indiretos de produção etc.

4. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE

A formulação do desenho da estrutura e da estratégia permite determinar metas específicas para os centros de responsabilidades, de modo que cada responsável tome decisões coerentes com os objetivos preestabelecidos. Desta maneira, o que se pode esperar de um sistema de controle são ações que promovam o alcance dos objetivos almejados, em consonância com sua estratégia. Assim, entender as características de controle organizacional da empresa é fundamental para (re)desenhar sua estrutura, de acordo com as demandas do ambiente, e, portanto, com sua estratégia.

Robbins (2001) afirma que o controle visa a duas finalidades principais:

- correção de falhas ou erros existentes;
- prevenção de novas falhas ou erros.

Oliveira (1993, p.151) ensina que o sistema de controle deve respeitar a relação custo-benefício, “pois não se deve ter um sistema em que o controle é um fim em si só, nem que represente gastos e esforços excessivos para a sua concretização”. Quando o custo de controlar for maior que o risco da perda, não se controla. Por exemplo, ninguém controla quantas ligas de elástico são utilizadas em um escritório, pois se alguém se dedicar ao controle, sairá mais caro do que as ligas em si.

Assim, a Administração preocupa-se em decidir quais as etapas que devem ser mensuradas e em quais momentos o controle deverá ser efetuado. O controle deve ser flexível para não gerar custos excessivos e mais problemas do que soluções.

Espera-se que um controle organizacional eficiente apresente diversas características. Dessa forma, ele não deve medir apenas o que passou ou se adaptar às operações atuais. O controle verifica onde as organizações querem chegar a fim de se adaptarem às novas estratégias. Outro ponto importante é que o controle permeia cada etapa do próprio processo de controle, desde o estabelecimento dos padrões até à adoção das ações corretivas. Ele também precisa ser aceito pelos membros. Quanto mais comprometidos estiverem os empregados com os padrões de controle, maiores as probabilidades de sucesso. Cabe salientar que, para ser eficiente, necessário se faz que o controle seja preciso, flexível e oportuno (DAFT, 1979).

Fayol (1994, p.131) ensina que o controle para ser eficaz, “deve ser realizado em tempo útil e acompanhado de soluções”. Afirma também que de nada adianta um controle muito bem feito caso ele chegue demasiadamente tarde, pois poderá ter sido inútil toda a operação.

Segundo Oliveira (2001), o controle efetuado em relação ao desempenho da empresa como um todo é denominado controle estratégico. Quando é efetuado em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais é denominado controle tático e gerencial. Por fim, quando tem aplicação mais específica dentro de cada área de operações, é denominado controle operacional.

A amplitude do processo de controle influencia na formatação das empresas. Neste contexto, Chiavenato (2002, p. 657) esclarece que nas empresas onde ocorre grande amplitude de controle, a configuração global da organização é tipicamente achatada: a estrutura achatada tem poucos níveis hierárquicos com grandes grupos de trabalho em cada nível. Nas empresas onde ocorre limitada amplitude de controle a configuração global da organização é alongada verticalmente: a estrutura ‘alta’ tem uma longa cadeia de autoridade (muitos níveis hierárquicos) com poucos grupos de trabalho em cada um deles.

Dessa forma, a amplitude do controle pode ser escolhida com base no grau de autonomia que se quer dar aos subordinados.

Stoner (1982) recomenda que deva existir equilíbrio apropriado entre o controle organizacional e a liberdade individual. “Com muito controle, as organizações tornam-se sufocantes, inibitórias e desagradáveis como locais de trabalho. Com pouco controle, tornam-se caóticas, ineficientes e ineficazes na consecução de seus objetivos”. (STONER, 1982, P.404)

Stoner (1982) aponta também que o grau de controle é influenciado por fatores como a tecnologia disponível, a similaridade das funções desenvolvidas, a qualificação e o ambiente em que as empresas se encontram inseridas.

Os administradores, para o controle adequado de uma organização, buscam planejar e estabelecer padrões de desempenho, implantar um sistema de informação que fornecerá os dados indispensáveis para as verificações necessárias e adotar medidas que irão corrigir os desvios ocorridos. O controle pode ser efetuado em eventos anteriores, durante e após a realização do processo. Estes três tipos de controle são formalmente denominados: *feedforwork* (ou controle *a priori*), simultâneo (ou concomitante) e de *feedback* (ou *posteriori*/ resultados) (DAFT, 1979).

O controle *posteriori* é de aplicação difícil e controvertida no setor público, esbarrando, regra geral, em resistências de natureza cultural e organizacional. Tratar-se-ia, na opinião de diversos estudiosos, da necessidade de modificar o plano de gestão, que deveria deixar de se concentrar apenas nos recursos e processos administrativos, como é recomendado na administração burocrática e começar a se preocupar com os resultados.

Oliveira (1993) afirma que as comparações podem apresentar algumas situações. Se o desvio apresentado estiver dentro do tolerado, o administrador não precisa se preocupar. Caso o desvio exceda um pouco o que era esperado, o administrador deverá continuar sua ação, mas com alguns ajustes para que seja possível retornar à situação desejada e, por fim, caso o desvio exceda em muito os padrões, o administrador deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, estudadas e eliminadas.

Segundo Perrow, citado por Machado et al. (1998), o controle poderá ser exercido por meio da supervisão direta, padronização de regras e regulamentos ou por meio de seleção homogênea. Para outros autores, entre eles, Certo e Peter (1993), a informatização seria o mecanismo recomendado para que a função de controle cumpra as suas finalidades.

Chiavenato afirma que o controle deve ter as seguintes características:

- 1) **Orientação estratégica para resultados.** O controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
- 2) **Compreensão.** O controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
- 3) **Orientação rápida para as exceções.** O controle deve indicar os desvios rapidamente, através de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.

- 4) **Flexibilidade.** O controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
- 5) **Autocontrole.** O controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
- 6) **Natureza positiva.** O controle deve enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
- 7) **Clareza e objetividade.** O controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado com um propósito fundamental: a melhoria do desempenho.

5. TIPOS DE CONTROLE

Cuidado, esses assuntos são muito cobrados em prova.

Além dos controles citados anteriormente, controle estratégico, tático e operacional e os controles *a priori*, concomitante e *posteriori*, existem também os controles familiares, burocráticos, por resultados e *ad-hoc*.

Segundo a proposta dos autores, as empresas podem ser enquadradas nesses quatro tipos citados por último em função de sua dimensão e de seu contexto social de atuação. As empresas de pequena dimensão têm, em geral, menor formalização dos seus sistemas e instrumentos de controle; já as de grande dimensão têm maior formalização.

Quanto ao contexto, as empresas de atuação mais local têm possibilidade de maior centralização, uma vez que o ambiente tende a ser menos dinâmico e, portanto, a centralização é possível. Em contextos internacionalizados, há maior descentralização, como forma de enfrentar a imprevisibilidade e turbulência.

A) Controle familiar

Esse tipo é utilizado em empresas com controles mais informais e centralizados, sendo sua dimensão, dentro do contexto social, considerada local. Não necessariamente ou unicamente envolve empresa familiar, mas sim organizações com características semelhantes, ou seja, com ênfase nas relações pessoais.

Para Gomes e Salas (2001, p. 57), no controle familiar, a gerência realiza um controle muito centralizado, com uma certa delegação, mas com uma

limitada descentralização que reduz a necessidade do controle. Neste ambiente não se atribui muita importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro.

A liderança é geralmente exercida pelo proprietário, que ocupa a gerência, onde centraliza a tomada de decisão, baseado na confiança e no espírito da amizade pessoal. As limitações a esse sistema são mais relevantes em ambientes de maior competição, onde surgem ameaças à figura do líder, pois, ao centralizar as decisões há certa letargia para reagir às demandas e mudanças. Para superar os conflitos, faz-se necessário um estilo mais participativo e voltado para resultados.

Outra característica do controle familiar é a limitada formalização, que é complementada por supervisão direta. Tendo em vista a não existência de regras escritas, observa-se o reflexo dos valores e cultura do proprietário ou fundador que centraliza as decisões.

Segundo Hage (1980), a centralização pode ser definida como a proporção na qual os grupos participam nas decisões estratégicas, em relação ao total de grupos. Então, quanto maior a participação dos grupos, menor será a centralização.

Assim, as decisões centralizadas, o supervisor deve:

- 1) planejar e programar o trabalho [curto prazo];
- 2) esclarecer tarefas e coletar ideias para aperfeiçoamento;
- 3) avaliar desempenhos e avaliar os subordinados;
- 4) recomendar aumentos salariais e novas atribuições;
- 5) informar aos subordinados sobre objetivos e expectativas da organização;
- 6) informar aos níveis superiores quais as necessidades e realizações da unidade de trabalho;
- 7) recrutar, treinar e desenvolver trabalhos que alcancem os padrões de desempenho; e
- 8) incentivar e manter o entusiasmo pelo trabalho (SCHLESINGER; KLEIN, 1987).

Devido à centralização em poucas pessoas, a necessidade de treinamento e especialização no trabalho é baixa dentro da organização.

A estrutura centralizada pode ser identificada pela distribuição do poder para a tomada de decisões e pela avaliação das atividades. Se estas estiverem centralizadas no topo da hierarquia, caracteriza-se a centralização. Assim, a tomada de decisão tende a ser rápida, porém podem ser ignorados fatos relevantes, por serem desconhecidos pelos tomadores de decisões.

Mintzberg (2003) sugere que uma estrutura pode ser caracterizada como centralizada quando todo o poder de tomada de decisão está situado em um único ponto da organização. De outra forma, quando o poder de tomada de decisão está disperso entre muitas pessoas, caracteriza-se a estrutura como descentralizada. O mesmo autor afirma que a decisão de centralizar ou descentralizar decorre da questão 'divisão do trabalho *versus* coordenação', de forma semelhante ao que ocorre com a maioria dos problemas de estrutura, destacando ser a centralização a forma mais segura de manter a coordenação na tomada de decisão.

Para Gomes e Salas (2001), as empresas controladas principalmente pela supervisão direta são típicas de organizações novas e pequenas, que possuem sistemas simples e não regulamentados em toda a organização. As empresas com controle familiar são caracterizadas pela pequena dimensão, com estratégias formalizadas de curto prazo. Utilizam o orçamento como ferramenta de gestão e as informações (demonstrativos) contábeis são consideradas na tomada de decisão.

B) Controle burocrático

Esse controle é próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte fortemente centralizadas, normalmente, com operações locais.

Segundo Gomes e Salas (2001, p. 58), os controles burocráticos estão baseados em normas e regulamentos bastante rígidos. Estes sistemas de controle adotam a estrutura funcional com grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com pouco grau de autonomia. Por essa razão, não é de estranhar a ênfase atribuída aos mecanismos formais e à sofisticação dos sistemas de controle financeiro, totalmente baseados em medidas contábeis e poucos instrumentos gerenciais.

O controle burocrático é característico de empresas com cultura avessa a mudanças. As limitações a esse controle aparecem quando ocorrem mudanças importantes no meio ambiente socioeconômico ou político, que impliquem uma maior exposição deste tipo de organização a um mercado mais competitivo.

No controle burocrático, a motivação é reduzida e a valorização é em função dos aspectos políticos, ou seja, mediante a busca do poder.

Para Silva (2002), “o controle burocrático é exercido através de regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e estrutura formal da organização.”

Para Gomes e Salas (2001), o controle burocrático é utilizado em atividades rotineiras que permitem uma elevada formalização e em que prevalece a especificação dos procedimentos a realizar. Esse tipo de controle implica a decomposição das tarefas e das atividades que se delegam em elementos facilmente definíveis e repetitivos, que permitem a delegação sem perder o controle e sem requerer demasiada supervisão direta. O risco desse controle é que pode prevalecer a eficiência (otimização de recursos) da tarefa em detrimento do resultado global (objetivos), se houver demasiado foco na tarefa específica.

A tomada de decisão é em função dos demonstrativos contábeis e a estratégia é formalizada a curtíssimo prazo. Embora seja de grande dimensão, é voltada para o mercado local (interno).

C) Controle por resultados

O controle por resultados costuma existir em contextos sociais muito competitivos e se destaca pelos sistemas de controle financeiro. Nesse tipo de controle, ocorre a descentralização através de amplos centros de responsabilidade, assim contribuindo para o aumento das responsabilidades e do grau de autonomia. Avaliações são realizadas através dos resultados apresentados, principalmente financeiros. “Dado que a dimensão da empresa obriga à formalização dos procedimentos e do comportamento, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle, o uso de mecanismos sofisticados de controle financeiro são largamente utilizados” (GOMES; SALAS, 2001, p. 59).

Para os autores, diferencia-se do controle burocrático, uma vez que o sistema financeiro é mais abrangente e faz-se necessário utilizar critérios de gestão como, por exemplo, de informações gerenciais. Diferencia-se na informação contábil tendo em vista que utiliza critérios e informações que auxiliam os gestores na tomada de decisão, em um grau detalhado de informações, não considerando apenas a informação fiscal.

A limitação ao controle por resultados baseia-se na fragilidade do próprio conceito de resultado, que tem relação com a motivação e a participação das pessoas no processo de definição dos mecanismos de controle que

serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade. Os critérios estabelecidos podem direcionar os esforços das pessoas a situações não previstas ou não desejáveis pelos responsáveis no desenho do sistema de controle, gerando distorções.

Por outro lado, o controle por resultados é utilizado quando existe a delegação de uma série de funções. Descentraliza-se uma parte importante das decisões, especifica-se uma série de objetivos e padrões relativos ao resultado e avalia-se o comportamento de um responsável em função do resultado obtido. Nesse contexto, um sistema de controle por centros de responsabilidade é fundamental para assegurar e facilitar o cumprimento dos objetivos, conforme afirmam Gomes e Salas (2001). Os autores colocam ainda que o controle por resultados é característico de organizações com grande dimensão, voltadas para o mercado internacional.

A estratégia é formalizada com ênfase no curto prazo e a tomada de decisão é baseada nas informações gerenciais, bem como nos resultados obtidos.

D) Controle ad hoc

Na tipologia do controle organizacional, o controle *ad hoc* baseia-se na utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole, normalmente em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade.

Gomes e Salas (2001, p.60) afirmam, com referência ao controle *ad hoc*: “Também se desenvolvendo em estruturas bastante descentralizadas, embora com limitada utilização de medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características rotineiras e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro ou de produção fabril, mas de marketing, predominantemente direcionados para a inovação.”

Ainda, de acordo com os autores, como característica desse controle destaca-se a descentralização, sendo esta identificada a partir do poder de tomada de decisões e também pela avaliação das atividades desenvolvidas. Se ambos forem distribuídos pela organização, então se caracteriza a descentralização. Quanto mais descentralizada for a organização, maior é a confiança da administração nos níveis hierárquicos.

Observa-se que, na medida em que a empresa cresce, a descentralização é preferida. Como decorrência surge outra forte característica do controle *ad hoc*, a elevada profissionalização: profissionais especialistas para ocupar cargos específicos para determinadas funções. A descentralização pode desta-

car-se no controle *ad hoc*, também, com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas, tendo em vista a expansão dos mercados e a possibilidade de competir livremente.

Em organizações com controles descentralizados, a tomada de decisão tende a ser mais lenta, pois envolve diversas áreas. Contudo pode ser mais completa e eficaz, uma vez que as realidades das diversas áreas envolvidas são conhecidas e avaliadas, antes de decidir.

Colocado de outra forma, “os administradores dos escalões inferiores conhecem bem as condições locais, tendo por princípio, portanto, condições de tomar melhores decisões que seus superiores” (GOMES; MANDIM, 2005, p.60).

E) O controle estratégico ocorre em nível institucional e está relacionado com o nível mais elevado da empresa. Sua dimensão no tempo é de longo prazo e o seu conteúdo, geralmente sintético e genérico, deve permitir sobretudo o redirecionamento da empresa em função das sinalizações recebidas.

F) Controle tático ocorre no nível intermediário e é direcionado para médio prazo, atingindo departamentos ou unidades da empresa.

G) Controle operacional é aquele efetuado nas diferentes áreas de atuação: produção e operações, finanças, mercadológica e recursos humanos. Neste nível, o controle geralmente envolve quatro tipos básicos de padrão: quantidade, qualidade, tempo e custo, que foram mencionados anteriormente. Cada um desses elementos é determinado na etapa do planejamento.

H) Controle *a priori* ou *feedforwork* também pode ser chamado de controle de qualidade preliminar ou preventivo e tem por fim assegurar que a qualidade dos *inputs* (entradas) seja adequada para prevenir problemas no desempenho das tarefas. Ele é o tipo mais desejado, porém nem sempre é viável, pois exige informações precisas e no tempo certo (DAFT, 1979).

I) Controle concomitante ou simultâneo é aquele em que vai ocorrendo o monitoramento das atividades, à medida que elas vão sendo processadas. Tem por objetivo garantir que elas estejam de acordo com os padrões de qualidade. O controle simultâneo tem sido facilitado pelos programas computadorizados (DAFT, 1979).

J) Controle *posteriori* ou de *feedback* enfoca a produção final ou serviço depois que a tarefa está cumprida; também é chamado de pós-ação ou controle de *output*. Para Robbins e Coulter (1998), este tipo de controle

apresenta duas vantagens sobre os demais: fornece informações importantes para o administrador sobre a eficácia do seu planejamento e pode aumentar a motivação dos empregados com a divulgação dos resultados alcançados.

OBSERVAÇÃO: A administração gerencial, que é a forma de Administração Pública vigente hoje no Brasil, tem como principal controle o posteriori.

Como objetivos, o controle pode ter vários, como promover o indivíduo bem avaliado, identificar desvios para corrigir, dar um incentivo salarial, adequar o indivíduo ao cargo, mas o objetivo do controle nunca deve ser a punição, apesar de ser muito utilizado na prática. A punição é a última estratégia da medida disciplinar.

6. CARACTERÍSTICAS DA MEDIDA DISCIPLINAR

- 1) **Deve ser esperada.** A ação disciplinar deve ser previamente estabelecida em normas e regras da empresa, a improvisação da medida disciplinar deve ser evitada, pois ela deve ser planejada.
- 2) **Deve ser impessoal.** Não se pode permitir que amizades e simpatias ou antipatias interfiram na medida disciplinar, baseando-se em fatos e não opiniões das pessoas.
- 3) **Deve ser progressiva.** Por exemplo, digamos que um funcionário cometeu um determinado erro, o gerente deve informar-lhe que não é permitido cometer tal infração; se o funcionário repetir o erro, entrega-se um memorando; se erra novamente uma suspensão e por último uma demissão. Existe uma progressividade em relação ao grau da medida.
- 4) **Pode variar de acordo com a situação.** É óbvio que se o comportamento for muito grave desde o início, pode-se iniciar com a punição, mas não é um objetivo e sim uma estratégia.
- 5) **Deve ser imediata.** Errou, corrigiu.
- 6) **Deve ser consistente.** A equidade é um princípio que deve ser respeitado nessa ação.
- 7) **Deve ser limitada ao propósito.** Não se deve desviar do assunto principal que é a correção de um comportamento, para evitar que ele aconteça novamente.

- 8) Deve ser informativa e corretiva em vez de punitiva. A punição é a última estratégia da medida disciplinar.

7. QUESTÕES

7.1. Questões comentadas

-
01. (Cespe/BASA/Administração/2013) A adoção de um controle rigoroso por parte de um gerente sobre seus colaboradores, por entender que estes são desmotivados e dependem de uma liderança forte, identifica-se com os pressupostos da teoria X proposta por Douglas McGregor.

► COMENTÁRIO

Certa. Essa questão misturou dois assuntos, controle e teorias de liderança, sabemos muito bem que de acordo com Douglas McGregor, pessoas do tipo X são irresponsáveis e indolentes, sendo necessário uma direção mais autoritária e tradicional, além de um controle rigoroso.

-
02. (ESAF – Auditor-Fiscal– RFB/2012) “Só se gerencia aquilo que se mede.” Tomando-se a afirmativa como verdadeira, é correto afirmar que:

- a) Indicadores são valores, não devendo ser interpretados como regras que associam práticas sociotécnicas a escalas.
- b) Indicadores somente são aplicáveis a medições de objetivos vinculados ao planejamento estratégico.
- c) Se for possível de medir, deve-se construir indicadores independentemente do que vai ser medido ou da complexidade da medição.
- d) Indicador é um dado que juntamente com outros pode auxiliar o administrador na tomada de decisão.
- e) Os indicadores somente podem ser quantitativos, pois valores qualitativos são impossíveis de medir.

► COMENTÁRIOS

Alternativa correta: d

Alternativa a: Os indicadores permitem avaliar a situação da empresa em relação a alguma perspectiva, associando práticas a valores, escalas.

Alternativa b: Os indicadores podem ser utilizados nos três níveis do planejamento, estratégicos, táticos e operacionais. Depende apenas do que ele está avaliando, se a empresa como um todo, um departamento ou uma tarefa específica.

Alternativa c: Os indicadores são construídos dependendo do que vai ser medido, produção, assertividade, satisfação de cliente e não independentemente como afirma a alternativa.

Alternativa d: Os indicadores de desempenho são dados fundamentais por mensurar com medidas claras o desempenho da empresa de acordo com as necessidades de informação colocadas pela administração. Assim, qualquer empresa, de qualquer porte, estrutura ou segmento pode utilizar diferentes tipos de indicadores para fazer o acompanhamento de suas atividades e assim mensurar os reflexos de suas decisões na gestão empresarial.

Alternativa e: Os indicadores podem ser quantitativos e qualitativos, exemplo: grau de satisfação de cliente = muito satisfeito.

03. (ESAF/ STN 2000) Tomando por base o processo de controle, identifique a opção que apresenta, de forma sequencial, as fases deste processo.

- (A) Definição da meta; padrão de medida; comparação entre planejado e executado; e decisão e ação.
- (B) Identificação do problema; medidas corretivas; padrão de medida; e comparação entre planejado e executado.
- (C) Definição da meta; identificação do problema; medidas corretivas; comparação entre planejado e executado; e decisão e ação.
- (D) Identificação do problema; padrão de medida; medidas corretivas; e decisão e ação.
- (E) Padrão de medida; medidas corretivas; comparação entre planejado e executado; e identificação do problema.

► **COMENTÁRIO**

Por mais antiga que seja essa questão, ela é muito importante para incrementar o seu aprendizado.

Alternativa correta: a. Todos os itens mencionam as etapas do processo do controle, mas o enunciado está solicitando qual item apresenta de forma sequencial o processo, que é a alternativa a.

04. (CESPE/ABIN/2010) Apesar de permitir, quando bem escolhido e implementado, identificar problemas com relação ao cumprimento de metas e objetivos planejados, o sistema de controle não auxilia na verificação das estratégias da organização, nem tampouco na análise de suas políticas.

► COMENTÁRIO

Errada. O controle permite verificar se as estratégias estão sendo executadas de acordo com o planejado assim como permite verificar as políticas da empresa, pois a avaliação ou mensuração do desempenho atual e a comparação com os objetivos traçados é uma das etapas do processo de controle.

-
05. (ESAF / CGU 2011) O controle visa informar sobre determinada situação dando indicações se os objetivos estão sendo alcançados ou não, alimentando o processo decisório; dessa forma um determinado sistema pode ser avaliado e mantido dentro de um padrão de comportamento desejado. Escolha a opção que identifica corretamente aspectos relacionados ao processo de controle.
- (A) O controle pode ocorrer em diferentes níveis hierárquicos: estratégico, administrativo/gerencial e operacional.
 - (B) Uma das formas de apresentar informações é por meio de relatórios verbais ou escritos, gráficos e mapas, telas de computador, escalas.
 - (C) As principais características de um sistema de controle eficaz são: foco estratégico, aceitação, precisão, rapidez, objetividade, ênfase na exceção.
 - (D) Os componentes ou etapas do controle são: definição de padrões de controle, obtenção de informações, comparação e ação corretiva, e revisão do planejamento.
 - (E) A função de finanças pode usar como informação para o controle índices relativos a lucro, retorno do investimento, margem operacional bruta, liquidez.

► COMENTÁRIO

Alternativa correta: d. Os componentes ou etapas do controle são: definição de padrões de controle, obtenção de informações, comparação e ação corretiva, e revisão do planejamento.

Alternativa a. Errada. O item menciona onde pode ocorrer o controle, não os aspectos dele.

Alternativa b. Errada. A questão está pedindo os aspectos do controle não as formas de apresentar informações para o controle.

Alternativa c. Errada. Foco estratégico não é uma das características do controle.

Alternativa e. Errada. A função de finanças é usada apenas como informação de elementos financeiros dando uma falsa impressão de estar sendo usada como processo de controle, mas não apresenta os aspectos.

06. (FCC/TRT-PA_AP 8a REGIÃO/2010/ANALISTA JUDICIÁRIO- ÁREA ADMINISTRATIVA) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- (A) Análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- (B) Definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- (C) Acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- (D) Monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- (E) Estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: e. São os elementos do controle na perspectiva de Chia-venato:

- 1) *estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;*
- 2) *avaliação ou mensuração do desempenho atual;*
- 3) *comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;*
- 4) *tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades;*

07. (ESAF / CGU 2006) Indique se as frases a seguir são verdadeiras (V) ou falsas (F).

- () O controle é uma das fases do processo administrativo destinado a obter informações sobre o ambiente da organização.
- () São elementos do processo de controle a definição de padrões, a obtenção de informações, a comparação, a tomada de decisão e a ação.
- () O controle só deve ser exercido no final da linha de produção visto que possibilita a prevenção de erros e o descarte de produtos fora do padrão.
- () As informações relativas ao controle podem ser obtidas por meio de inspeção visual, dispositivos mecânicos, questionários, sistemas informatizados, gráficos, relatórios e mapas.

Escolha a opção correta.

- (A) F, V, F, V.
- (B) V, F, V, F.
- (C) F, F, V, V.

(D) F, V, V, V.

(E) V, V, F, F.

► COMENTÁRIO

Alternativa correta: a

Primeira afirmação: falsa. O controle não é destinado a obter informações sobre o ambiente. É destinado a controlar atividades e resultados.

Segunda afirmação: verdadeira. São elementos do processo de controle a definição de padrões, a obtenção de informações, a comparação, a tomada de decisão e a ação.

Terceira afirmação: falsa. O controle deve ser feito antes, durante e no final do processo produtivo.

Quarta afirmação: verdadeira. É correto afirmar que as informações relativas ao controle podem ser obtidas por meio de inspeção visual, dispositivos mecânicos, questionários, sistemas informatizados, gráficos, relatórios e mapas.

7.2. Questões de concursos

1. (FCC – TRT/PA – ANALISTA ADM – 2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- (A) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- (B) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- (C) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- (D) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- (E) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

2. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) Mensuração e comparação do desempenho real em relação a um padrão e tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados são etapas do processo de

- (A) Organização.
- (B) Planejamento.

- (C) Coordenação.
- (D) Controle.
- (E) Liderança.

3. (FCC – TRT/MT – TÉCNICO – 2011) Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a

- (A) Emissão de ordens, instruções, comunicação, motivação, liderança e coordenação.
- (B) Definição de objetivos, o diagnóstico da situação e um prognóstico a partir das informações diagnosticadas.
- (C) Definição de missão, visão, metas estratégicas e cenários prospectivos.
- (D) Definição de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva.
- (E) Definição de metas, controle de processos, correção de procedimentos e feedback do processo.

4 (CESPE/MPU/2010) Com relação ao processo organizacional, julgue o seguinte item

- A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

● (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) Paulo, novo diretor de uma organização pública, pretende desenvolver um sistema de controle capaz de apontar erros cometidos durante a execução dos serviços. Para a consecução de seu objetivo, definiu novas formas de controle com base em informações que coletou pessoalmente, ao interagir com colaboradores de todos os setores da instituição, sem se restringir aos métodos tradicionais de obtenção de dados.

Considerando essa situação hipotética, julgue os seguintes itens, que dizem respeito ao processo organizacional.

-
- 5. Ao coletar as informações para definir as novas formas de controle, Paulo privilegiou o fluxo comunicativo circular.
-
- 6. Para atender às demandas mais instáveis e urgentes da organização, Paulo deve utilizar a rede formal de comunicação.
-
- 7. O sistema que Paulo pretende desenvolver apresenta uma das principais características de um sistema de controle efetivo: a instantaneidade.
-
- 8. A concepção de uma nova política de controle constitui ação de planejamento no nível operacional.
-
- 9. A definição de novas formas de controle resulta do processo de planejamento.

GABARITO								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
E	D	D	F	V	F	V	F	V

CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO ● 1. Introdução: 1.1. Gestão da cultura organizacional – 2. Clima organizacional: 2.1. Gestão do clima organizacional – 3. Questões: 3.1. Questões comentadas; 3.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

Existem vários conceitos relacionados a cultura e clima, você, concurseiro, não precisa decorar nenhum, você precisa aprender a lógica.

Todos nós já ouvimos e utilizamos a palavra cultura em nosso dia a dia, e esse conhecimento que você tem poderá ajudar na hora da prova.

Para Shein²⁴, a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Em palavras mais simples, podemos dizer que a cultura organizacional envolve o conjunto de valores, crenças, superstições, hábitos, costumes e os padrões de comportamento compartilhados pelos membros de uma organização. É traduzida na forma como as pessoas se relacionam e executam seus trabalhos, muitas vezes guiadas por normas formais e informais, que não estão escritas em lugar algum, mas são reconhecidas como válidas por todos.

24. SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

Cada organização possui uma cultura própria. É falso afirmar que a cultura de um ministério é a mesma em nível federal, estadual e municipal, já que a cultura decorre da trajetória específica de cada organização, dos seus membros, dos desafios e dificuldades enfrentados, das lideranças de destaque, dos sucessos alcançados.

OBSERVAÇÃO: A história de cada organização é que irá consolidar a sua cultura.

Vantagens da cultura:

- fornece uma visão compartilhada aos membros da organização;
- ajuda a estabelecer um sentimento coletivo de identidade;
- influencia o tipo de comprometimento estabelecido entre os indivíduos e a organização;
- permite maior controle (propaga valores e normas desejados) e estabilidade (muda no médio e longo prazo).

Dimensões da cultura organizacional²⁵:

- **Valores organizacionais:** referem-se à filosofia da empresa. Refletem a visão compartilhada de “como as coisas devem ser”, dando uma sensação de direção comum para os seus membros.
- **Cultura gerencial:** é um reflexo dos valores, voltado para o conceito de autoridade na organização, em termos de estilos predominantes de liderança e maneiras de se solucionar os problemas.
- **Heróis organizacionais:** são modelos de papéis que personificam o sistema de valores culturais e que definem o conceito de sucesso na organização, estabelecendo um padrão de desempenho e motivando os integrantes da empresa.
- **Histórias e mitos da organização:** são narrativas que organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, que ajuda a compreender “como as coisas são feitas”. Os contadores de histórias da organização difundem o folclore da corporação e dramatizam as façanhas dos heróis da empresa. Mitos são histórias contadas e não comprovadas.

25. BOWDITCH, James L. e BUENO, Anthony F Elementos de Comportamento Organizacional. SP: Pioneira, 1992. , p. 185.

- **Tabus e rituais da organização:** os rituais são as cerimônias especiais, de homenagem ou premiação, festas e reuniões anuais, assim como os rituais diários (hora do cafezinho, reuniões de departamentos). Já os tabus transmitem a ideia dos limites aceitáveis para os comportamentos e interações. Tabu é um elemento da cultura organizacional que se refere a assuntos, comportamentos e temas evitados. Eles não são tratados de forma aberta, transmitem a ideia dos limites aceitáveis porque alguns comportamentos e assuntos são vistos pelo grupo como inaceitáveis (“tabus”), difíceis de serem tratados. Pode ser, por exemplo, um tema embaraçoso para todos.
- **Símbolos culturais (cultura objetiva):** artefatos materiais que representam a cultura da empresa. Envolvem mobiliário, automóveis, ambiente de trabalho (escritórios abertos ou fechados, estacionamentos com vagas privativas) e imagens (logotipo, estilo de vestuário).

A cultura de uma organização envolve elementos tangíveis e intangíveis. Os fatores tangíveis são aqueles concretos e facilmente percebidos, como o estilo de vestuário, a organização dos ambientes de trabalho e as tecnologias de gestão, por exemplo. Já os elementos intangíveis estão relacionados a questões mais subjetivas, ligadas a crenças, valores, símbolos, regras não institucionalizadas e tabus. Bowditch e Buono chamam os elementos tangíveis de cultura organizacional objetiva e os elementos intangíveis compõem a cultura organizacional subjetiva.

Níveis da cultura organizacional

1º. Artefatos: Nível mais superficial e perceptível da cultura. É aquilo que podemos notar facilmente a partir do que as pessoas falam e como se comportam. Engloba os produtos, serviços, tipo de vestuário, símbolos, histórias, alimentos, vestimentas, lugares, mascotes, heróis, ritos, rituais, gestos, cerimônias, festividades, etc.

2º. Valores compartilhados: É o segundo nível da cultura. “São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros”²⁶.

3º. Pressuposições básicas: “Constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes, muitas vezes não escritas e nem sequer faladas”²⁷.

26. Srour, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

27. Srour, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

Srour²⁸ identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

- **Saber ideológico** – evidências doutrinárias, não demonstráveis, retóricas.
- **Saber científico** – evidências explicativas, demonstráveis, ‘know-why’.
- **Saber artístico** – expressões estéticas.
- **Saber técnico** – procedimentos, regras operatórias, ‘know-how’.

Srour²⁹ trata de cultura organizacional expressando que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

Para Daft³⁰, “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. Além de expor como surge a cultura, Daft (1999) cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

A cultura tem papel importante na organização e é a questão que Schermerhorn Jr.³¹ ajuda a resolver como descobrir a cultura. Ele mostra três níveis de análise da cultura das organizações:

- cultura observável;
- valores compartilhados;
- suposições comuns.

Para Mintzberg³², a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

28. Srour, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1ª ed. Campus 1998, p.173.

29. Srour, Poder, Cultura e Ética nas Organizações 1a. ed. Campus 1998, p.174).

30. Richard L. Daft , Leadership: Theory and Practice (Dryden Press Series in Management) 1999 p. 244

31. SCHERMERHORN JR., J. R. et al. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999. p.198).

32. Mintzberg et al. Safari de estratégia, um roteiro pela selva de Planejamento Estratégico Porto Alegre. Bookman 2000, p.195

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Segundo Mintzberg³³, as cinco partes das organizações seriam:

- núcleo operacional;
- cúpula estratégica;
- linha intermediária;
- tecnoestrutura;
- assessoria de apoio.

Culturas conservadoras e flexíveis

As culturas organizacionais podem ser classificadas quanto a sua capacidade de se adaptar a mudanças, como culturas conservadoras e culturas flexíveis ou adaptativas.

- As culturas conservadoras não se adaptam rapidamente às mudanças, são mais rígidas;
- As culturas flexíveis são orientadas para a mudança e a inovação.

O ambiente onde as organizações estão inseridas hoje é altamente mutável e dinâmico, sendo dessa maneira necessário construir uma cultura flexível para que a empresa possa alcançar melhor o êxito.

Entretanto, a flexibilidade deve ser acompanhada de uma certa estabilidade, para que as pessoas tenham um mínimo de segurança sobre os padrões de comportamento desejáveis.

“De um lado, a necessidade de mudança e adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes”³⁴.

Existem várias formas de aprendizagem da cultura organizacional, por exemplo: rituais, cerimônias, histórias e mesmo a linguagem utilizada na organização são utilizadas para que a cultura seja assimilada pelos novos servidores.

33. Mintzberg (1995, p.20).

34. CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 171.

Subcultura e contracultura

- **Subculturas** são culturas específicas e menores. Por exemplo, no nosso país, por mais que tenhamos uma cultura dominante, cada região, cada estado, termina tendo sua própria cultura. “As subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes na organização”³⁵.
- **Contraculturas** são entendidas como oposições explícitas à cultura organizacional dominante. Digamos que em uma empresa a cultura dominante seja marcada por trabalho em equipe, honestidade e responsabilidade, mas tenhamos um grupo de indivíduos com os hábitos e comportamentos opostos, eles caracterizam o que se chama contracultura.

1.1. Gestão da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser gerenciada, transformando-se no médio e longo prazo, conforme ingressam novas pessoas na organização, conforme há transformações no ambiente e de acordo com acontecimentos internos.

Ulrich afirma que “a cultura, quando gerenciada, pode contribuir para o sucesso da organização. Entretanto, o agente de mudanças encontrará resistências às transformações necessárias”.

De acordo com Bowditch e Bueno³⁶, uma mudança na cultura organizacional pode ser promovida basicamente de duas maneiras: fazendo os integrantes da organização “comprarem a ideia” de uma nova configuração de crenças e valores, ou recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização (dando ênfase a essas novas crenças e valores), e removendo os membros antigos conforme necessário.

Segundo Tamara Moysés a cultura é o principal ativo da empresa.

Pontos-chave de intervenção e processos que podem ser utilizados para a mudança cultural:

- Mudar o comportamento dos membros da organização.
- Justificar as mudanças comportamentais.

35. Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Artmed. 1ª ed., p. 419.

36. BOWDITCH, James L. e BUENO, Anthony F Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992, p. 187.

- Comunicar mensagens culturais sobre a mudança.
- Contratar e socializar novos integrantes que “se encaixem” na cultura desejada.
- Remover os integrantes que se desviem da cultura desejada.

Pode-se dizer que as normas de conduta estão entre os elementos mais significativos da cultura organizacional.

Resumindo, cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores.³⁷

Abaixo constam alguns indicadores que identificam e analisam a cultura das organizações.

INDICADOR	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que um grupo imediato ou colegas de profissão.
Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade de organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.
INDIVIDUALISMO	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
COLETIVISMO	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
PARTICIPAÇÃO	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
ADAPTAÇÃO	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização:

- tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra;
- proporciona um senso de identidade aos membros da organização;

37. Chiavenato, Recursos Humanos 3 ed. Atlas São Paulo 2000, p.531.

- facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um;
- estimula a estabilidade do sistema social.

“A cultura é a argamassa social que a ajuda a ser coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários hão de fazer. Por fim, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.”³⁸

Elementos da cultura organizacional³⁹:

- A) Filosofia da empresa – é a base de toda cultura organizacional. A partir dela é que se definem as normas, os valores, as representações e crenças da organização que irão controlar o comportamento das pessoas que nela trabalham.
- B) Ambiente físico – vai desde a fachada da empresa até o seu mobiliário. Serve principalmente para identificar o layout empregado pela empresa.
- C) Tecnonímia – corresponde à técnica de nomeação, isto é, a forma como são dados nomes aos cargos. Compõe-se de termos como “funcionários”, “gerentes”, “colaborador”, “supervisor”, entre os mais comuns.
- D) Condução dos grupos – determina o modo como as pessoas interagem no grupo ou entre grupos distintos.

A cultura pode determinar:

- A) o sistema de recompensas;
- B) os critérios de ascensão e promoção (exemplo: competência, produtividade, curriculum vitae, entre outros);
- C) os critérios utilizados na seleção de pessoal;
- D) os critérios usados em demissão de pessoal;
- E) os critérios de avaliação de desempenho; e
- F) o tempo de permanência das pessoas nas organizações, proporcionando o cálculo de sua rotatividade (também pode ser chamada em prova de “turnover”, é a mesma coisa).

38. Robbins. Administração – Mudanças e Perspectivas. 1a. ed. São Paulo Saraiva 2002, p. 503.

39. Fidelis, (2009, p. 35 a 37).

Características

Já segundo Chiavenato⁴⁰, a cultura organizacional possui as seguintes características:

- A) **Regularidades nos comportamentos observados** – as interações entre os participantes gozam de uma linguagem comum, terminologia própria e rituais relacionados com condutas e deferências.
- B) **Normas** – padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira correta de se fazer as coisas.
- C) **Valores dominantes** – são os principais valores que a organização advoga e espera que seja compartilhada por seus participantes, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência, entre outros.
- D) **Filosofia** – políticas que reafirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
- E) **Regras** – guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos pelo grupo.
- f) **Clima organizacional** – veremos mais adiante.

Reforçadores da cultura organizacional

Segundo Torquato⁴¹, os 4 reforçadores da cultura organizacional são:

- 1) o aspecto histórico das organizações;
- 2) sua natureza técnica;
- 3) seu modelo de gestão;
- 4) sua osmose geográfica.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Enquanto a cultura organizacional está relacionada com o dia a dia da empresa, cotidiano, hábitos e costumes, o clima está relacionado com o momento, o ambiente, emoções e sentimentos dos funcionários.

40. Chiavenato, Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas 6a. ed. Manole 2009, p. 144

41. Torquato, Cultura, poder, comunicação e imagem. São Paulo: Pioneira 1991 p. 35 a 67

George Litwin afirma que: “Clima organizacional é a qualidade do tempo dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento”.

OBSERVAÇÃO: O clima reflete o espírito dos funcionários da empresa, como elas se relacionam entre si e com a organização, como administram os seus conflitos, como lidam com seus temores e percepções nos diversos momentos por que passa a organização.

Podemos fazer uma separação do conceito em 2 partes:

- 1) Qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida/experimentada pelos membros;
- 2) Essa mesma qualidade ou propriedade que influencia o comportamento dos mesmos.

Uma vez influenciando o comportamento, o clima está intimamente ligado com o grau de motivação e satisfação dos membros da organização.

O clima organizacional pode ser benéfico ou não para a empresa. Ele será favorável à medida que ele possibilita a satisfação de todos. Por outro lado o clima será desfavorável quando esse momento está frustrando as necessidades dos membros.

O clima organizacional é influenciado praticamente por tudo que acontece dentro e fora da organização, pelas condições econômicas da organização, pelo estilo de liderança adotado, pelas políticas e valores existentes, pela estrutura da organização, pelas características dos membros, pelo ramo de atividade e pelo tempo de vida da organização (estágio de maturidade em que se encontra).

Fatores do clima organizacional

Segundo Chiavenato⁴², o clima organizacional depende de 6 fatores:

A) Estrutura da organização – afeta os sentimentos das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, disciplina, entre outras.

B) Responsabilidade – produz o sentimento de ser seu próprio chefe, não havendo dependência nem dupla verificação em seu trabalho.

42. Chiavenato, Idalberto. Planejamento estratégico. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 p. 144.

C) Riscos – levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.

D) Recompensas – conduzem ao sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho desenvolvido.

E) Calor e apoio – sentimento de “boa camaradagem” geral e de apoio mútuo entre as pessoas.

F) Conflito – sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou pontos de vista. Colocação das diferenças.

Para Bowditch e Buono, “o clima é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos e nos comportamentos de afastamento (absenteísmo, rotatividade)”.

OBSERVAÇÃO: Os respondentes de uma pesquisa de clima organizacional realizam uma sequência de operações bastante complexa – perceber, interpretar, descrever o que veem na empresa – de forma inteiramente consciente, mesmo que se saiba que grande parte da realidade é de fato percebida de forma não consciente e que, mesmo assim influencia o nosso comportamento.

2.1. Gestão do clima organizacional

Para gerir o clima organizacional, é necessário fazer primeiro um diagnóstico, analisar a situação atual, a partir de uma pesquisa de clima, para saber qual a situação atual em relação às diversas dimensões do clima. O diagnóstico identificará os pontos fortes e fracos do clima organizacional, e, como consequência, deve-se ter um plano de ação para tentar elevar a qualidade do clima, especialmente em relação aos pontos mais críticos. Após a implementação dessas ações, teremos uma nova pesquisa para avaliar o clima, reiniciando, assim, o ciclo de gestão do clima organizacional.

A opção pela gestão do clima mostra que a empresa está preocupada com o lado pessoal dos funcionários. Só o fato de fazer uma pesquisa já deixa a mensagem “Queremos te ouvir, queremos saber a tua opinião”. Esse tipo de postura da empresa tende a motivar os empregados.

Por outro lado, essas iniciativas criam expectativas nas pessoas, que esperam ações concretas para sanar as insatisfações levantadas.

Caso a empresa faça o diagnóstico mas não promova ações de melhoria, o resultado pode ser catastrófico, com uma piora no clima e uma sensação de frustração dos funcionários.

Dimensões do clima

Ao fazer a pesquisa, é possível situar três dimensões básicas para investigações sobre clima organizacional:

- **Dimensão psicológica:** inclui fatores como comprometimento, criatividade, recompensa, sentimento de valorização profissional e pessoal em relação a diferentes níveis hierárquicos, personalismo, individualismo, status e sociabilidade.
- **Dimensão organizacional:** natureza do trabalho realizado, grau de identificação com o produto/serviço e com os objetivos da organização, grau de conhecimento das referências estratégicas (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos) e organizacionais (processos de trabalho e modelo de funcionamento), modelo de decisão, relacionamento entre diferentes áreas funcionais, modelo de comunicação, troca de experiências, estilo de liderança, política de recursos humanos (salário, benefícios, carreira e desenvolvimento profissional), condições de trabalho (condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte necessário para realizar o trabalho).
- **Dimensão informal:** grupos de interesse, formadores de opinião e focos de resistência a mudanças.

A dimensão organizacional é onde as intervenções podem ocorrer mais facilmente, pois incluem fatores mais “administráveis” pela organização. Alterações nas dimensões psicológica e informal já dependem de mudanças mais profundas e transformações mais difíceis.

Benefícios

O diagnóstico realizado pela pesquisa de clima organizacional pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, tais como:

- **Potencializar os propulsores** – com base na apuração dos pontos fortes da organização, poderemos ter uma ação específica para sua valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos.
- **Balizar programas de treinamentos específicos** – por meio da identificação de seus pontos críticos, poderemos produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores.

- **Obter a sinergia dos colaboradores** – esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades – seu desenvolvimento profissional e pessoal. Uma simples participação em pesquisas já promove entre os colaboradores uma considerável elevação dos seus níveis de motivação.
- **Sinergia das lideranças** – a apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação e reorientação das lideranças em torno dos mesmos objetivos. Propicia um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível de comando da organização.

Benefícios da gestão do clima organizacional

- Impulsiona o desempenho pessoal e organizacional.
- Está interligado sistematicamente com outras ações de gestão de pessoas.
- Alimenta o sistema de planejamento e gestão.
- Cria e mantém um canal de comunicação com os funcionários.
- Gera indicadores para diversas unidades.
- Oferece subsídios para tomada de decisão gerencial (alocação de recursos e planejamento de ações).
- Aponta oportunidades de melhoria.

OBSERVAÇÃO: Sempre que no seu edital for mencionado cultura, você deve também estudar clima organizacional e sempre que vier clima estude cultura também.

3. QUESTÕES

3.1. Questões comentadas

-
01. (CESPE TRE/GO 2015) A cultura organizacional é representada pelas normas formais e informais que orientam o comportamento dos membros da organização em seus trabalhos diários.

► COMENTÁRIO

Errada. A cultura é caracterizada pelo conjunto de comportamentos, hábitos, costumes, valores de um grupo de pessoas da organização e não pelas normas. As normas, claro que interferem na formação da cultura, mas não a caracterizam.

-
02. (CESPE TRE/GO 2015) A cultura organizacional é altamente subjetiva, razão por que, em regra, ela não é capaz de impedir a introdução de nova tecnologia na administração pública.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Realmente a cultura é subjetiva, mas ela é capaz sim de impedir a introdução de nova tecnologia na administração pública. É fácil ver isso na prática. A corrupção é combatida desde 1936 pela administração burocrática e quase 90 anos depois ainda ocorre, e muito, infelizmente. Logo, a cultura pode impedir qualquer mudança, pois ela tanto pode ajudar como pode atrapalhar o sucesso da empresa.

-
- (CESPE / TRT 2009) Julgue os itens que se seguem com relação à cultura organizacional.

-
03. Cultura é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, que funcionou bem para enfrentar problemas organizacionais internos de integração e externos de adaptação e que, por isso, deve ser ensinado a novos membros do grupo.

► **COMENTÁRIO**

Certo. É um dos conceitos de cultura mencionados no livro. Aculturação ou socialização é o nome dado ao processo de inserção de funcionários na cultura organizacional.

-
04. Os artefatos de uma cultura organizacional são os padrões visíveis e facilmente identificáveis de comportamentos das pessoas na organização.

► **COMENTÁRIO**

Certo. A cultura é visualizada em três níveis, primeiro nível, artefatos, segundo, valores compartilhados e o terceiro que é o mais difícil de visualizar, pressuposições básicas. Os artefatos são os padrões mais facilmente de serem visualizados.

-
05. Valores compartilhados podem ser encontrados nas crenças compartilhadas pelas pessoas que trabalham na organização.

► **COMENTÁRIO**

Certo. Assim como mencionado na questão anterior, os valores compartilhados são o segundo nível da cultura, referentes a crenças e justificativas aceitas pelas pessoas.

-
06. *Os pressupostos básicos de uma cultura organizacional são verdades implícitas que o conjunto de membros de uma organização compartilha em função da experiência conjunta.*

► **COMENTÁRIO**

Certo. Os pressupostos básicos são o terceiro e mais profundo nível da cultura organizacional. São verdades implícitas e íntimas, não facilmente perceptíveis, são os valores mais profundos, relacionados com a idiossincrasia do indivíduo.

-
07. *A linguagem doméstica é um elemento visível da cultura que facilita a identificação de membros de uma cultura, de uma subcultura ou de uma contracultura. É benéfica em atividades executadas em conjunto com trabalhadores de organizações estrangeiras.*

► **COMENTÁRIO**

Errado. A linguagem doméstica, caracterizada por gírias, expressões idiomáticas e regionais, na verdade é um obstáculo na comunicação com pessoas de outros lugares e deve ser evitada em atividades executadas em conjunto com trabalhadores de organizações estrangeiras.

-
08. *Nas organizações modernas, não há ritos, rituais ou figuras humanas que simbolizam o herói.*

► **COMENTÁRIO**

Errado. Os artefatos são os ritos, rituais, heróis, lugares etc. Um dos elementos da cultura é o herói, modelo que serve de exemplo para os funcionários da organização, ajudando ao sucesso da mesma.

3.2. Questões de concursos

1. (CESPE MPU 2010) O clima organizacional resulta da percepção compartilhada entre indivíduos, de ênfase afetiva e cognitiva, acerca de práticas, políticas e procedimentos formais e informais de uma organização.
 2. (CESPE MPU 2010) Clima organizacional é um fenômeno relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização.
 3. (CESPE ABIN 2010) O clima organizacional, relacionado à qualidade das relações sociais no ambiente de trabalho, tem como característica a percepção compartilhada por membros da organização.
 4. (FCC DPE-SP 2010) O clima organizacional mostra-se positivo quando
 - (A) Frustra as expectativas de ganho imediato em troca de ganhos de longo prazo.
-

- (B) Atende às expectativas imediatas de ganho salarial dos funcionários.
 - (C) Incentiva conflitos de expectativas, gerando comportamentos competitivos.
 - (D) Provoca diferentes tipos de motivação para o trabalho nos funcionários.
 - (E) Produz expectativas de acomodação aos padrões de eficiência estabelecidos.
-
5. (CESGRANRIO BACEN 2009) Analise as proposições a seguir, referentes a clima organizacional.
- I. O clima organizacional reflete o espírito das pessoas da organização, como elas se relacionam entre si e com a organização, como administram seus conflitos, como lidam com seus temores e percepções nos diversos momentos por que passa a organização.
 - II. Os respondentes de uma pesquisa de clima organizacional realizam uma sequência de operações bastante complexa – perceber-interpretar-descrever o que veem na empresa – de forma inteiramente consciente, mesmo que se saiba que grande parte da realidade é de fato percebida de forma não consciente e que, mesmo assim, influencia nosso comportamento.
 - III. O clima organizacional não é gerado apenas pelo que as pessoas sentem e pensam, mas também confirmado pelo que as pessoas correspondentemente fazem e, desse modo, é algo que vai das predisposições internas e profundas do indivíduo (valores) às suas manifestações pessoais observáveis (atitudes e comportamentos).
 - IV. O clima é uma característica estanque de uma organização, determinado pela influência de elementos internos como mudanças no corpo diretivo, programas de demissão, benefícios oferecidos, relações chefe subordinado, e externos, como globalização da economia, pacotes econômicos governamentais, desemprego.

São corretas APENAS as proposições

- (A) I e II.
 - (B) I, II e III.
 - (C) I, II e IV.
 - (D) I, III e IV.
 - (E) III e IV.
-
6. (CESPE ANA 2006) A relativa estabilidade e sua constante mensuração permitem mudança e gerenciamento do clima organizacional.
-
7. (CESPE BB 2009) A gestão do clima organizacional tem sido uma preocupação recorrente nas organizações. Com relação a esse tema, assinale a opção correta.
- (A) A pesquisa quantitativa é o meio adequado para se diagnosticar mais fielmente o clima organizacional de uma empresa.

- (B) O que determina o sucesso de qualquer proposta de alteração do clima de uma organização é o comprometimento dos ocupantes dos cargos operacionais.
- (C) O padrão desejado de clima organizacional é universal.
- (D) É imprescindível que o estilo de liderança de uma equipe seja sempre o mesmo, para não haver impacto negativo sobre o seu clima organizacional.
- (E) Entre os fatores que podem influenciar o clima organizacional destacam-se os relativos aos indivíduos, os referentes à organização e os que concernem a aspectos externos a ela.

A preservação de um clima organizacional favorável aos objetivos de uma empresa tem sido uma das preocupações das organizações. Com respeito a esse tema, julgue os itens que se seguem.

8. (CESPE SEBRAE 2008) O clima organizacional é causado por fatores referentes aos indivíduos, à organização e a aspectos de fora da organização.
9. (CESPE SEBRAE 2008) A alteração do clima de uma organização pode ocorrer com a mudança do estilo gerencial.
10. (CESPE SEBRAE 2008) A única forma de se conhecer o clima organizacional de uma empresa é por meio da pesquisa quantitativa.
11. (CESPE SEBRAE 2008) Para se alterar o clima de uma organização, deve-se, primeiramente, envolver e comprometer os ocupantes de cargo operacional, pois, sem eles, é impossível qualquer mudança.
12. (CESPE SEBRAE 2008) Um clima organizacional favorável pode influenciar positivamente o desempenho das equipes de trabalho.
13. (CESPE SEBRAE 2008) A definição do padrão desejado do clima organizacional de uma empresa é universal.
14. (FCC DPE-SP 2010) O clima organizacional mostra-se positivo quando
- (A) Frustra as expectativas de ganho imediato em troca de ganhos de longo prazo.
- (B) Atende às expectativas imediatas de ganho salarial dos funcionários.
- (C) Incentiva conflitos de expectativas, gerando comportamentos competitivos.
- (D) Provoca diferentes tipos de motivação para o trabalho nos funcionários.
- (E) Produz expectativas de acomodação aos padrões de eficiência estabelecidos.

GABARITO													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
F	V	V	D	B	V	E	V	V	F	E	V	F	D

GESTÃO DE PROCESSOS

SUMÁRIO ● 1. Introdução – 2. Mapeamento de processos – 3. Análise e melhoria de processos – 4. Modelagem de processos – 5. Fluxogramação – 6. Workflow – 7. Qualidade e produtividade nas organizações – 8. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública: 8.1. Metodologia de gestão estratégica da qualidade; 8.2. Melhoria contínua (Kaizen); 8.3. Enxugamento (downsizing); 8.4. Terceirização (outsourcing); 8.5. Redução do tempo de ciclo de produção; 8.6. Reengenharia; 8.7. Benchmarking; 8.8. Brainstorming; 8.9. Gráfico de Ishikawa; 8.10. Princípio de Pareto/Diagrama de Pareto; 8.11. Histogramas; 8.12. Folhas de verificação; 8.13. Gráfico de dispersão; 8.14. Cartas de controle; 8.15. Fluxograma; 8.16. Matriz GUT; 8.17. 5W2H; 8.18. Os 14 princípios de Deming; 8.19. Ciclo PDCA – 9. GesPública – 10. Gestão de desempenho: 10.1. Indicadores de desempenho; 10.2. Elementos da cadeia de valor e dimensões do desempenho – 11. Carta de serviços – 12. Mudança organizacional – 13. Questões: 13.1. Questões comentadas; 13.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

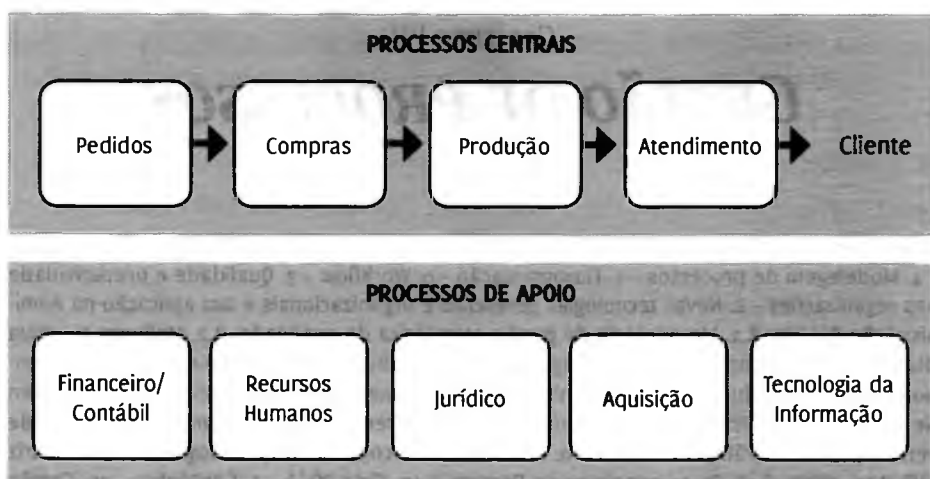
Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, a organização recebe recursos do ambiente (trabalho humano, materiais, energia e equipamentos) e os transforma em produtos, informações e serviços, que são devolvidos ao ambiente.

Tipos de processos

Segundo o Guia de Simplificação do GesPública, existem dois tipos de processos: os processos finalísticos/centrais e os processos de apoio.

Processos finalísticos/centrais (ou primários) são aqueles em função dos quais a organização existe. Os processos finalísticos são produzidos para o cliente externo, que reconhece a organização em função deles.

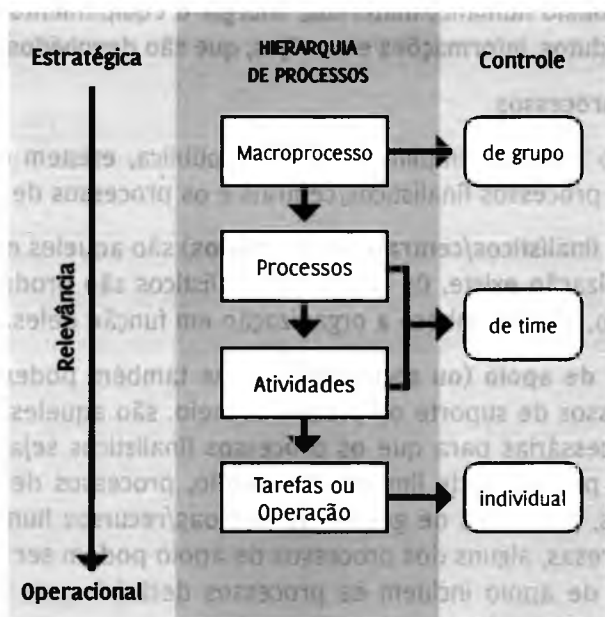
Processos de apoio (ou secundários), que também podem ser chamados de processos de suporte ou processos-meio, são aqueles que criam as condições necessárias para que os processos finalísticos sejam realizados. Por exemplo, processos de limpeza do prédio, processos de aquisição de computadores, processos de gestão de pessoas/recursos humanos etc. Em algumas empresas, alguns dos processos de apoio podem ser terceirizados. Os processos de apoio incluem os processos decisórios, os processos de medição de desempenho etc.



Na identificação e interpretação dos processos é necessário estabelecer uma hierarquia. Harrington (1993) sugere uma classificação de acordo com o grau de abrangência na organização.

Hierarquia de processos é a forma de organizar os processos, de acordo com sua complexidade e seu nível de abrangência.

Na definição da hierarquia de processos, o macroprocesso tem relevância estratégica, conforme figura a seguir.



- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
- **Processo:** é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor.
- **Subprocesso:** é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
- **Atividades:** são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.
- **Tarefa:** é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a um item, desempenha uma incumbência específica.

A classificação auxilia as equipes a priorizarem as operações da organização e provocarem melhorias contínuas através de tomadas de decisões com subsídios mais consistentes.

A visão de processos trata de uma visão diferenciada da tradicional estudada academicamente e amplamente utilizada no arranjo das estruturas organizacionais. Administrar uma organização como um processo é quebrar paradigmas provenientes da Administração Científica de Taylor e Fayol, em que a visão funcional prevalecia.

Rummler e Brache (1994) defendem que uma visão horizontal da organização permite ver como o trabalho é realmente feito por processos que cortam fronteiras funcionais, mostrando os relacionamentos internos entre cliente-fornecedor – por meio dos quais são produzidos produtos e serviços – além de incluir os ingredientes que faltam aos organogramas: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho.

Diferença entre gestão de processos e gestão por processos

Existe uma diferença conceitual entre “gestão de processos” e “gestão por processos”:

- **Gestão de processos:** trata-se da maneira com que os processos existentes são gerenciados.

- **Gestão por processos:** refere-se à organização em que toda a gestão é estruturada em função dos processos.

A gestão por processos consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical da cadeia de comando. A horizontalização reformula o modo de administrar as operações, integrando todas as funções envolvidas na solução de um problema. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo.

Os processos cruzam as fronteiras das áreas funcionais, que antes eram administradas como departamentos isolados.

A gestão por processos também pode ser chamada de estrutura por processos. Na gestão por processos, as pessoas não são vinculadas a unidades, e sim a processos de trabalho; os indicadores de desempenho não são de projetos, nem de unidades, nem de programas, e sim de processos. Trata-se de uma filosofia diferente de gerenciar uma organização, em que os processos são o foco de organização do trabalho.

Benefícios da gestão por processos:

- identificação e eliminação do retrabalho;
- eliminação de etapas desnecessárias;
- padronização dos produtos;
- redução de custos e tempo empregado em determinadas tarefas;
- aumento do valor agregado dos produtos;
- redução do tempo dos processos;
- redução do tempo de treinamento de novos servidores para executar as tarefas;
- melhoria dos indicadores de desempenho;
- aumento da satisfação do cliente.

No modelo da administração de processos, os departamentos não são destruídos. A mudança consiste em implantar uma forma diferente de administrá-los. A cadeia clássica de comando é complementada por equipes formadas com pessoas de diferentes departamentos.

OBSERVAÇÃO: Um processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues aos clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

As equipes trabalham com um propósito claro e senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho. A equipe, ou uma pessoa dela, torna-se a dona de um processo. **Representantes dos clientes e fornecedores podem ser colocados como membros de equipes internas (essa afirmação caiu dessa forma no CESPE).**

O principal indicador de desempenho é a satisfação do cliente, e não a valorização das ações ou a lucratividade. As ações sobem e os lucros crescem quando o cliente está satisfeito.

2. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Essa palavra *mapear* já causou muito desespero em concurseiros. Na verdade mapear nada mais é do que definir, estabelecer. Por exemplo, quando dizemos que vamos mapear uma cidade, vamos definir onde estão as ruas, avenidas, praças, lagos, rios etc. Pois mapear processos ou mapear competências, que é um assunto que geralmente cai com o conteúdo de gestão de pessoas, não é muito diferente.

Mapeamento de processos é o conhecimento e análise, pela empresa, dos processos existentes. Ele permite que a organização conheça as atividades que existem e a relação entre as atividades de setores diferentes. Por exemplo, quais são as atividades para a inscrição em um concurso, quais são as atividades no departamento de compras, ou no de recursos humanos etc.

Ele pode ser entendido também como o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão top down, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

O objetivo principal de um mapeamento de processos é facilitar a identificação de anomalias, desvios e erros nos fluxos de trabalhos, informações, para poder permitir a sua correção e melhoria.

Vantagens

Mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar:

- 1) Aumento da competitividade: com a busca contínua por otimizar o tempo no trabalho e oferecer um produto ou serviço de maior qualidade, a empresa estará muito mais preparada para competir no mercado.
- 2) Maior entendimento dos procedimentos: entender os processos é ordenar os procedimentos, dando-lhes um encadeamento lógico no trabalho. Quem gerencia por resultados busca entender de forma global o processo no qual está inserido.
- 3) Maior rapidez nas soluções: se a empresa conhece todos os seus processos, com os procedimentos bem definidos, ela estará apta a identificar e solucionar os seus problemas mais rapidamente.
- 4) Aumento nos resultados da empresa: quem conhece bem o seu negócio consegue alcançar melhores resultados. Mas não basta apenas conhecer, é preciso também observar a maneira como alcançar esses resultados. É justamente nesse “como” que os processos estão inseridos.

Para mapear e aperfeiçoar os processos nas empresas, é preciso pensar estrategicamente, gerar uma ação contínua e indispensável para que os produtos e serviços sejam oferecidos ao mercado, de acordo com as exigências sempre mutantes do cliente.

O mapeamento de processos sugere dois momentos distintos em uma organização:

- Diagnóstico, uma “fotografia” da situação atual dos processos.
- A situação proposta, o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial e sugeridas pelos envolvidos.

Etapas do mapeamento de processos

Biazzo (2000) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos:

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
- Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “author-reader” (onde o “reader” pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

OBSERVAÇÃO: A gestão por processos tem como foco a dinâmica do fluxo de trabalho, implicando a análise de como são executados os processos e a inter-relação com as diferentes unidades administrativas que participam na sua execução.

3. ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS

O modelo gestão por processo é adequado para promover maior efetividade organizacional por que há uma eliminação das barreiras dentro da empresa, possibilitando a visualização da organização como um todo e uma maior inter-relação entre os diferentes agentes da cadeia de valor: cliente, fornecedores e gestores do processo.

Um processo precisa ser analisado e aperfeiçoado de forma constante, para que possa agregar cada vez mais valor à organização e consumir menos recursos (menos insumos, ser executado mais rapidamente, exigir menos esforços das pessoas, necessitar de menos pessoas).

Um processo pode ficar estável ou pode passar por uma melhoria. A estabilidade também pode ser chamada de rotina, que é o período no qual “os parâmetros de saída (especificações do produto, produtividade, regularidade etc.) permanecem previsíveis e praticamente constantes”. A melhoria é a “mudança discreta de um processo, no qual os parâmetros de saída (especificações do produto, produtividade, regularidade etc.) apresentam melhorias mensuráveis, de forma estável e consistente, em relação a uma fase anterior”⁴³.

Outro conceito pertinente é o de **modelagem de processos**. Modelagem é o momento de examinar os diversos aspectos do processo de trabalho de maneira que possibilite a implementação de melhorias. Basicamente, a modelagem é a etapa em que o processo é aperfeiçoado, e são incluídas, nas etapas do processo, as modificações definidas.

Durante os anos 90, emergiu uma nova ferramenta de redesenho de processos denominada **Reengenharia**. É um método que busca modificar a empresa de uma forma radical, é o princípio da folha em branco, iniciar do zero, por meio do redesenho dos processos.

Reengenharia de processos versus melhoria de processos

Reengenharia é a ação de reorganizar uma empresa, reduzindo o número de departamentos e/ou níveis hierárquicos, muitas vezes com a dispensa de funcionários (MICHAELIS, 2003).

43. Rafael Paim, Gestão de Processos, Bookman p. 109.

Para Davenport (1994) a reengenharia de processos distingue-se da melhoria de processos, que visa a um nível inferior de mudança. Se a reengenharia de processos significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova, a melhoria de processos significa apenas a realização desse mesmo processo com uma eficiência e eficácia um pouco maior.

As diferenças da reengenharia de processos e a melhoria de processos foram resumidas por Davenport (1994) no quadro a seguir:

ITEM	MELHORIA	REENGENHARIA
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de Partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência da mudança	De vez/contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Limitado, dentro de funções	Amplio, interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia da informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural/estrutural

4. MODELAGEM DE PROCESSOS

Marciniuk (2001) define a modelagem de processos como sendo a expressão de conceitos que permite que cada organização compreenda e contribua para o seu próprio desenvolvimento. Os modelos tornam-se valiosos à medida em que os processos e produtos de uma organização são modelados e disponibilizados para conhecimento de todos envolvidos no processo.

Os modelos também promovem o entendimento entre as diferentes áreas de processos – gerenciamento, engenharia etc.

Para Ehrlich (1999, p.11) os modelos são apoio às decisões. Os modelos respondem a problemáticas específicas. Apesar disso, eles são bastante flexíveis para se adaptar a situações que não correspondem à sua vocação primeira. Todos permitem lidar com situações complexas e incorporar os elementos de risco, apesar de o fazerem de modos bem distintos.

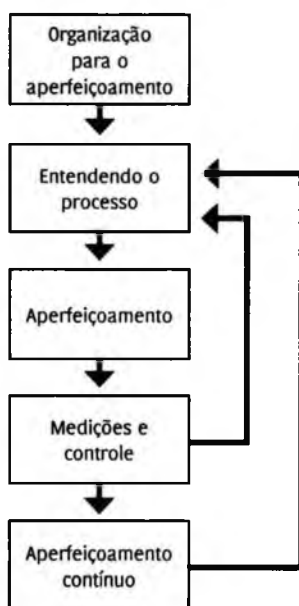
Metodologias de gerenciamento ou modelagem de processos

Há diversos conceitos de processos e de gerenciamento ou modelagem de processos, apesar da nomenclatura e das simbologias (fluxogramação) das metodologias serem semelhantes em vários pontos, tanto as baseadas em tecnologia da informação como as não baseadas.

Metodologia de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE)

A metodologia de aperfeiçoamento de processos de Harrington (1993) busca a melhoria dos processos empresariais baseando-se nos seguintes pontos:

- eliminação de erros;
- minimização de atrasos;
- maximização do uso de recursos;
- promoção do entendimento;
- sejam fáceis de usar;
- sejam amistosos para os clientes;
- sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- reduzam o pessoal necessário.

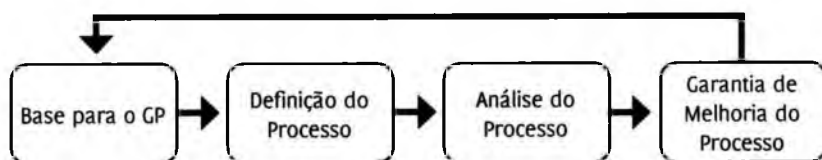


Cada uma destas fases tem objetivos básicos, os quais são alcançados após a execução de um conjunto de atividades. Os objetivos destas fases foram resumidos por Neres (1998) conforme quadro a seguir:

FASE	OBJETIVO
Fase I - Organizando para o aperfeiçoamento	Assegurar o sucesso, estabelecendo liderança, entendimento e comprometimento.
Fase II - Entendendo o processo	Entender os processos empresariais atuais em todas as suas dimensões.
Fase III - Aperfeiçoando	Aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais.
Fase IV - Medição e Controle	Implementar um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo.
Fase V - Aperfeiçoamento contínuo	Implementar um processo de aperfeiçoamento contínuo.

Metodologia de gerenciamento de processos – GAV

Pinto (1993) e Monteiro (1994) adaptaram a proposta de Harrington (APE) e desenvolveram outra metodologia que vem sendo aplicada e garantindo bons resultados.



Etapa 1 – Base para o GP

Informar sobre a metodologia de Gerenciamento de Processos. Identificar e elaborar: missão, produtos finais, processos na visão macro, clientes e fornecedores externos.

Etapa 2 – Definição do processo

Identificar e descrever clientes internos, saídas, entradas e objetivos dos subprocessos. Mapear o fluxo de atividades e informações e identificar os recursos utilizados nos diferentes subprocessos.

Etapa 3 – Análise do processo

Priorizar oportunidades de melhorias. Gerar e selecionar ideias. Concretizar as oportunidades de melhoria. Nesta etapa são utilizadas diversas ferramentas da qualidade. Por exemplo, o *brainstorming* pode ser utilizado

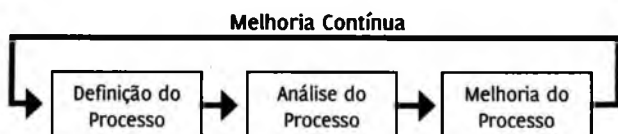
para a geração de ideias, e o Diagrama de Pareto pode ser utilizado para a priorização das mesmas. Um dos elementos mais importantes desta etapa é o relacionamento das atividades com os recursos que consomem.

Etapa 4 – Garantia de melhoria do processo

Elaborar o plano de ação. Acompanhar implantação do plano realizando sua manutenção periódica. Uma das dificuldades que vem sendo observada na aplicação desta metodologia é o direcionamento dos recursos aos processos. Como a maioria das empresas não tem um enfoque processual de suas operações, elas não sabem o quanto de recursos cada um consome.

Metodologia IBM de gerenciamento de processos

A IBM (1990) implementou uma metodologia de gerenciamento de processos, a qual possui três fases, representadas na figura abaixo.



Abaixo estão descritas as fases e suas respectivas etapas:

- **Definição do processo.**

- 1) organização do trabalho;
- 2) caracterização dos clientes;
- 3) mapeamento do processo;
- 4) estabelecer as prioridades.

- **Análise do processo.**

- 1) *benchmarking*;
- 2) alternativas de soluções;
- 3) aprovação.

- **Melhoria do processo.**

- 1) teste de solução;
- 2) gerenciamento de processos.

O principal objetivo da IBM (1990) com esta metodologia é a melhoria contínua junto aos processos de atendimento aos seus clientes.

5. FLUXOGRAMAÇÃO

Antes mesmo de operacionalizar a modelagem ou o gerenciamento de processos, é preciso mapeá-los, e uma das técnicas para mapear os processos é a fluxogramação.

Para Simcsik (2001), fluxograma é um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo qualquer.

Há vantagens na utilização dos fluxogramas. Segundo Cury (2000), podemos citar como principais:



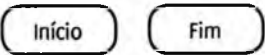



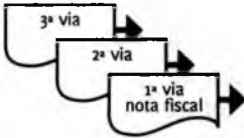





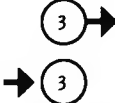

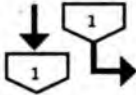


- Permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia.
- Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos.
- Facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.
- Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos.
- Rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.







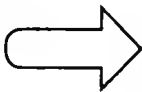
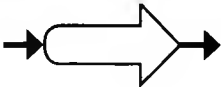
Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar a origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema administrativo. Por outro lado, salienta-se que existe uma tendência cada vez mais generalista para a padronização dos símbolos convencionais que representam elementos ou situações correntes.

Simbologia

É possível utilizar símbolos diferentes dos convencionais desde que não ofereçam dificuldade de compreensão para o leitor e desde que sejam definidos previamente. Esta situação é decorrente das características específicas de alguns sistemas que exigem flexibilidade. Contudo, os símbolos mais comuns se desenvolveram e tiveram a sua utilização ampliada de tal maneira que chegaram a constituir uma linguagem corrente entre os usuários.

Os softwares atualmente em uso para desenhar os fluxogramas são: Visio Standard, PowerPoint, FlowChart e Process Chart.

SIMBOLOGIA DOS FLUXOGRAMAS		
	Direção de Fluxo - Usado para identificar a sequência dos passos. As setas para orientação horizontal serão colocadas junto aos símbolos que representam a ação seguinte.	
	Terminal - Ponto de início, fim de um processo representado.	
	Tarefa / Atividade - Usado no fluxograma para identificar qualquer ação desenvolvida dentro do processo.	
	Documento - Usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.	
	Decisão - Usado quando um ou mais caminhos alternativos podem ser seguidos	
	Evento - Marca um acontecimento no tempo ou uma condição. Necessariamente deve acontecer antes e depois das atividades	
	Conector de fluxo - Usado para conexão de pontos de um mesmo fluxo.	
	Conector de Folha - Usado para indicar a ligação de pontos do fluxo situados em folhas diferentes.	
	Arquivamento Definitivo - Usado para representar o encerramento da tramitação de um documento.	

SIMBOLOGIA DOS FLUXOGRAMAS		
	Arquivamento Provisório / Temporário - Usado para representar a interrupção de tramitação de um documento em decorrência da necessidade de informações complementares.	
	Espera ou Demora - Usado para representar qualquer ocorrência que impeça o desenvolvimento normal do trabalho. Identifica, dentro do símbolo, o prazo médio de demora.	  
	Transporte - Usado para representar a remessa de um elemento de um componente para outro.	

6. WORKFLOW

Outro termo em moda nas provas, este em inglês, é *workflow*, cuja tradução ao “pé da letra” é fluxo de trabalho. Trata-se de *software*, ou conjunto de *softwares*, que permite organizar, automatizar e gerenciar o fluxo de processos, com ênfase em seus documentos.

Segundo D’Ascenção (2001) organizar e automatizar o fluxo de processos é uma preocupação constante e antiga das empresas. Há pelo menos três décadas, as empresas vêm tentando melhorar o fluxo dos processos, visando diminuir custos e ganhar maior agilidade.

Desde o fim da década de 60 até meados dos anos 80, houve preocupação das empresas em simplificar, racionalizar e automatizar seus processos, por meio da evolução tecnológica. No entanto, a automatização restringia-se apenas a transformar a papelada em arquivo eletrônico.

O *workflow* possui, basicamente, quatro prioridades que o caracterizam e diferenciam das demais técnicas de estudo dos processos:

- permite a integridade do processo;
- manipula informações eletronicamente;
- permite a eliminação de tempo de transferência;
- integra as atividades da empresa.

A modelagem de processos envolve todos os recursos empresariais. Um dos pontos mais complexos de administrar em uma organização é a geração, racionalização e otimização de documentos.

A gestão de processos é muito associada à gestão da qualidade. O aperfeiçoamento de processos, inclusive, é frequentemente inserido, nas organizações, dentro de programas de qualidade total. São alguns princípios da qualidade:

- quem define qualidade é o cliente;
- a qualidade deve ser um compromisso de toda a organização;
- o controle deve ser feito de forma descentralizada e por equipes;
- a qualidade deve ser buscada continuamente;
- custos menores e eliminação de desperdício.

7. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Com o aumento da globalização, comunicações e competitividade, em tempos de rápidas transformações do funcionamento da economia, as empresas precisam se preocupar com novas formas de agregar valor, para não perder espaço no mercado, o que, eventualmente, provocaria seu desaparecimento. Nesse contexto é discutido o conceito de qualidade.

Qualidade não tem um único conceito, mas em administração para concursos ele está sempre associado ao cliente. Um dos conceitos mais cobrados em concursos é um conjunto de características dos produtos e dos serviços que atendem às necessidades do cliente. Um produto ou serviço de qualidade pode atender ou superar as expectativas do consumidor/cidadão.

OBSERVAÇÃO: É muito comum associarmos qualidade a adjetivos como preço, durabilidade, tamanho etc., mas nem tudo que é caro é bom, nem tudo que é barato também não.

“Qualidade, resumidamente, poderia ser definida como a busca pela perfeição com a finalidade de agradar à clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos. Qualidade, ademais, é uma filosofia em que a eliminação do chamado retrabalho (refazer o que já havia sido feito por existir alguma impropriedade ou falha) e a obsessão pelo “defeito zero” são regras inafastáveis para as organizações que desejem permanência e lucro”⁴⁴.

44. Araújo, Luis César. Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo, Atlas, 2001, p. 211.

8. NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS E ORGANIZACIONAIS E SUA APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

● Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade Total – GQT, enquanto uma nova filosofia de gestão empresarial, merece destaque no campo da Administração Pública. Implementar a filosofia da GQT nos serviços públicos significa, antes de tudo, reverter questões cruciais referentes à participação do cidadão no processo de gestão pública e ao seu controle social, articulando o funcionamento dos serviços às realidades nacionais.

8.1. Metodologia de gestão estratégica da qualidade

A metodologia da gestão Estratégica da Qualidade engloba:

- a definição da abordagem estratégica da qualidade a ser adotada na organização;
- a análise ambiental tanto no âmbito interno como no externo da organização;
- a identificação das pessoas que contribuem ou têm potencial para tanto, de forma ativa, para a gestão da qualidade na organização.

A) Abordagem estratégica da qualidade

A organização que pretende alcançar um padrão de excelência para seus produtos e serviços deve buscar: satisfação dos clientes, dentro do conceito de qualidade com objetivos estratégicos; excelência da tecnologia utilizada, com o adequado controle de processos, seja na fabricação de produtos, seja na prestação de serviços.

B) Análise ambiental

A análise ambiental é realizada através de uma avaliação de conjuntura que possibilita o conhecimento atual da organização e do meio em que ela atua, compreendendo duas fases: análise e síntese.

C) Mapeamento de participantes

Este mapeamento refere-se à identificação dos personagens que contribuem de forma ativa para a Gestão Estratégica da Qualidade na organização.

Implementação da Gestão Estratégica da Qualidade

A implementação da gestão estratégica da qualidade engloba:

- definição da missão corporativa centrada na qualidade;
- análise da competência;
- avaliação de ambientes;
- a análise de recursos;

Qualidade no Setor Público

A) Os desafios

- cultura da rotatividade no setor governamental;
- o fato de o aumento de clientela não significar aumento de recursos;
- a questão ética implicada no equilíbrio entre qualidade e quantidade.

A principal dificuldade cultural na implantação de programas de gestão de qualidade no setor público é a mudança constante de administradores e de programas políticos, quebrando o que Deming recomenda para o sucesso da Qualidade Total: a constância de “propósitos”.

A noção de “Sistema de Qualidade Total” requer a observância e prática de princípios gerenciais específicos, indispensáveis à implementação da Gestão pela Qualidade Total, entre os quais se destacam:

- A gestão participativa, com base em uma estrutura horizontal e descentralizada, e na prática do trabalho em equipe.
- O gerenciamento de processos, tendo em vista a melhoria contínua da forma como cada aspecto do trabalho é realizado.
- O permanente desenvolvimento dos recursos humanos, não apenas em termos de treinamento e capacitação profissional, mas sobretudo com relação à valorização pessoal do trabalho e da função pública.
- A delegação de competência e de autoridade, aliada à disseminação de informações, com base no princípio da descentralização.
- A prevenção do problema, tendo em vista a eliminação do dispêndio relativo a ações corretivas posteriores à prestação do serviço.
- O planejamento simultâneo da qualidade, em termos de missão organizacional, bem como em função das etapas de produção do serviço a ser desenvolvido, seja nas atividades de suporte, seja na interface com o usuário.

A observância de tais princípios e a difusão de práticas gerenciais condizentes implicam um processo de mudança cultural na organização, do qual depende o sucesso da Gestão pela Qualidade Total. Essa mudança cultural deve ter como base a constância de propósito da alta administração e de

todo o corpo funcional no compromisso com a qualidade. Significa promover a qualidade como um valor organizacional, desenvolvendo uma cultura corporativa de apoio a qualidade.

B) Reflexão sobre qualidade e cidadania

A Administração Pública brasileira vem passando por algumas reformas administrativas, com enfoques voltados para a redefinição do campo de intervenção do Estado, redimensionamento da máquina governamental e aperfeiçoamento do desempenho burocrático.

O objetivo principal dos esforços reformistas traduz-se em dotar a nação brasileira de um Estado moderno e eficaz, legitimado pela sociedade, cuja função principal seja atender suas necessidades e anseios, através da prestação de serviços básicos, em conformidade com os padrões de qualidade almejados.

Sob essa ótica, o modelo de gestão pela Qualidade Total deve ser considerado como um instrumento para a consecução de tal objetivo, a ser alcançado a partir da aplicação dos princípios, conceitos e métodos nas organizações do serviço público.

Entretanto, considerando os princípios básicos pela Qualidade Total, é possível visualizar algumas dificuldades à sua aplicação em determinados contextos da Administração Pública, sobretudo quando se admite a dimensão política frequentemente predominante sobre os critérios de competência que se refletem negativamente na composição de quadros de dirigentes e funcionários, no alto grau de rotatividade dos dirigentes e na ausência de instrumentos de valorização dos recursos humanos comprometendo sua estrutura de pessoal em termos de liderança e capacidade gerencial.

Aliada a isso, a realidade do serviço público no Brasil evidencia processos decisórios impositivos, uma burocracia despreparada e vulnerável às pressões de grupos de interesses, associados ainda a fatores ambientais restritivos, de natureza econômica, política, social e cultural, que caracterizam a dinâmica da Administração Pública.

O que se observa como traços característicos da Administração Pública brasileira são disfunções na própria concepção do Estado, devido ao baixo nível de organização da sociedade civil e à falta de expectativas dessa sociedade frente à atuação do Governo e a imunidade da burocracia a controles externos.

O exercício da cidadania, que é ponto-chave para a garantia da qualidade nos serviços públicos, passa pelo entendimento de que o cidadão é

o público-alvo do serviço público, cabendo a ele participar ativamente do processo de gestão pública, seja identificando necessidades e demandas, seja controlando e cobrando seus direitos. Torna-se indispensável perceber o servidor público, no exercício de sua função, como representante ativo do cidadão, de forma que não haja distanciamento entre a Administração Pública e seu próprio público.

Traduzir o conceito de Qualidade Total nos serviços públicos significa não somente promover uma série de transformações urgentes nos métodos de trabalho, mas sobretudo uma mudança nas correlações de poder e nos jogos de interesse. Implica implementar uma prática social bem mais abrangente, na qual a qualidade esteja embutida na própria definição do público.

Veremos a seguir as principais ferramentas utilizadas no Controle de Qualidade. Como é um tema novo, a probabilidade de cair na sua prova é altíssima.

8.2. Melhoria contínua (Kaizen)

Imagine nunca se satisfazer com o bom, ir sempre em busca da excelência, melhorando gradualmente, pouco a pouco. Pois essa é a filosofia Kaizen.

Kaizen (do japonês, **mudança para melhor**) é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua, gradual, na vida em geral (pessoal, familiar, social e no trabalho). Pode ser visto como um processo diário, cujo propósito vai além de aumento da produtividade. Quando corretamente executado, é também um processo que humaniza o ambiente de trabalho, elimina o trabalho duro, ensina as pessoas como realizar experimentos no seu trabalho usando o método científico e também como identificar e eliminar desperdícios nos negócios. Em geral, o processo sugere uma relação humanizada com os trabalhadores e com aumento de produção.

Kaizen visa à qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual e o passo a passo por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas. Trata-se de uma abordagem incremental e participativa para obter excelência na qualidade dos produtos e serviços a partir das pessoas.

A filosofia da melhoria contínua deriva do *haizen* (do japonês *hai*, que significa mudança, e *zen*, que significa bom). *Kaizen* é uma palavra que significava um processo de gestão e uma cultura de negócios e que passou a significar aprimoramento contínuo e gradual, implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de todos os membros da organização no

que ela faz e na maneira como as coisas são feitas. O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia.

Chiavenato afirma que para o *kaizen*, nada é estático, pois tudo deve ser revisto continuamente. As melhorias não precisam ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes. A mudança é endêmica. Na realidade, o *kaizen* é uma maneira de pensar e agir baseada nos seguintes princípios⁴⁵:

- 1) promover aprimoramentos contínuos;
- 2) enfatizar os clientes;
- 3) reconhecer os problemas abertamente;
- 4) promover a discussão aberta e franca;
- 5) criar e incentivar equipes de trabalho;
- 6) gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais;
- 7) incentivar o relacionamento entre as pessoas;
- 8) desenvolver a autodisciplina;
- 9) comunicar e informar a todas as pessoas;
- 10) treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.

O *kaizen* foi a primeira filosofia que se preocupou com a participação das pessoas e equipes de trabalho, não incluindo apenas especialistas, mas sim todos os funcionários da empresa.

8.3. Enxugamento (downsizing)

Downsizing é um termo em inglês para designar o enxugamento ou racionalização de níveis hierárquicos. O *downsizing* é uma das técnicas a ser empregada para tornar a empresa ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos.

O enxugamento consiste em diminuir e eliminar o desnecessário, isso inclui regras, normas, estruturas, quadro de pessoal, departamentos etc. Resume-se no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e consequentemente custos administrativos. Basicamente esta técnica facilita a

45. Patrícia Wellington, *Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente*, São Paulo: Educator, 1999.

execução dos processos nas organizações. Este processo elimina despesas e cargos desde a alta gerência até supervisores e controladores, mas apesar destes procedimentos, esta técnica traz alguns efeitos colaterais em sua execução, principalmente em relação aos colaboradores remanescentes que se sentem inseguros em relação à empresa e também por não atingir em alguns casos o escopo de promover mudanças estruturais tornando o ambiente mais leve e ágil para acompanhar o mercado.

O *downsizing* promove redução de níveis hierárquicos e enxugamento organizacional para reduzir as operações ao essencial (*core business*) do negócio e transferir o acidental para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato (terceirização). O enxugamento substitui a antiga cultura baseada na desconfiança – que alimentava um contingente excessivo de comandos e de controles – para uma nova cultura que incentiva a iniciativa das pessoas. O policiamento externo é substituído pelo comprometimento e autonomia das pessoas, além do investimento em treinamento para melhorar a produtividade.

O *downsizing* surgiu como uma necessidade de solucionar o excesso de burocracia que se verificava em muitas organizações, o que, além de trazer morosidade, dificultava a tomada de decisões e a adaptação às novas realidades ambientais. De fato, muitas organizações adotaram com razoável sucesso os conceitos e as técnicas fornecidas pela Teoria da Burocracia, mas, com o aumento dos níveis concorrenciais, e da turbulência ambiental, foi necessário repensar as estruturas e métodos de tomada de decisões de forma a aumentar a rapidez de resposta e a capacidade de adaptação.

O *downsizing* resulta, assim, na redução dos níveis da gestão e na redução da dimensão da organização através da anulação de áreas produtivas não essenciais, centrando-se no que melhor sabem fazer (*core competence*), subcontratando ao exterior (*outsourcing*) atividades não fundamentais para o *core business* permitindo uma maior flexibilização da estrutura. Contudo, a aplicação prática do *downsizing* consistiu, na maioria das vezes, no corte de custos em áreas consideradas não essenciais, resultando geralmente no ato de despedir numerosos trabalhadores.

8.4 Terceirização (*outsourcing*)

A terceirização ocorre quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato. As organizações transferem para outras organizações atividades como malotes, limpeza e manutenção de escritórios e fábricas, serviços de expedição,

guarda e vigilância, refeitórios etc. Por essa razão, empresas de consultoria em contabilidade, auditoria, advocacia, engenharia, relações públicas, propaganda etc., representam antigos departamentos ou unidades organizacionais terceirizados para reduzir a estrutura organizacional e dotar a organização de maior agilidade e flexibilidade. A terceirização representa uma transformação de custos fixos em custos variáveis. Na prática, uma simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e uma focalização maior no *core business* e nos aspectos essenciais do negócio.

Um dos objetivos da terceirização de mão-de-obra é a realização das principais tarefas pela própria empresa e as atividades secundárias por uma empresa externa. Uma desvantagem da terceirização é que com a incorporação de membros não identificados culturalmente com a empresa, surge possibilidade da perda da identidade cultural da organização.

Os pressupostos básicos para a decisão de terceirização são:

- a diluição dos custos diretos e indiretos;
- a elevação do nível da eficiência;
- manutenção de um nível mínimo aceitável de lealdade à empresa.

Vantagens

- a empresa pode se concentrar naquilo que ela faz de melhor e deixar atividades secundárias para outras organizações;
- maior eficiência e qualidade no trabalho, pois supõe-se que se a outra empresa vai fazer a entrega. Por exemplo, como ela só faz isso, será bem feito;
- maior produtividade;
- maior crescimento;

Desvantagens

- empresa responde por créditos trabalhistas no caso de inadimplência da prestadora de serviços;
- custo de controle dos serviços terceirizados progressivamente torna-se maior;
- queda de qualidade frequentemente é relatada por clientes da empresa;
- risco de terceirizar setores chave, tais como: financeiro, recursos humanos, assessoria, almoxarifado;

- perda de bons funcionários, devido à rotatividade da mão-de-obra terceirizada;
- ao longo do tempo a empresa pode tornar-se dependente da terceirização em setores como sistema de informática, com padrões incompatíveis com outros;
- decadência do clima organizacional;
- perda da identidade da empresa.

8.5. Redução do tempo de ciclo de produção

Aplicação do sistema que visa eliminar os períodos de ociosidade e gera maior eficiência e diminuição de custos são princípios da filosofia *just in time*.

O tempo de ciclo pode ser definido como a soma de todos os tempos (transporte, espera, processamento e inspeção) para produzir um determinado produto. A aplicação desse princípio está fortemente relacionada à necessidade de comprimir o tempo disponível como mecanismo de forçar a eliminação das atividades de fluxo.

Vantagens

- Entrega mais rápida ao cliente: em vez de espalharem-se por todo o canteiro de obras, as equipes devem se focar na conclusão de um pequeno conjunto de unidades, caracterizando lotes de produção menores. Se possível, as unidades são entregues aos clientes mais cedo, o que tende a reduzir o custo financeiro do empreendimento. Além disso, em alguns segmentos de mercado, a velocidade de entrega é uma dimensão competitiva importante, pois os clientes necessitam dos produtos num prazo relativamente curto (por exemplo, construção de shopping centers e fábricas).
- A gestão dos processos torna-se mais fácil: o volume de produtos inacabados em estoque (denominado de trabalho em progresso) é menor, o que tende a diminuir o número de frentes de trabalho, facilitando o controle da produção e do uso do espaço físico disponível.
- O efeito aprendizagem tende a aumentar: como os lotes são menores, existe menos sobreposição na execução de diferentes unidades. Assim, os erros aparecem mais rapidamente, podendo ser identificadas e corrigidas as causas dos problemas. O aprendizado obtido nas unidades iniciais pode então ser aproveitado para melhoria do processo na execução das unidades posteriores.

- A estimativa de futuras demandas é mais precisa: como os lotes de produção são menores e concluídos em prazos mais reduzidos, a empresa trabalha com uma estimativa mais precisa da demanda. Isso torna o sistema de produção mais estável.
- O sistema de produção torna-se menos vulnerável a mudanças de demanda: pode-se obter certo grau de flexibilidade para atendimento da demanda, sem elevar substancialmente os custos, pois algumas alterações de produto solicitadas podem ser implementadas com facilidade nos lotes de produção subsequentes.

OBSERVAÇÃO: Os conceitos de *fábrica enxuta* e *just in time* (JIT) são baseados no ciclo de tempo reduzido.

8.6. Reengenharia

Reengenharia é a análise e a consequente mudança de processos para a obtenção de melhores resultados, só que não é apenas uma pequena mudança, é uma mudança radical. Este processo é uma oposição à terceirização, ao *downsizing*, à reestruturação e à automação e se preocupa com mudanças bruscas, e não com melhoramentos contínuos. A reengenharia é, portanto, o ato de repensar e reprojeter de forma radical os processos de uma empresa para obter grandes progressos em indicadores críticos de desempenho como custos, qualidade, serviços e agilidade. É o princípio da folha em branco, começar do zero.

Não se pretende melhorar os processos já existentes, mas a sua total substituição por processos inteiramente novos. Nem se pretende automatizar os processos já existentes. Isso seria o mesmo que sofisticar aquilo que é ineficiente ou buscar uma forma ineficiente de fazer as coisas erradas. A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua: pretende criar um processo inteiramente novo e baseado na TI e não o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual.

Chiavenato afirma que a reengenharia se fundamenta em quatro palavras-chave:

- 1) **Fundamental.** Busca reduzir a organização ao essencial e fundamental. As questões: por que fazemos o que fazemos? E por que fazemos dessa maneira?
- 2) **Radical.** Impõe uma renovação radical, desconsiderando as estruturas e os procedimentos atuais para inventar novas maneiras de fazer o trabalho.

- 3) **Drástica.** A reengenharia joga fora tudo o que existe atualmente na empresa. Destrói o antigo e busca sua substituição por algo inteiramente novo. Não aproveita nada do que existe!
- 4) **Processos.** A reengenharia reorienta o foco para os processos e não mais para as tarefas ou serviços, nem para pessoas ou para a estrutura organizacional. Busca entender o “quê” e o “porquê” e não o “como” do processo.

Não é obrigatório que a reengenharia aconteça na empresa inteira, pode ser apenas em um departamento ou apenas em um processo, mas, quando acontece, a mudança é total.

A reengenharia de processos direciona as características organizacionais para os processos. Suas consequências para a organização são:

- 1) As equipes de trabalho orientadas para os clientes e processos vão substituir as antigas empresas tradicionais.
- 2) As novas estruturas tendem a ficar achatadas e horizontalizadas, mais flexíveis, maleáveis e descentralizadas, permitindo a participação e a autonomia dos funcionários.
- 3) As equipes multidimensionais ganham mais espaço, com ênfase na responsabilidade grupal e coletiva.
- 4) As competências dos indivíduos são mais valorizadas, os treinamentos passam a ser mais constantes, a educação integral com ênfase na formação da pessoa e nas suas habilidades pessoais substitui os treinamentos antigos, específicos, que se preocupavam apenas com o cargo.
- 5) As medidas de avaliação do desempenho humano são direcionadas à contribuição efetiva, e o valor criado, à organização e ao cliente.
- 6) Os gestores, antes controladores de resultados e distantes das operações cotidianas tornam-se líderes e impulsionadores ficando mais próximos das operações e das pessoas.

A reengenharia, criada por Michael Hammer, é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas ou processos.

A reengenharia, para Stair e Reynolds (2002, p. 39), é vista como “redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores de organização objetivando uma guinada nos resultados do negócio”.

Princípios da reengenharia

- Externamente, concentre-se no consumidor final e na qualidade do produto.
- Proporcione aos clientes e usuários um ponto de contato único e acessível através do qual possam usufruir os recursos relevantes a suas necessidades e interesses.
- Internamente, procure assegurar que os funcionários realizem o máximo do seu potencial, aplicando-o a atividades que tragam proveito ao consumidor final.
- O que importa é que a mão-de-obra e outros recursos possam ser recrutados e utilizados sempre que necessário, e não a sua localização.
- Estimule o aprendizado e o desenvolvimento pessoal, oferecendo um ambiente de trabalho adequado.
- Procure planejar e executar as atividades dentro do modelo horizontal, baseado em fluxos e processos dentro da organização.
- Remova atividades supérfluas, estimule atividades em paralelo, diminua os tempos de resposta e os prazos de desenvolvimento.
- Concentre-se no produto e não nos insumos e associe os indicadores de desempenho e as gratificações à satisfação do cliente.
- Dê prioridade à qualidade do produto e não à manutenção do controle.
- Facilite os contatos entre pessoas e atividades dentro da empresa.
- Transfira a tomada de decisões e a autoridade para mais perto do consumidor e redistribua as responsabilidades entre a organização, os fornecedores e os clientes.
- Estimule o envolvimento e a participação.
- Assegure que os empregados estejam equipados, motivados e tenham autoridade para fazer o que se espera deles.
- Sempre que for possível, os empregados devem assumir a responsabilidade por seus atos.
- O trabalho deve ser ampliado sem sacrificar a profundidade do conhecimento em áreas estratégicas.
- Evite o excesso de sofisticação.

- Procure limitar o número de processos básicos da empresa.
- Incorpore aos processos algum mecanismo de autocorreção.

Enfoques da reengenharia

- **Reengenharia de processos:** visa inovar processos específicos dentro da empresa, normalmente não gerando grandes ganhos de performance na corporação como um todo.
- **Reengenharia de negócios:** visa transformar o negócio da empresa através da inovação de macroprocessos fundamentais com base na nova estratégia corporativa da empresa.

Embora ambas se proponham a trazer ganhos drásticos e reformulações radicais, a Reengenharia de Negócios começa pela discussão da própria definição do negócio da empresa. A Reengenharia de Processos, por sua vez, subordina sua análise à estratégia vigente da empresa e, de certa maneira, começa sua intervenção a partir desse ponto. Reengenharia de Negócios, segundo (HAMMER, 1994) é chamada de Large-Scale Reengineering. Hammer percebeu que a inovação de pequenos processos não conduziria a empresa a uma performance diferenciada e de valor. Reengenharia de Larga-Escala é a abordagem de inovação simultânea de macroprocessos chave da empresa que, obviamente, são tratados de forma decomposta, objetivando moldar-se à empresa que se quer ter. Obviamente, a simultaneidade dos projetos de Reengenharia demanda um gerenciamento bastante complexo e eficaz.

8.7. Benchmarking

Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking.

O *benchmarking* compara produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “*companhia a companhia*” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. Não é necessário que sejam concorrentes nem do mesmo ramo de negócios.

Benchmarking é:

- Um processo contínuo.
- Uma procura que fornece informação valiosa.
- Um processo de aprendizagem.
- Um leque de oportunidades.
- Uma análise aos processos.
- Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa.

Benchmarking não é:

- Um ato isolado.
- Um livro de receitas.
- Uma cópia ou uma imitação.
- Reinventar o que já foi inventado.
- Uma constatação de fatos.
- Uma moda de gestão.

Benchmarking surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa como corrigir um problema empresarial.

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Na aplicação do *benchmarking*, como todo o processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano do processo) até a sua implementação (ação do processo).

A empresa interessada em implantar *benchmarking* deve analisar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferenças organizacionais e custos, antes da definição ou aplicação do melhor método, pois cada empresa individualmente tem as suas necessidades que devem ser avaliadas antecipadamente à aplicação do processo.

Outra vantagem do *benchmarking* é a mudança da maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para melhoria. *Benchmarking* fornece um senso de urgência para melhoria, indicando níveis de desempenho atingidos previamente num processo de parceiro do estudo. Um senso de competitividade surge à medida em que uma equipe reconhece oportunidades de melhorias além de suas observações diretas, e os membros da equipe tornam-se motivados a se empenhar por excelência, inovação e aplicação de pensamento inovador a fim de conseguir sua própria melhoria de processo.

É necessário que as organizações que buscam o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de “organização que deseja aprender com os outros” para que possa justificar o esforço investido no processo, pois essa busca das melhores práticas é um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. Portanto, *benchmarking* é uma escola onde se aprende a aprender.

Saber fazer e adaptar *benchmarking* ao processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros, armadilhas do caminho.

Mais do que uma palavra mágica, o *benchmarking* é um conceito que está alterando consideravelmente o enfoque da administração, composto de atributos que determinarão o sucesso ou ainda a sobrevivência das empresas.

Tipos de *benchmarking*

***Benchmarking* interno:** ocorre dentro da própria organização (entre departamentos, sedes, grupos, etc.). Vantagem: custos mais baixos e valorização pessoal interna. Desvantagem: práticas impregnadas com o mesmo paradigma (é o tipo mais utilizado).

***Benchmarking* competitivo:** como há dificuldade em parcerias entre concorrentes, contrata-se consultoria para obter informações. Procura-se solução sobre o modo como o trabalho é realizado, e não nas pessoas que o realizam (é a prática menos usual porque não há disposição das empresas concorrentes em facilitar dados ligados diretamente com sua atividade).

***Benchmarking* por processo genérico:** é aquele baseado no processo que atravessa várias funções, como por exemplo o processo desde o pedido até a entrega do produto ao cliente (é o que possui maiores exemplos práticos).

Benchmarking funcional: é aquele baseado num só processo funcional, como faturamento, embalagem etc., é facilitado pois é possível obter informações com empresas que não são concorrentes.

8.8. Brainstorming

Brainstorming significa tempestade cerebral ou tempestade de ideias. É uma atividade que serve para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou de um determinado grupo. É formada pelos termos ingleses “*brain*” (cérebro) e “*storm*” (tempestade).

O autor do método de *brainstorming* é Alex Osborn. É uma técnica muito desenvolvida nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda.

A técnica de *brainstorming* propõe que um grupo de pessoas se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado projeto adiante. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final. O que importa no início é a quantidade de ideias e não a qualidade.

Para uma sessão de *brainstorming*, devem ser seguidas algumas regras básicas: é proibido debates e críticas às ideias apresentadas, pois causam inibições, quanto mais ideias melhor; nenhuma ideia deve ser desprezada, ou seja, as pessoas têm liberdade total para falarem sobre o que quiserem; para o bom andamento, deve-se reapresentar uma ideia modificada ou combinação de ideias que já foram apresentadas; por fim, igualdade de oportunidade – todos devem ter chance de expor suas ideias.

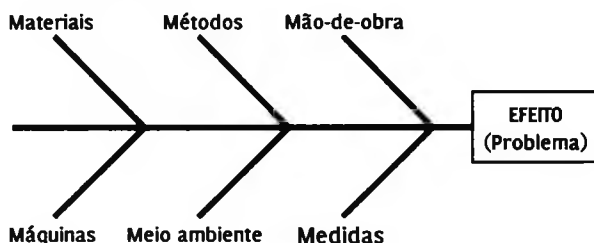
8.9. Gráfico de Ishikawa

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, é uma ferramenta utilizada para a análise de dispersões no processo. O nome Ishikawa tem origem no seu criador, Kaoru Ishikawa que desenvolveu a ferramenta através de uma ideia básica: fazer as pessoas pensarem sobre causas e razões possíveis que fazem com que um problema ocorra.

Para montar o diagrama de Ishikawa, faz parte do procedimento reunir as pessoas em time para realizar um *brainstorming* (tempestade de ideias) de

forma a levantar as causas raiz que originam um problema (não é obrigatório, mas pode ser utilizado). Em virtude dessa função, o diagrama de Ishikawa também pode ser denominado como diagrama de causa e efeito. O diagrama, quando elaborado, assemelha-se a uma espinha-de-peixe, motivo pelo qual ele também é conhecido por este nome.

O diagrama espinha-de-peixe é uma das ferramentas de qualidade utilizada para o gerenciamento do controle de qualidade e sua composição leva em consideração que as causas dos problemas podem ser classificadas em 6 tipos diferentes de causas principais que afetam os processos: Método, Máquina, Medida, Meio-Ambiente, Mão de Obra, Material. Justamente pelo motivo da denominação das 6 causas principais iniciarem com a letra M, também pode ser chamado de 6M's. Antigamente, falava-se de 4M, 5M. Se cair uma das duas formas, a questão não estará errada, foi só o autor que citou menos motivos. Podemos visualizar isto na Figura 1 abaixo:



Vejamos então o significado de cada M:

- **Método** – É o método utilizado para executar o trabalho ou um procedimento.
- **Matéria-prima** – A matéria-prima utilizada no trabalho que pode ser a causa de problemas.
- **Mão de Obra** – A pressa, a imprudência ou mesmo a falta de qualificação da mão de obra podem ser causas de muitos problemas.
- **Máquinas** – Muitos problemas são derivados de falhas de máquinas. Isso pode ser causado por falta de manutenção regular ou mesmo se for operacionalizada de forma inadequada.
- **Medida** – Qualquer decisão tomada anteriormente pode alterar o processo e ser a causa do problema.
- **Meio Ambiente** – O ambiente pode favorecer a ocorrência de problemas e estar relacionado, neste contexto, à poluição, poeira, calor, falta de espaço etc.

Existe ainda um sétimo M que tem origem na palavra em inglês Management que, por sua vez, está relacionado à gestão. Importante ressaltar que nem todos os M's necessariamente devem ser utilizados, pois, em alguns casos, certos M's podem não ser aplicáveis. A ideia de tentar “encaixar” todos os M's seria permitir à equipe pensar em todas as possibilidades e visualizar outros fatores que podem impactar no problema. Isso evita que o time fique focado somente em uma causa principal.

Etapas para a elaboração de um diagrama de causa e efeito

1. DEFINIR O PROBLEMA

O primeiro passo é definir um problema. Para tanto, evita-se ser genérico na definição do problema, é preferível definir o problema de forma objetiva e em termos de qualidade que possa ser mensurável.

2. CRIAR A ESPINHA DE PEIXE E MARCAR O PROBLEMA QUE SERÁ ANALISADO

É feito um traço na horizontal e marcado à direita desse traço o problema que foi definido, em perpendicular a esse traço, aplicando-se os 6M's.

3. REUNIR A EQUIPE

Este é o momento de gerar um brainstorm sobre o problema levando em consideração a estrutura dos 6M's. É interessante que participe deste brainstorming pessoas que estão relacionadas com o problema e, também, de outras áreas, com diferentes perspectivas que agregam valor neste momento.

4. ANÁLISE DAS CAUSAS E FATORES ATRELADOS A ESTAS E PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Análise das causas dos problemas de forma a detectar causas que impactam mais no problema e quais seriam as soluções propostas. Após isto, planeja-se um plano de ações definindo os responsáveis e o prazo para cada ação.

Benefícios do diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito apresenta visual e graficamente as causas potenciais dos problemas ocorridos e seus efeitos que impactam direta-

te na qualidade do que é produzido. Esta praticidade na leitura facilita o entendimento do processo do ponto de vista do trabalhador da empresa. Além disso, o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta que contribui para o aperfeiçoamento do processo, reunindo a equipe e promovendo uma bateria de discussões em torno dela.

O digrama de Ishikawa é uma ferramenta que pode ser adotada para elevar o nível de compreensão das pessoas que afetarão nas decisões tomadas para as soluções de problemas, visto que, através dele, é possível detalhar as causas dos problemas até chegar a uma causa raiz.

Alguns outros benefícios que podemos citar utilizando esta ferramenta são:

- obtenção de diferentes opiniões a partir de um time de trabalho;
- fácil de aplicar;
- pouco esforço na prática;
- melhor entendimento das causas e efeitos;
- é uma boa ferramenta de levantamento de direcionadores;
- é uma boa ferramenta de comunicação;
- estabelece a relação entre o efeito e suas causas;
- possibilita um detalhamento das causas.

Mas, também apresenta os seguintes pontos fracos:

- não apresenta os eventuais relacionamentos entre as diferentes causas;
- não focaliza necessariamente as causas que devem efetivamente ser atacadas.

8.10. Princípio de Pareto/Diagrama de Pareto

O Diagrama de Pareto está intimamente ligado com a Lei de Pareto, também conhecida como princípio 80-20, ou lei 20/80. De acordo com esta lei, 80% das consequências decorrem de 20% das causas. Esta lei foi proposta por Joseph M. Juran, famoso consultor de negócios, que deu esse nome como homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto. Durante as suas pesquisas, Pareto descobriu que 80% da riqueza estava nas mãos de apenas 20% da população.

Através desta lei, é possível afirmar coisas práticas como:

- 20% dos clientes são responsáveis por mais de 80% dos lucros de uma determinada empresa.
- Mais de 80% das descobertas no mundo científico resultam de 20% dos cientistas.

Assim, de acordo com essas conclusões, é possível tomar decisões práticas.

O diagrama de Pareto tem o objetivo de compreender a relação ação/benefício, ou seja, prioriza a ação que trará o melhor resultado. O diagrama é composto por um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente, e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de futuras perdas. O diagrama é uma das sete ferramentas básicas da qualidade e baseia-se no princípio de que a maioria das perdas tem poucas causas, ou, que poucas causas são vitais, a maioria é trivial.

Muitas vezes, no Diagrama de Pareto, são incluídos valores em porcentagem e o valor acumulado das ocorrências. Assim, torna-se possível avaliar o efeito acumulado dos itens pesquisados. O Diagrama de Pareto é uma ferramenta muito importante porque através dele é possível identificar pequenos problemas que são críticos e causam grandes perdas.

Para o Diagrama ser aplicado, é importante seguir 6 passos básicos:

- 1) Determinar o objetivo do diagrama, ou seja, que tipo de perda você quer investigar;
- 2) Definir o aspecto do tipo de perda, ou seja, como os dados serão classificados;
- 3) Em uma tabela, ou folha de verificação, organizar os dados com as categorias do aspecto definido;
- 4) Fazer os cálculos de frequência e agrupar as categorias que ocorrem com baixa frequência sob a denominação outros, calcular também o total e a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado;
- 5) Traçar o diagrama.

OBSERVAÇÃO: As 7 Ferramentas do Controle de Qualidade são:

- 1) Fluxograma;
- 2) Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe);

- 3) Folha de Verificação;
- 4) Diagrama de Pareto;
- 5) Histograma;
- 6) Diagrama de Dispersão; e
- 7) Cartas de Controle.

Estas sete ferramentas fazem parte de um grupo de métodos estatísticos elementares, que devem ser de conhecimento de todas as pessoas envolvidas com a empresa, do presidente aos colaboradores, e, por isso, devem fazer parte dos programas básicos de treinamento das organizações.

8.11. Histogramas

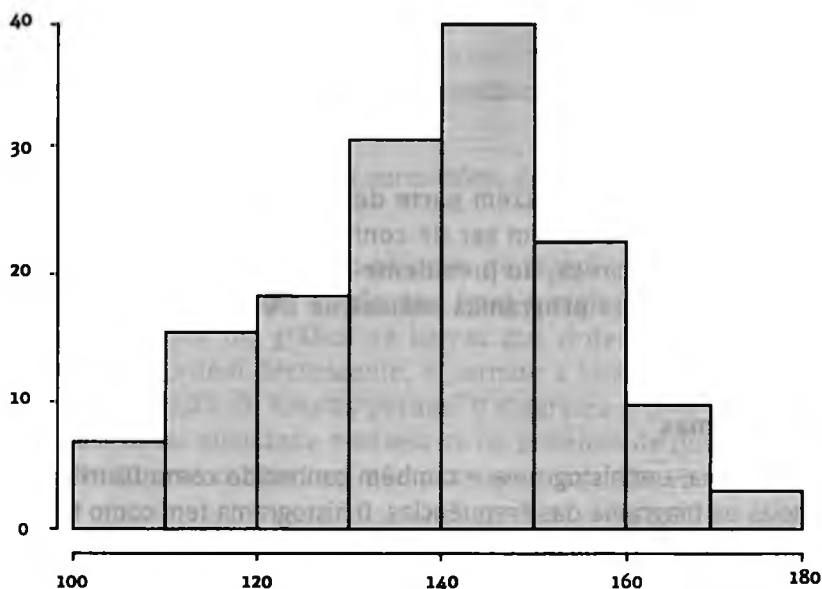
Na Estatística, um histograma é também conhecido como Distribuição de Frequências ou Diagrama das Frequências. O histograma tem como finalidade mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria. Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados.

Exemplo: 150 peixes mortos foram encontrados, vítimas de contaminação do rio, e seus comprimentos foram medidos em milímetros. As medidas foram expressas na forma de tabela de frequência.

COMPRIMENTO DO PEIXE (MM)	FREQUÊNCIA
100-109	7
110-119	16
120-129	19
130-139	31
140-149	41
150-159	23
160-169	10
170-179	3

O histograma construído desses dados é mostrado abaixo.

Frequência



Comprimento do Peixe

8.12. Folhas de verificação

As folhas de verificação ou checklist são tabelas ou planilhas simples usadas para facilitar a coleta e análise de dados. O uso das folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. São formulários planejados, nos quais os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa. Registram os dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões. A folha de verificação apresenta uma lista de itens a serem verificados para identificar a causa dos defeitos.

OBSERVAÇÃO: Não existe um padrão de folhas de verificação, e sim uma necessidade de controle em que ela é utilizada.

Exemplo:

Identificação por lote:

CARACTERÍSTICAS	LOTE 1	LOTE 2	LOTE 3	LOTE 4	LOTE 5	LOTE 6
Manchada	X				X	
Quebrada		X	X			X
Pequena				X		

8.13. Gráfico de dispersão

O Diagrama de Dispersão mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito. É um gráfico onde pontos no espaço cartesiano XY são usados para representar simultaneamente os valores de duas variáveis quantitativas medidas em cada elemento do conjunto de dados.

O diagrama de dispersão é usado principalmente para visualizar a relação/associação entre duas variáveis.

8.14. Cartas de controle

As cartas de controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. Os limites de controle são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variável (mensuráveis) como com dados por atributo.

Carta de controle é um tipo de gráfico, comumente utilizado para o acompanhamento durante um processo, que determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), que foram estatisticamente determinadas.

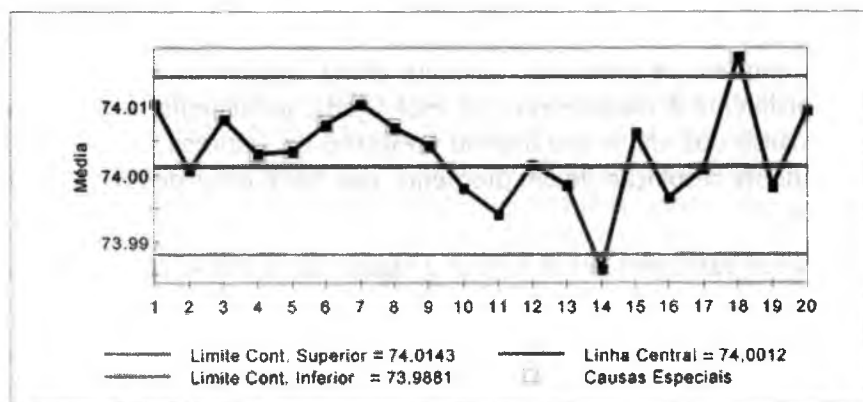


Figura 1 – Exemplo de carta de controle \bar{X} .

8.15. Fluxograma

Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram, de forma descomplicada, a transição de informações entre os elementos que o compõem. Podemos entendê-lo, na prática, como a representação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer. Nós já o analisamos anteriormente de forma mais aprofundada.

Resultados da aplicação das 7 Ferramentas da Qualidade

Devidamente aplicadas, as sete ferramentas poderão levar a organização a:

- 1) elevar os níveis de qualidade por meio da solução eficaz de problemas;
- 2) diminuir os custos, com produtos e processos mais uniformes;
- 3) executar projetos melhores;
- 4) melhorar a cooperação em todos os níveis da organização;
- 5) identificar problemas existentes nos processos, fornecedores e produtos;
- 6) identificar causas raiz dos problemas e solucioná-los de forma eficaz etc.

É necessário saber para que serve cada ferramenta e como aplicá-la, pois somente assim será possível obter bons resultados. Já foi questão de prova: qualquer ferramenta, se for aplicada no momento correto da maneira correta, pode trazer bons resultados.

8.16. Matriz GUT

É uma ferramenta muito importante para a gestão de problemas dentro de uma empresa, e mostra-se bastante eficaz, apesar da simplicidade no desenvolvimento e manutenção. Ela está ligada, geralmente, à Matriz SWOT e sua análise dos ambientes interno e externo da empresa, onde analisa a prioridade de resolução de um problema, que pode estar dentro ou fora da empresa.

A grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas para o extermínio total ou parcial do problema.

Para montar a Matriz GUT, é necessário listar todos os problemas relacionados às atividades realizadas no departamento, na empresa ou até mesmo

nos processos, por exemplo. Em seguida são atribuídas notas para cada problema listado, dentro dos três aspectos principais que serão analisados: Gravidade, Urgência e Tendência.

As notas devem ser atribuídas seguindo a seguinte escala crescente: nota 5 para os maiores valores e 1 para os menores valores.

Gravidade: Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sob alguns aspectos, como tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc., analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazos, caso o problema em questão não seja resolvido.

Urgência: Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: "A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?";

Tendência: Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?"

Após definir e listar os problemas e dar uma nota a cada um deles, é necessário somar os valores de cada um dos aspectos: Gravidade, Urgência e Tendência, para então obtermos aqueles problemas que serão nossas prioridades. Aqueles que apresentarem um valor maior de prioridade serão os que você deverá enfrentar primeiro, uma vez que serão os mais graves, urgentes e com maior tendência a se tornarem piores.

8.17. 5W2H

O **5W2H**, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento dessas atividades, em que ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais essa atividade deve ser feita.

Essa ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Em um meio ágil e competitivo, como é o ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. Afinal, um

erro na transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos à sua empresa, por isso é preciso ficar atento a essas questões decisivas, e o **5W2H** é excelente nesse quesito!

Por que 5W2H?

O nome dessa ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. Abaixo você pode ver cada uma delas e o que elas representam:

5W					2H	
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	How	How much
O que será feito (etapas)	Por que será feito (justificativa)	Onde será feito (local)	Quando será feito (tempo)	Por quem será feito (responsabilidade)	Como será feito (método)	Quanto custará fazer (custo)

Há ainda outros 2 tipos de nomenclatura para essa ferramenta, o **5W1H** (onde se exclui o “H” referente ao “How much”) e o mais recente **5W3H** (onde se inclui o “H” referente ao “How many”, ou Quantos). Todas elas podem ser utilizadas perfeitamente dependendo da necessidade do gestor, respeitando sempre as características individuais, e todas já foram cobradas em prova.

Deming e Juran são, frequentemente, considerados os pais da qualidade. Joseph Juran (1904-2008) é considerado o primeiro a aplicar os princípios da qualidade à estratégia empresarial. Juran ficou famoso por definir que a qualidade deve se basear sempre em três etapas: planejamento, controle e melhoria. Estas etapas são conhecidas como trilogia Juran. Deming estabeleceu 14 princípios, que veremos a seguir.

8.18. Os 14 princípios de Deming

Os denominados “14 princípios”, estabelecidos por Deming, constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subsequentes. Esses princípios constituem a essência de sua filosofia e aplicam-se tanto a organizações pequenas como grandes, tanto na indústria de transformação como na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma empresa.

São os seguintes:

- 1) Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

- 2) Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
- 3) Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
- 4) Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disso, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
- 5) Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, consequentemente, reduzir de forma sistemática os custos.
- 6) Institua treinamento no local de trabalho.
- 7) Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção.
- 8) Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa.
- 9) Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.
- 10) Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.
- 11) Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.
- 12) Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito

de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos.

- 13) Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.
- 14) Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

8.19. Ciclo PDCA

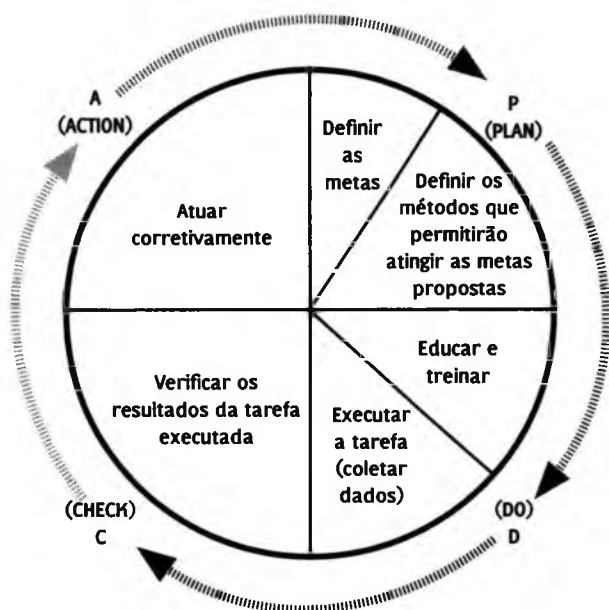
O ciclo PDCA , ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming , foi introduzido no Japão após a segunda guerra mundial, idealizado por Shewhart, na década de 20, e divulgado por Deming, em 1950, quem efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado (pelo menos na teoria) em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia etc.).

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas é executado, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

- **Plan** (planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessárias para atingir os resultados.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios.
- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.



Passo 1: PLANEJAR (PLAN)

Este passo é estabelecido com bases nas diretrizes da empresa. Quando traçamos um plano, temos três pontos importantes para considerar:

- A) estabelecer os objetivos, sobre os itens de controle;
- B) estabelecer o caminho para atingi-los;
- C) decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los.

Após definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados.

Há dois tipos de metas:

- Metas para manter;
- Metas para melhorar.

Metas para manter

Exemplos de metas para manter: *Atender ao telefone sempre antes do terceiro sinal*. Estas metas podem também ser chamadas de “metas padrão”. Teríamos, então, qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão etc.

O plano para se atingir a meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (POP). O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa.

O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de Standard).

Metas para melhorar

Exemplos de metas para melhorar: *Reduzir o desperdício em 100 unidades para 90 unidades em um mês ou aumentar a produtividade em 15% até dezembro.*

De modo a atingir novas metas ou novos resultados, a “maneira de trabalhar” deve ser modificada. Por exemplo, uma ação possível seria modificar os Procedimentos Operacionais Padrão.

Passo 2: EXECUTAR O PLANO (DO)

Neste passo podem ser abordados três pontos importantes:

- A) treinar no trabalho o método a ser empregado;
- B) executar o método;
- C) coletar os dados para verificação do processo;

Neste passo devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

Passo 3: VERIFICAR OS RESULTADOS (CHECK)

Neste passo, verificamos o processo e avaliamos os resultados obtidos:

- A) verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão;
- B) verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão;
- C) verificar se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

Passo 4: FAZER AÇÕES CORRETIVAS (ACT)

Tomar ações baseadas nos resultados apresentados no passo 3:

- A) se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigi-los;
- B) se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo;
- C) melhorar o sistema de trabalho e o método.

Ciclo PDCA para melhorias



É necessário lembrar que:

- A melhoria contínua ocorre quanto mais vezes for executado o Ciclo PDCA, e otimiza a execução dos processos, possibilita a redução de custos e o aumento da produtividade.
- A aplicação do Ciclo PDCA a todas as fases do projeto leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que o empreendimento deve seguir.
- As melhorias também podem ser aplicadas aos processos considerados satisfatórios.
- As melhorias gradativas e contínuas agregam valor ao projeto e asseguram a satisfação dos clientes.

Existem também as famosas normas ISO, cuja sigla se refere à International Organization for Standardization. É uma organização internacional que elabora padrões para as mais variadas funções da empresa: processos, serviços, fornecimento, meio ambiente etc. ISO 9000 é uma família de normas referentes à gestão da qualidade na empresa. Esse tipo de norma, quando não especificado em editais, não tem sido cobrado.

Uma das formas que as empresas têm buscado para atestar a qualidade de seus produtos, bem como de garantir certos padrões de produtividade, é a aderência a programas de certificação. Cada programa de certificação tem regras próprias, e a organização deve apresentar documentação comprovando estar aderente ao modelo. A certificação normalmente inclui uma visita in loco do auditor para atestar os padrões.

9. GESPÚBLICA

A Gestão da qualidade também se aplica ao serviço público. O Prêmio Nacional da Gestão Pública é vinculado ao GesPública.

O que é GesPública?

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para:

- A melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.
- O aumento da competitividade do País.

O que a GesPública deverá contemplar?

A formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à:

- promoção dos resultados preconizados no plano plurianual;
- consolidação da Administração Pública profissional voltada ao interesse do cidadão; e
- aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Tudo isso com o objetivo de:

- eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Quais são as características da GesPública?

O GesPública é a mais arrojada política pública formulada para a gestão. Esta afirmação está baseada em três características:

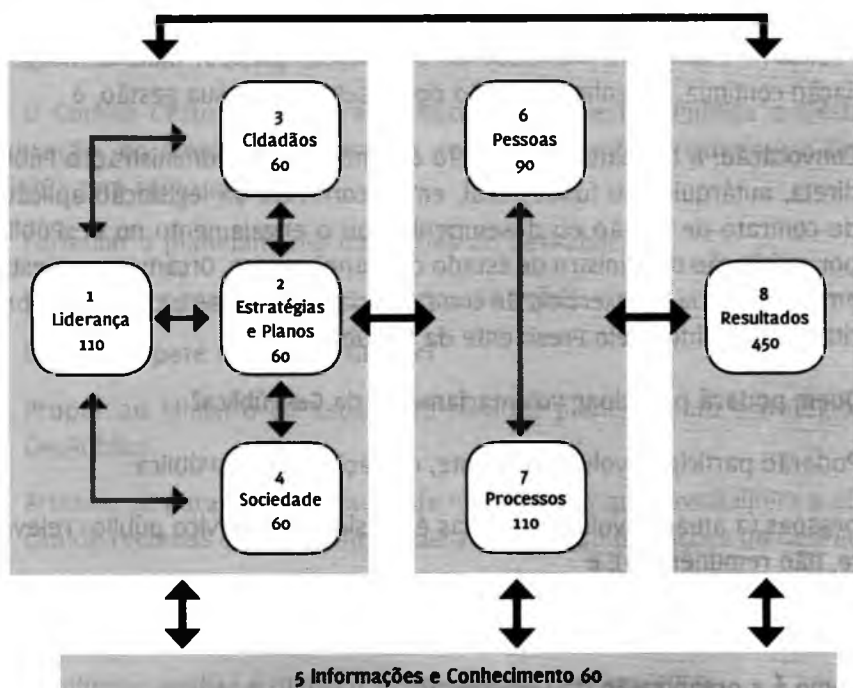
- é essencialmente pública;
- é focada em resultados; e
- é federativa.

Quais são os princípios e fundamentos da GesPública?

- Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública;
- Princípios constitucionais da Administração Pública (LIMPE):
 - 1) legalidade;
 - 2) impessoalidade;
 - 3) moralidade;
 - 4) publicidade; e

- 5) eficiência;
- Fundamentos de excelência gerencial:
 - 1) pensamento sistêmico;
 - 2) aprendizado organizacional;
 - 3) cultura da inovação;
 - 4) liderança e constância de propósitos;
 - 5) orientação por processos e informações;
 - 6) visão de futuro;
 - 7) geração de valor;
 - 8) comprometimento com as pessoas;
 - 9) foco no cidadão e na sociedade;
 - 10) desenvolvimento de parcerias;
 - 11) responsabilidade social;
 - 12) controle social; e
 - 13) gestão participativa.

Representação do modelo de excelência em gestão pública



O que o GesPública deverá fazer? E através de quem?

O GesPública, por meio do Comitê Gestor, deverá:

- mobilizar os órgãos e entidades da Administração Pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;
- apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;
- orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e
- desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da Administração Pública federal.

Como se dará a participação dos órgãos e entidades da Administração Pública no GesPública?

Dar-se-á mediante:

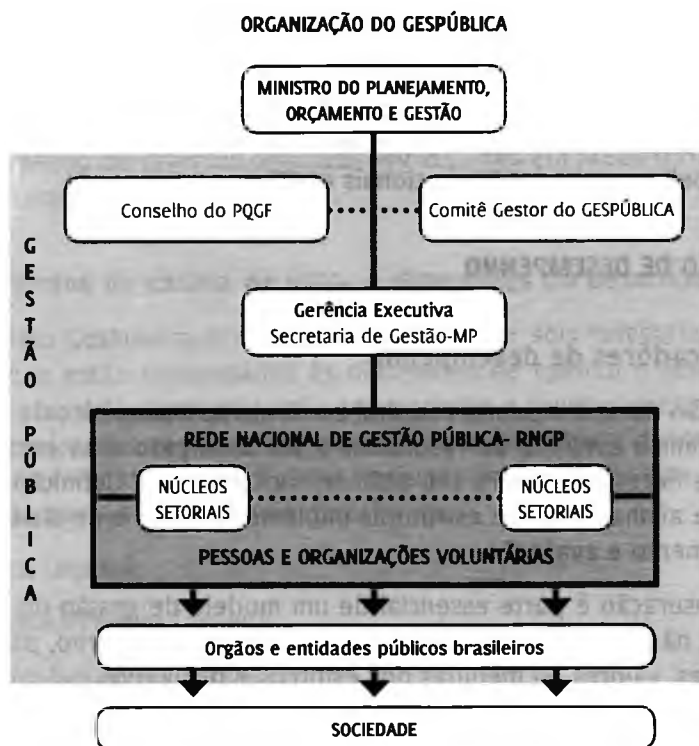
- **Adesão:** engajamento voluntário do órgão ou entidade da Administração Pública no alcance da finalidade do GesPública, que, por meio da autoavaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão, e
- **Convocação:** a assinatura por órgão ou entidade da Administração Pública direta, autárquica ou fundacional, em decorrência da legislação aplicável, de contrato de gestão ou desempenho, ou o engajamento no GesPública, por solicitação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em decorrência do exercício de competências vinculadas a programas prioritários, definidos pelo Presidente da República.

Quem poderá participar voluntariamente da GesPública?

Poderão participar, voluntariamente, das ações do GesPública:

- pessoas (a atuação voluntária delas é considerada serviço público relevante, não remunerado); e
- organizações (públicas ou privadas).

Como é a organização da GesPública?



Quais os objetivos do Comitê Gestor?

O Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), tem como objetivos:

- Formular o planejamento das ações do GesPública.
- Coordenar e avaliar a execução dessas ações.

O que compete ao Comitê Gestor?

- Propor ao Ministro de Estado do MPOG o planejamento estratégico do GesPública.
- Articular-se para a identificação de mecanismos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GesPública.
- Constituir comissões setoriais e regionais, com a finalidade de descentralizar a gestão do GesPública.
- Monitorar, avaliar e divulgar os resultados do GesPública.

- Certificar a validação dos resultados da auto avaliação dos órgãos e entidades participantes do GesPública.
- Reconhecer e premiar os órgãos e entidades da Administração Pública, participantes do GesPública, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

10. GESTÃO DE DESEMPENHO

10.1. Indicadores de desempenho

A gestão do desempenho constitui um conjunto sistemático de ações que busca definir o conjunto de resultados a ser alcançado e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação.

A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Mas, não é apenas a ação que apura, em sentido estrito, por meio de indicadores, valores ou medidas dos esforços e resultados.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Assim sendo, pode se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, a que possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Dessa forma os indicadores servem para:

- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;

- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

10.2. Elementos da cadeia de valor e dimensões do desempenho

O modelo GesPública propõe uma tipologia de seis categorias de indicadores, que estão relacionados às dimensões de esforço e resultado. As seis categorias de indicadores estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor, que representa a atuação da ação pública, desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos provenientes dos produtos/serviços. Os elementos da cadeia de valor são:

- Insumos (*inputs*);
- Processos/Projetos (ações);
- Produtos/serviços (*outputs*);
- Impactos (*outcomes*).

Mensurar o desempenho da organização (ou outros objetos) com base nesses elementos da cadeia de valor permite que as organizações analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados.

Uma combinação dos elementos da cadeia de valor com as dimensões do desempenho permite identificar seis categorias básicas de indicadores de desempenho:

- **Efetividade** são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Esta classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dada a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuiu a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA).

- **Eficácia** é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão.
- **Eficiência** é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.
- **Execução** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.
- **Excelência** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP).
- **Economicidade** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de suprimentos.

Dimensões que constituem os 6Es do Desempenho

	OS 6 ES DO DESEMPENHO		
Dimensões do Resultado	Eficiência	Eficácia	Efetividade
Dimensões de Esforço	Economicidade	Excelência	Execução

Formulação de indicadores

A formulação de indicadores pode ser realizada por um conjunto de passos necessários para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição do desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização. Os passos são:

- identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração;
- estabelecimento dos indicadores de desempenho;
- validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas;
- construção de fórmulas, estabelecimento de metas e notas;
- definição de responsáveis;
- geração de sistemas de coleta de dados;
- ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas;
- mensuração dos resultados;
- análise e interpretação dos indicadores; e
- comunicação do desempenho e gestão de mudança.

11. CARTA DE SERVIÇOS

A carta de serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.

A sua prática implica para a organização um processo de transformação sustentada em princípios fundamentais – participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social.

Ao divulgar a carta de serviços, a organização irá facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços e estimular sua participação no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado. Dessa maneira, o relacionamento entre o cidadão e a organização se dará de forma transparente, pois ela estará permitindo que a sociedade fiscalize e controle seus serviços por meio da avaliação periódica.

A implementação da carta de serviços é uma prática de sucesso em diversas organizações públicas de vários países, como, por exemplo, Espanha, Itália, México, Noruega e Argentina. O cidadão é visto como principal agente de mudança e participa efetivamente das melhorias dos serviços públicos oferecidos.

Princípios fundamentais

- **Participação e Comprometimento de todas as pessoas que integram a organização** – A participação e o comprometimento de todas as pessoas que integram a organização são fundamentais para a elaboração da Carta e para a prestação de serviços que irão impactar de forma positiva sobre o cidadão. A alta administração da organização também tem um papel importante, pois, além de estar comprometida com a melhoria do atendimento prestado ao cidadão, é responsável pela aprovação dos recursos necessários à implementação da carta de serviços.
- **Informação e transparência** – A organização deve colocar à disposição do cidadão todas as informações relacionadas aos serviços por ela prestados explicitando como acessá-los, como eles serão prestados, quem são os responsáveis pela prestação de cada um dos serviços e os meios pelos quais o cidadão poderá emitir sugestões para a melhoria desses serviços.
- **Aprendizagem** – O aprendizado deve ser internalizado por todos os atores da organização, tornando-se parte do trabalho diário em qualquer atividade, na busca de inovações ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. É um princípio transversal a toda a organização.
- **Participação do Cidadão** – Os direitos civis e sociais do cidadão, como liberdade de expressão, religião e movimentação, condições de saúde, educação, trabalho, condições de vida e de assistências em situações de risco social, estão assegurados na Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, as organizações públicas devem estimular a participação efetiva do cidadão na avaliação dos serviços oferecidos, criando canais de comunicação para que ele possa reclamar quando não estiver satisfeito com os serviços prestados e sugerir melhorias na prestação desses serviços.

Premissas

- **Foco no cidadão** – O setor público tem o dever de atender às necessidades do cidadão. Nesse sentido, é necessário saber quais as suas necessidades e expectativas para que as organizações públicas possam orientar seus processos de trabalho e capacitar a força de trabalho de forma a satisfazer essas necessidades e atender as expectativas.
- **Indução do controle social** – Entenda-se controle social como a disponibilização de condições para que os cidadãos e a sociedade possam cobrar

do Estado a implementação e a otimização contínua desses serviços. Dessa forma, a Administração Pública reconhece que a participação do cidadão é imprescindível para o aprimoramento dos serviços públicos. Consequentemente, o cidadão sente-se estimulado a manifestar a sua opinião, exercendo o papel de guardião de seus direitos.

Finalidade da carta de serviços

A carta de serviços tem por finalidade:

- Divulgar os serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade.
- Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na Administração Pública quando esta percebe uma melhora contínua em sua eficiência e eficácia.

Público alvo

Cidadãos / usuários que demandam e utilizam os serviços ou produtos das organizações públicas.

Quem deve implantar a carta de serviços?

Qualquer órgão e entidade da Administração Pública Federal, Estadual, Municipal ou do Distrito Federal que presta serviços diretamente ao cidadão / usuário dos serviços públicos.

12. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Muitos são os estudos sobre mudanças organizacionais e muitos são os movimentos que se sucederam nesta área desde o desenvolvimento organizacional (DO) até, mais recentemente, a gestão do conhecimento que procura explicar as ações e reações dos processos de transformação. Segundo Judson (1980), mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente do trabalho, podendo ser a introdução de nova tecnologia, controle eletrônico de horário, modificações no layout do escritório, no fluxo de trabalho, de documentos e outras modificações. Já Cury (1992) define mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Corroborando com os autores acima, Montana e Charnov (1998) descrevem a mudança como o processo de transformação do comportamento de um indivíduo ou de uma organização, para uma adequação às novas condições ambientais.

Dessa forma, pode-se constatar que a mudança engloba o futuro, o desconhecido, e, com isso, causa sensação de incerteza. Cada ação de mudança provoca uma reação que poderá impulsionar mais mudanças, provocando um efeito em cadeia de eventos futuros. Segundo Montana e Charnov (1998), existem duas forças que fazem pressão para que as mudanças aconteçam: forças externas e forças internas. As forças externas são aquelas relativas aos desejos e necessidades dos clientes, a concorrência, mudanças nas leis ou regulamentações, e novas tecnologias, tais como, sensores óticos, automação, robotização e outras. As forças internas são relativas à estrutura formal e informal da organização. A estrutura formal engloba desde o sistema de controle de autoridade, até os sistemas de recompensas que influenciam a produtividade e a tomada de decisão. A estrutura informal é representada pelas pessoas, que exercem pressões, a favor ou contra, para melhores condições de trabalho, melhores salários, mais participação nos processos da organização, entre outras manifestações.

Nesse sentido, Oliveira (1994) descreve os seguintes fatores influenciadores do processo de mudança: mutações ambientais e necessidades mercadológicas; história e experiências de mudanças passadas; estratégia, objetivos, desafios e políticas; e comportamento. Para ele, este último fator é crucial no processo de mudança, pois engloba condicionamento do comportamento dos indivíduos e a cultura da organização. Como resultado, o indivíduo apresenta diferentes atitudes perante as pessoas e o sistema considerado. Assim, se houver uma crença de que a mudança pode criar problemas, as pessoas envolvidas serão desfavoráveis, passivos ou mesmo rejeitarão às mudanças.

O questionamento que se impõe é como saber quando uma empresa começa a mudar.

Processo de Mudança

Segundo Schein (1982), o processo de mudança compõe-se de quatro fases:

- A) percepção;
- B) mudança de atitude;
- C) mudança de comportamento; e,

D) fixação do novo comportamento.

A fase de percepção é o ponto de partida para qualquer mudança e está relacionado ao momento de tomada de consciência de que algo não vai bem ou não acontece de acordo com as expectativas. A mudança de atitude está relacionada ao descongelamento, ou seja, a pessoa muda e aceita com humildade que não sabe tudo e que comete erros, passando a adotar nova atitude e a compreender e aceitar os comportamentos dos outros. A mudança de comportamento implica a externalização sustentada de algo que já foi decidido, aprendido ou realizado. Essa fase se concretiza com a implementação de ações. E, por último, a fase de fixação do novo comportamento diz respeito à habilidade de aprender a aprender, ou seja, a pessoa perde o medo de mudar.

Mohrman e Mohrman (1995) defendem que o aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, ao acrescentar novos padrões de atividade descartando aqueles que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismo de percepção que permitam a equiparação com eventos ambientais, ou seja, a capacidade da empresa em mudar.

Os conceitos de aprendizagem organizacional apresentam uma versão singular para o processo de mudança organizacional. Segundo Senge (1998), *learning organization* são organizações nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Defende ainda que as mudanças fundamentais no mundo dos negócios sempre estiveram relacionadas às pessoas. Para ele, a *learning organization* está fundamentada em cinco disciplinas, definidas como programas permanentes de estudo e prática que objetivam adquirir as capacidades fundamentais para a organização: o Domínio Pessoal, os Modelos Mentais, a Visão Compartilhada, o Aprendizado em Equipe e o Pensamento Sistêmico. Essa última, a quinta disciplina, irá mudar os sistemas com maior eficácia e agir mais de acordo com os processos do mundo natural e econômico.

Assim, no enfoque da *learning organization*, as mudanças caminham lado a lado com o aprendizado criando raízes, em vez de serem transitórias. As mudanças e a aprendizagem organizacional são processos interagentes e complementares que levam ao desenvolvimento da organização, pois o benefício maior é possibilitar a melhoria e a aceleração da capacidade da organização de aprender e de colocar em prática as mudanças necessárias para sua maior competitividade e sobrevivência.

Mudanças ocorrem diariamente nas organizações, podendo ser provocadas por projetos, planejadas, espontaneamente ou surgirem por negligência. Oliveira (1996) define organização como um sistema sociotécnico aberto composto pelos subsistemas técnico-administrativo e psicossocial, sofrendo influências dos resultados produzidos por esses subsistemas. O subsistema psicossocial, representado pelas pessoas da organização, indica a saúde da organização, enquanto o subsistema técnico-administrativo representa a eficácia e aceitação de seus produtos, bens e serviços, pelo ambiente. Ainda segundo o autor, a maior parte do subsistema técnico-administrativo fica na parte visível do iceberg organizacional, enquanto o subsistema psicossocial corresponde à parte invisível, onde ocorrem as transações indivíduo/empresa, o que dificulta a sua identificação.

Com isso, verifica-se que o processo de mudança organizacional abrange tanto o subsistema técnico-administrativo quanto o subsistema psicossocial. Por essa razão, devem ser considerados todos os elementos da organização, pessoas, materiais, estrutura e processos, de forma a reconhecer todas as forças que pressionam as alterações, bem como aquelas que são contrárias e resistem às mudanças.

Resistência à mudança

Em termos gerais, as mudanças provocam algum efeito sobre as pessoas. A simples expectativa de mudar pode ocasionar atitudes de aceitar, ignorar ou de resistir às transformações. Segundo Oliveira (1996), as mudanças podem ser de ordem econômica, como salário e benefícios; organizacionais, tais como modificações de poder, autonomia ou ainda carga de trabalho; e, sociais, como alterações no relacionamento chefia e subordinados.

Segundo Kotter e Schlesinger (1986), todas as pessoas que são afetadas pela mudança experimentam algum tipo de tumulto emocional. Assim, mesmo que as mudanças pareçam ser positivas, elas despertam algumas incertezas, levando a reações de indivíduos ou grupos, de forma passiva, agressiva ou aceitação.

Diante disso, esses autores relacionaram quatro razões mais comuns pelas quais as pessoas resistem às mudanças, são elas:

- A) interesse próprio;
- B) compreensão errônea e perda de confiança;
- C) avaliações diferenciadas; e,
- D) baixa tolerância às mudanças.

A primeira razão está relacionada ao sentimento de que algo de valor será perdido, ou seja, o foco nos interesses pessoais em relação aos da organização. A segunda razão está relacionada ao fato de que as pessoas resistem a mudança quando elas não compreendem suas implicações e percebem que perderão mais do que ganharão, e, assim, perdem a confiança em quem inicia a mudança. A terceira razão prende-se ao fato de que as pessoas podem avaliar a mudança de forma diferente daqueles que a iniciam. E a última razão baseia-se no fato de que as pessoas sentem que nunca estarão aptas para desenvolver novas habilidades requisitadas a elas.

Ainda nesta ordem, em estudo mais recente Boyett (1999) apresenta seis razões mais comuns das causas de resistências à mudança organizacional, tais como:

- 1) percepção de resultado negativo;
- 2) medo de assumir mais trabalho;
- 3) mudar de hábitos;
- 4) falta de comunicação;
- 5) incapacidade de alinhar a organização como um todo; e,
- 6) necessidade de reagir contra.

Em decorrência, surgem os mais variados jargões, como “nunca fizemos isso antes”; “isso nunca foi tentado”; “já tentamos isso antes”; “fazemos desse jeito há 25 anos”; “isso não vai funcionar”; “por que mudar?”; “está bom assim”, entre outras.

Com o objetivo de auxiliar a organização a lidar com a mudança influenciando positivamente os indivíduos e grupos envolvidos, Kotter e Schlesinger (1986) desenvolveram seis estratégias que utilizadas de maneira apropriada podem vencer a resistência à mudança:

- 1) Educação e comunicação: pode superar a resistência desde que as pessoas sejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. O processo de educação e comunicação envolve reuniões, discussões, apresentações a grupos, relatórios e outras mídias.
- 2) Participação e envolvimento: os agentes da mudança envolvem as pessoas em algum aspecto do projeto e sua implementação, neutralizando a resistência com um esforço participativo de todos na mudança.

- 3) **Facilitação e apoio:** inclui aconselhamento, treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos e habilidades para preparar as pessoas para a inovação.
- 4) **Negociação e acordo:** lida com a resistência oferecendo incentivos aos resistentes ativos ou potenciais para compensar a mudança. Constitui-se numa forma de barganha que é indicada quando fica claro que alguém vai sair perdendo com o resultado da mudança.
- 5) **Manipulação e cooptação:** significa a utilização seletiva de informações e/ou dar a um de seus líderes um papel importante no projeto ou na implementação da mudança.
- 6) **Coerção explícita e implícita:** a mudança é tratada de forma coercitiva através da ameaça como perda de cargo, demissão ou transferência.

De acordo com esses autores, não se pode subestimar as reações das pessoas e o fato de como elas podem influenciar positiva ou negativamente a implantação da mudança. Um dos erros mais comuns é utilizar apenas uma única dessas abordagens independentemente da situação. Elas devem ser aplicadas inteligentemente e em combinações diferentes, com bastante sensibilidade para obter vantagens de seus pontos fortes e limitações levando a resultados realista da situação, exigindo um processo de mudança planejado.

O processo de mudança

Constata-se, então, que o processo de mudança é uma passagem do hoje para o amanhã, que envolve forças positivas e negativas, as quais devem ser identificadas e tratadas adequadamente, permitindo que a mudança se efetive. Nesse sentido, Chiavenato (1996) descreve a Teoria do Campo de Forças de Kurt Lewin, refletindo que o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre forças impulsionadoras, que promovem mudanças, e as forças restritivas, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança. Assim, enquanto as forças impulsionadoras empurram a organização em determinada direção, as forças de restrição procuram conter, reduzir ou anular as forças de impulso. Na realidade, Kurt Lewin adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição, e é por isso que nem sempre as forças impulsionadoras são as que melhor proporcionam aumento do desempenho organizacional, conforme ilustrado na figura abaixo. Muitas vezes, é a redução das forças restritivas o meio mais eficaz de encorajar mudanças e aumentar o desempenho da organização.



Dessa forma, baseado na teoria do campo de força, pode-se afirmar que um programa de mudança planejada destina-se a criar ou aumentar as forças impulsionadoras de mudança na organização e, ao mesmo tempo, remover ou enfraquecer as forças restritivas ou de resistências à mudança.

As forças impulsionadoras são representadas por variadas estratégias de mudança e inovação organizacional, enquanto as forças restritivas podem ser reunidas, para fins técnico-didáticos em três grupos básicos:

- A) forças oriundas da cultura organizacional;
- B) forças oriundas de interesses pessoais; e,
- C) forças oriundas de percepções diferentes dos objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (1996), muitos esforços de mudança falham por duas razões: geralmente, as pessoas são desfavoráveis ou inábeis para mudar atitudes ou comportamentos estabelecidos há longo tempo, ou seja, há pessoas que não aceitam a mudança por alguma razão pessoal ou grupal, ou as pessoas não sabem incorporar a mudança por não poderem ou não saber fazê-lo. Assim, descreve o modelo sequencial do processo de mudança que envolve três fases, desenvolvido por Kurt Lewin, com base na teoria do campo de forças: o descongelamento, a mudança e o recongelamento.

Fases da mudança organizacional

Uma das metáforas mais utilizadas (proposta por Kurt Lewin) considera três fases: descongelamento, mudança, e recongelamento.

O **descongelamento** implica na diminuição da força dos valores, atitudes ou comportamentos anteriores a partir da percepção de novas experiências ou informações que desafiam aqueles, traduzindo-se numa insatisfação com o estado atual da situação. Essa fase de descongelamento exprime, pois, a motivação para a mudança, a qual poderá estar associada a processos de ansiedade que requerem a criação de segurança psicológica como forma de reduzir a resistência para alterar a situação presente.

Na segunda fase, **mudança ou aprendizado**, a organização ou o grupo muda para um novo nível, o que envolve o desenvolvimento de novos valores, atitudes, comportamentos, etc. Essa mudança é um processo sociocog-

nitivo, afetivo e comportamental e não se verificará realmente se não existir motivação prévia das pessoas ou dos grupos para adquirir nova informação que permita ver a situação de um modo diferente.

Finalmente, o **recongelamento** consiste na estabilização das mudanças efetuadas, as quais são integradas nos processos operacionais normais da organização ou do grupo, devendo ser reforçadas e objeto de nova análise segundo a dinâmica da organização. Essa estabilização é necessária para evitar retrocessos à situação anterior à mudança e a sua duração varia consoante o tipo e a especificidade da mudança realizada.

Já sob a ótica do aprendizado organizacional, Garvin, Nayak, *et. al.* (1998) defendem que numa organização aprendiz os estágios de aprender e agir representam tarefas coletivas, envolvendo a criação de uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolvimento da compreensão comum do que precisa ser feito, início de ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e a condução de análises conjuntas tirando conclusões. Comparando-se a aprendizagem organizacional e o modelo de Kurt Lewin, permite-se relacionar as fase de descongelamento e a fase de mudança com o aprender, e a fase de descongelamento com o agir. Então, para que a mudança tenha sucesso é necessário que as pessoas se libertem das práticas antigas, a mudança de atitude e o recongelamento do novo procedimento, ou seja, aprender e agir num ciclo contínuo.

Nos estudos de mudança organizacional, observa-se que esta somente ocorrerá de fato quando aumentarem as forças de apoio e suporte e/ou quando se reduzirem as forças de resistências e oposição. Assim, Kotter (1997) desenvolveu um método aplicável a qualquer tipo de transformação organizacional que visa minar as resistências à mudança envolvendo oito etapas:

- A) estabelecimento de um senso de urgência;
- B) criação de uma coalizão administrativa;
- C) desenvolvimento de uma visão e estratégia;
- D) comunicação da visão da mudança;
- E) investimento de empowerment dos funcionários para ações abrangentes;
- F) realização de conquistas em curto prazo;
- G) a consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e,
- H) estabelecimento de novos métodos na cultura.

O mesmo autor salienta a importância de manter a sequência do processo para que a mudança seja bem-sucedida, podendo ocorrer normalmente várias fases ao mesmo tempo, porém ignorar uma única etapa ou adiantar-se demais sem ter uma base sólida quase sempre gera problemas, e corre-se o risco de começar de novo.

Segundo Lawrence (1986), os processos de mudanças apresentam um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança é a feitura de uma modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles por ela afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização, sendo que, segundo resultados de pesquisas realizadas pelo autor, a variável que determina o padrão de comportamento frente à mudança é o resultado social, ou seja, as pessoas não resistem à mudança técnica, mas, sim, à consequente mudança em seu relacionamento humano.

Em relação ao processo de mudança proposto por Kotter (1997), pode-se verificar que as quatro primeiras etapas são relacionadas ao processo de descongelamento do padrão atual. As etapas de cinco a sete apresentam práticas novas e relacionam-se à mudança efetivamente. E a última etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia a sua implementação, ou seja, o recongelamento, a incorporação do novo padrão de comportamento. O método apresentado deverá influenciar as forças de mudança positivas, negativas ou ambas, no sentido de auxiliar a transformação a ser aceita e, conseqüentemente, integrada às novas práticas, considerando ainda os aspectos sociais da mudança.

Assim, a partir do conhecimento das forças atuantes para a transformação e dos objetivos fins, poderá, então, ser selecionada a estratégia mais adequada e desenhar o processo de mudança atendendo um processo de adaptação às novas exigências do mercado.

OBSERVAÇÃO: Mudança, segundo Chiavenato, pode ser definida como a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente. Nesse sentido, mudança representa uma ruptura, uma transformação, uma interrupção, e também uma perturbação.

As empresas e as pessoas devem ter a habilidade de lidar com mudanças, é fundamental nos dias de hoje. Tudo hoje em dia deve ser ágil, flexível, adaptável e criativo. É preciso reorganizar empresas para lidar com a competitividade existente no mundo globalizado.

O futuro é incerto, mas sabe-se muito bem que a mudança é constante. Lewin propôs um processo de mudança que é aplicável tanto a pessoas, quanto a grupos e organizações.

Exemplos de forças impulsionadoras: desejo de mudar, vontade de melhorar, novas ideias, criatividade, inovação, inconformismo com o presente.

Exemplos de forças restritivas ou impeditivas: desejo de ficar, vontade de manter o “status quo” (a situação atual), velhas ideias, conservadorismo, rotina, conformismo com o presente, medo.

Independente da quantidade de forças negativas e forças positivas (ambas sempre existirão), é fundamental que o processo seja executado de forma planejada.

13. QUESTÕES

13.1 Questões comentadas

-
01. (CESPE TRE/GO 2015) Um gestor que se utiliza da administração por objetivos deve fixar as metas organizacionais em conjunto com seus subordinados, buscando interligar os objetivos departamentais, mesmo que vários desses objetivos estejam apoiados em princípios básicos diferentes entre si.

► **COMENTÁRIO**

Certa. A ferramenta APO - Administração por Objetivos é uma filosofia de gestão onde é estimulada a participação dos funcionários na definição dos objetivos e negociação dos recursos a serem utilizadas, havendo assim um comprometimento maior por parte dos funcionários e conseguindo melhores resultados com uma visão sistêmica.

-
02. (CESPE PF 2014) O controle dos processos deve ocorrer anteriormente e durante a sua implementação em uma organização, nunca após seu término.

► **COMENTÁRIO**

Errada. É óbvio que o controle pode ocorrer antes, durante e após o término do processo, são os controles a priori, concomitante e posteriori respectivamente.

-
03. (CESPE SUFRAMA 2014) Em ambientes rotineiros, com pouca mudança de mercado, as organizações tendem a adotar estruturas baseadas em processos ou em projetos para que haja melhor condução dos processos produtivos e entrega de produtos e serviços.

► **COMENTÁRIO**

Errada. As estruturas baseadas em processos ou em projetos para que haja melhor condução dos processos produtivos e entrega de produtos e serviços são ideais em ambientes altamente competitivos e mutáveis. Em ambientes mais rotineiros e estáveis a estrutura ideal é a linear.

04. (CESPE SUFRAMA 2014) A adoção pela organização da linha-staff, em que os especialistas de staff não interferem nas decisões das unidades para as quais prestam serviço, gera a desvantagem de criar uma área de assessoria de tipo linear e com autoridade única, duplicando os gastos dos recursos organizacionais.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Essa questão não tem lógica, em uma estrutura linha-staff a autoridade é linear e única, o staff funciona como assessoria interferindo de uma maneira indireta nas decisões, já que irá apoiar o gestor no processo decisório.

05. (CESPE SUFRAMA 2014) De acordo com a cadeia de comando e a hierarquia de uma estrutura organizacional, um gerente de produção tem autoridade sobre seu subordinado direto e responsabilidade para com seu diretor de produção.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Todo gerente em uma estrutura hierárquica tem autoridade de linha, pode ser chamada também de responsabilidade de linha sobre os seus funcionários e responsabilidade para com o seu diretor.

06. (FGV/Sefaz-RJ-Auditor/2013) Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejarmos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão chegar ao resultado desejado.

► **COMENTÁRIO**

Certa. Enquanto a eficiência está relacionada com a utilização correta dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos a disposição do gestor, a eficácia está relacionada com os resultados, fins, objetivos e metas.

07. (SEAP – PDGF / IADES 2011) As organizações atuais não podem estar satisfeitas apenas com o fato de que seus processos produzem resultados dentro dos limites de variabilidade predefinidos, ou seja, de que seus processos estejam “sob controle”. É necessário um questionamento constante e a busca pela redução dos limites da variabilidade em si. Assinale a alternativa incorreta sobre o tema esforços de melhoria de qualidade.
- (A) Os processos de melhoria contínua contribuem para, gradualmente, reduzir os limites de variabilidade dos processos.
 - (B) Os projetos de melhoria visam a saltos qualitativos de níveis de qualidade.
 - (C) O comprometimento para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços pela organização vai além da mera alocação de recursos, passando inclusive por definições claras das prioridades negociais.
 - (D) A alta direção da organização deve delegar o papel de formadora de opinião e difusora dos conceitos-chave para a área de T&D (Treinamento e Desenvolvimento), que é a responsável por elaborar a estratégia organizacional para a melhoria na qualidade da gestão.
 - (E) Pressões de curto prazo tendem a ocupar mais e mais esforço gerencial em detrimento dos esforços de melhoria de qualidade.

► COMENTÁRIO

Alternativa incorreta: d. Não existe esse tipo de regra nas empresas. E mais: é responsabilidade da alta administração orientar o futuro da organização, elaborando estratégias para a melhoria na qualidade da gestão.

Alternativa a: correta. Os processos de melhoria contínua contribuem para, gradualmente, reduzir os limites de variabilidade dos processos garantindo consistência da qualidade.

Alternativa b: correta. Os projetos de melhoria buscam melhorar a qualidade do trabalho realizado para alcançar resultados, inclusive colocando em prática a inovação.

Alternativa c: correta. Os recursos na empresa são limitados, é necessário estabelecer prioridades para que a empresa possa se concentrar naquilo que é mais importante para o sucesso.

Alternativa e: correta. Na prática, muitas vezes os gestores perdem muito tempo resolvendo problemas do dia a dia, “apagando incêndios”, esquecendo o processo de melhoria contínua em busca da excelência.

08. (IADES / CFA-DF 2010) De acordo com Garvin, a qualidade evoluiu em etapas por quatro períodos distintos, tendo foco diferenciado em cada um desses períodos. No primeiro período o foco era a inspeção; em seguida, o controle estatístico da qualidade; a terceira fase tinha por foco a garantia da qualidade; e, por último, o período atual que prioriza a gestão estratégica da qualidade. O que representa a terceira fase da qualidade, de acordo com Garvin?

- (A) A garantia da qualidade representa o período em que a qualidade, até então uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, passa a ter aplicações mais amplas para o gerenciamento.
- (B) O levantamento de dados e informações para mensurar a previsibilidade dos erros no ambiente de manufaturas visando a sua redução.
- (C) Foi a fase de introdução da gestão de sistemas de software para medir a evolução dos padrões de controle e desempenho através da metodologia Balanced Scorecard.
- (D) A satisfação do cliente e a revolução dos costumes tornam-se fatores preponderantes para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. Sobre a evolução histórica dos estudos da qualidade, Garvin (2002) destaca quatro etapas:

- *inspeção;*
- *controle estatístico da qualidade;*
- *garantia da qualidade; e*
- *gerenciamento estratégico da qualidade.*

As duas primeiras etapas tratam de métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, através de inspeção ou do controle estatístico. A terceira etapa traz uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos, desde a concepção e desenvolvimento até a entrega ao cliente através de bons serviços. Já a última etapa trata de utilizar a qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando qualidade à lucratividade.

09. (IADES / CFA-DF 2010) A implementação de sistemas de qualidade em uma organização só é possível com o engajamento de todas as áreas e pessoas envolvidas. Para o sucesso na implementação é fundamental

- (A) Reuniões diárias dos comitês de gestão da qualidade e rotinas de avaliação sobre a evolução do projeto.

- (B) Reutilizar-se de processos e planejamentos feitos por grupos dirigentes que participaram da constituição da organização.
- (C) O comprometimento expresso e ativo do corpo de direção da organização.
- (D) A participação efetiva das comissões de trabalhadores e o acompanhamento de representantes sindicais.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: c. Um dos princípios de Deming afirma que é fundamental, para a organização ter sucesso, que a alta administração dê a devida importância ao processo de gestão da qualidade.

Alternativa a: errada. É falso afirmar sobre a necessidade de reuniões diárias, isso tornaria o processo lento demais.

Alternativa b: errada. Gestão da qualidade não é reutilizar processos e sim melhorar continuamente aumentando a satisfação do usuário.

Alternativa d: errada. Essa regra de existir necessariamente o acompanhamento de comissões e representantes sindicais é falsa, vai depender do tipo de empresa.

10. (ESAF / APO 2009) Sabendo que poucas causas levam à maioria dos problemas, bem como que a identificação da causa básica de um problema deve ser feita de acordo com uma sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, o recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser saneadas denomina-se:

- (A) Diagrama de Pareto.
- (B) Diagrama de Ishikawa.
- (C) Funcionograma.
- (D) Histograma.
- (E) Fluxograma.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: a. A ferramenta que permite comparar causas e problemas e que chega à conclusão que poucas causas (20% delas) levam à maioria dos problemas (80% deles) é o Diagrama de Pareto.

11. (ESAF / CVM 2010) São consideradas ferramentas de qualidade total, exceto:

- (A) Ciclo PDCA.
- (B) Brainstorming.
- (C) Diagrama de causa-efeito.

- (D) Avaliação 360 graus.
- (E) Análise de Pareto.

► **COMENTÁRIO**

Alternativa correta: d. A avaliação 360 graus não é uma ferramenta da Gestão da Qualidade e sim uma ferramenta para a avaliação de desempenho.

13.2. Questões de concursos

-
01. (ESAF / Aneel 2006) As organizações desde os primórdios da administração têm tido como preocupação a busca de eficiência de seus processos produtivos. No entanto, a busca de maior competitividade tem promovido o aperfeiçoamento contínuo de todos os processos.

Indique a frase que caracteriza o entendimento de gestão de processo.

- (A) Os processos de apoio à produção são incontroláveis, razão pela qual não passam por melhorias.
- (B) A gestão de processos tem como primícias a identificação do objetivo de cada unidade da hierarquia.
- (C) Processos são fluxos superpostos e sequenciais que tem por objetivo atender as necessidades dos clientes.
- (D) A melhoria contínua de processos prescinde de mecanismos de medição, já que as equipes se autogerenciam.
- (E) A gestão de processos tem como primícias o atendimento do cliente e a identificação do resultado esperado de dado processo.

-
02. (ESAF / Aneel 2006) Por processo se entende uma sequência integrada de atividades, interdependentes, efetuadas para produzir bens ou serviços de valor para o cliente. Assinale a opção que não identifica corretamente aspectos presentes na definição acima.

- (A) Entrada-processamento e saída
- (B) Fluxo de atividades
- (C) Ênfase no processo
- (D) Foco nos clientes
- (E) Agregação de valor

-
03. (ESAF / Aneel 2006) Os processos podem ser classificados em diferentes categorias.

Assinale a opção correta.

- (A) Processos operacionais ou de produção se destinam a monitorar as mudanças tecnológicas e aferir a satisfação dos clientes.
- (B) Processos gerenciais se destinam a atender às demandas dos clientes por bens e serviços.
- (C) Processos estratégicos se destinam a desenvolver equipes de funcionários.
- (D) Processos operacionais ou de produção se destinam a atender às demandas dos clientes por bens e serviços.
- (E) Processos operacionais se destinam a desenvolver critérios de avaliação financeira.

04. (ESAF / Aneel 2006) Sobre gestão de processos é correto afirmar:

- (A) A gestão de processos prioriza a participação do corpo gerencial da organização.
- (B) A gestão de processos foca fluxos de produção.
- (C) A gestão de processos prioriza a avaliação da efetividade.
- (D) A gestão de processos se fundamenta na ação de planejamento.
- (E) A gestão de processos se fundamenta nos princípios da qualidade total.

05. A gestão pela qualidade total supõe que, dentro da organização, a qualidade deve começar pelo projeto, passando por todas as etapas de produção ou operação, incluindo o atendimento ao cliente e a assistência técnica.

06. Garantir a qualidade do produto desde seu primeiro estágio, de modo a eliminar a necessidade de inspeção em massa, é um dos princípios da administração segundo a qualidade total estabelecidos por Deming.

07. O diagrama de Pareto é uma ferramenta utilizada na gestão pela qualidade para mostrar a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra.

08. Por meio do modelo de gestão da qualidade total são estabelecidos vínculos que extrapolam o ambiente interno da organização, o que afeta diretamente a relação entre o cliente e o fornecedor.

09. Segundo um dos princípios de Deming, o lançamento de campanhas de defeito zero e a criação de slogans pelas organizações devem ser utilizados para incitar os colaboradores a alcançar o nível zero de falhas e os níveis mais altos de produtividade.

-
10. A reengenharia organizacional e a melhoria contínua são ferramentas de qualidade complementares, podendo-se adotá-las simultaneamente para aperfeiçoar os processos organizacionais existentes.
-
11. O diagrama de Ishikawa, ferramenta da escola da qualidade, é utilizado, tal como o controle estatístico da produção, na busca do defeito zero mediante a análise de lotes da produção.
-
- **(CESPE / SGA-AC 2007)** No que se refere a qualidade e produtividade nas organizações, julgue os itens que se seguem.
-
12. Além da eliminação de perdas, a política da qualidade engloba a eliminação das causas das perdas.
-
13. A moderna gestão da qualidade defende que a ausência de defeitos no produto é mais importante do que a sua adequação ao uso a que se destina.
-
14. Uma boa alocação dos recursos humanos e a otimização dos recursos materiais e dos processos de trabalho contribuem para o aumento da produtividade e da capacidade operacional da organização.
-
15. A necessidade frequente de retrabalho e a incapacidade de se determinar o tempo de execução de um processo são indicativos de uma gestão inadequada da qualidade.
-
16. A gestão da qualidade no processo pressupõe o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente.
-
17. A implantação de uma cultura da qualidade tem por objetivo transformar a qualidade em um valor assimilado por todos os membros da organização.
-
- **(CESPE / Hemobras 2008)** Durante a Segunda Guerra Mundial, certo de que o controle estatístico constituía algo essencial para a melhoria dos processos empresariais, Deming colocou em prática suas ideias na indústria bélica, provando suas hipóteses. Entretanto, após a guerra, os norte-americanos abandonaram a postura inovadora, em prol do retorno às antigas técnicas gerenciais. Diversamente, os japoneses, sob a influência de Deming, compreenderam a importância da nova metodologia e alcançaram resultados fantásticos. (Antonio Cury. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 7.a ed. 2000, p. 212.)

Tendo como referência o texto acima, julgue os itens a seguir, acerca de qualidade e produtividade nas organizações.

-
18. Um aspecto positivo dos 14 princípios de Deming é que a implementação de apenas parte dos princípios não prejudica o alcance da qualidade na organização.
-
19. Criar constância de propósitos, acreditar que erros e negativismos devem ser eliminados e focalizar a inspeção em massa como elemento formador de qualidade são princípios de Deming.
-
20. Deming defendeu que o sucesso organizacional na busca da qualidade deveria passar por abandonar a compra de insumos com base apenas no critério de preço.
-
21. A eliminação de barreiras criadas em função de metas conflitantes entre unidades organizacionais é um dos princípios de Deming.
-
22. O diagrama de dispersão é empregado principalmente para se estabelecer prioridades de solução para uma grande quantidade de problemas.
-
23. Considere que a gerência de uma unidade solicite ao supervisor que apresente, graficamente, a quantidade de erros cometidos pelos digitadores, da seguinte forma: até 10 erros, de 11 a 20 erros, de 21 a 30 erros, de 31 a 40 erros. Nesse caso, o histograma é adequado para atender à solicitação da gerência.
-
24. (FCC BAHIAÇÁS 2010) Na aplicação da análise de campo de forças ao desenvolvimento de uma estratégia de mudança, se
- I. as forças impulsoras e as forças restritivas forem mais ou menos equilibradas numa situação de mudança, os gestores começarão favorecendo as forças restritivas, e ao mesmo tempo tentarão converter ou imobilizar as forças impulsoras.
 - II. as forças impulsoras forem muito mais poderosas que as forças restritivas em poder e em frequência, os gerentes interessados em promover uma mudança poderão enfrentar e vencer as forças restritivas.
 - III. as forças restritivas forem muito mais poderosas que as impulsoras, os gerentes interessados na implantação de uma mudança podem desistir da mudança, considerando-se o grau de dificuldade.
 - IV. as forças restritivas forem muito mais poderosas que as impulsoras, os gerentes interessados na implantação de uma mudança podem empreendê-la, concentrando-se na conservação das forças impulsoras presentes na situação e, ao mesmo tempo, transformar cada força restritiva em força impulsora.
 - V. as forças impulsoras e as forças restritivas forem mais ou menos equilibradas numa situação de mudança, os gestores tentarão apenas imobilizar as forças impulsoras para facilitar o ciclo de mudanças possíveis.

É correto o que consta APENAS em

- (A) I e II.
- (B) IV e V.
- (C) I, II e V.
- (D) II, III e IV.
- (E) III, IV e V.

25. (FCC BAHIA GÁS 2010) A administração, ao usar o processo reativo de mudança,

- (A) Envolve muito planejamento e é vista pelos gestores como uma ameaça.
- (B) Conserva a organização em um ritmo constante e resolve os problemas à medida que surgem.
- (C) Muda a organização estabelecendo um novo curso e não apenas corrigindo o atual.
- (D) Antevê as mudanças nos ambientes externo e interno.
- (E) Envolve atos deliberados para mudar o status quo.

26. (CESGRANRIO BACEN 2009) A mudança organizacional é considerada orgânica porque

- (A) Os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, já que há uma interrelação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas.
- (B) Envolve a estrutura mecanicista, a estratégia sistêmica e o ambiente.
- (C) Ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da organização, movidas por problemas incrementais, que imitam outras mudanças.
- (D) Deve ser iniciada pela direção antes que o problema ocorra, a partir da identificação e da criação de oportunidades.
- (E) Busca o desenvolvimento da previsibilidade, em um ambiente no qual os erros não são bem vistos e podem ser punidos.

27. (FCC MPE-RS 2008) Com relação ao processo de mudança organizacional, assinale a alternativa correta.

- (A) A mudança organizacional é um processo induzido de fora para dentro da organização para evitar a resistência dos seus membros.
- (B) Tanto na perspectiva Taylorista como na Teoria da Contingência a mudança organizacional depende do envolvimento e aceitação dos novos objetivos organizacionais por parte dos seus membros.
- (C) O medo e a incerteza com relação ao processo de mudança organizacional podem se manifestar como resistência e devem ser levados em consideração no seu planejamento.

- (D) A cultura organizacional é um obstáculo e deve ser transformada previamente para que o processo de mudança tenha sucesso.
- (E) A perspectiva da mudança organizacional vê as organizações como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

28. (UFF Assistente Administrativo 2009) A mudança nas concepções sobre a administração se faz obrigatória pelas mudanças que estão ocorrendo em nosso dia-a-dia. Pode-se dizer que a sentença que melhor representa as novas ideias a respeito da administração é:

- (A) Somente os gerentes administram;
- (B) Chefes mandam e subordinados obedecem;
- (C) Administração e gerentes são sinônimos;
- (D) A administração do grupo de trabalho pertence ao próprio grupo;
- (E) O gerente é o personagem principal do processo.

29. (CESPE FINEP 2009) Acerca da gestão da mudança, assinale a opção incorreta.

- (A) O conhecimento prévio acerca dos aspectos da mudança tende a facilitar o processo de implementação dessa mudança.
- (B) A análise da situação vigente é significativa para o sucesso do processo de mudança.
- (C) A equipe gestora da mudança deve possuir uma visão sistêmica desse processo.
- (D) A participação, na equipe gestora da mudança, de atores de diversos setores da organização envolvida no processo tende a minimizar reações adversas.
- (E) A gestão da mudança independe da cultura organizacional vigente na organização.

30. (CESPE INCA 2009) Em qualquer organização, as forças geradoras de mudanças devem ser procuradas somente no ambiente externo, e o impacto dessas forças depende tanto de sua natureza e intensidade, quanto da capacidade de a organização enfrentá-las.

31. (CESPE INCA 2009) Entre as ações relevantes que devem ser realizadas por gestores de mudanças, inclui-se o mapeamento dos impactos gerados por uma mudança, para atuação focada e eficaz, e o alinhamento da estrutura da empresa à nova rotina organizacional.

A constatação de que as intervenções para que a organização evolua no alcance de sua visão envolvem constantes mudanças de processos e até de paradigmas fez os dirigentes de uma organização desenvolver em plano de gestão da mudança organizacional.

Nessa situação hipotética, as premissas que o citado plano deve possuir para obter sucesso incluem a:

-
32. (CESPE TCU 2008) Melhoria dos processos de comunicação, tomada de decisão e resolução de problemas.
-
33. (CESPE TCU 2008) conservação da estrutura organizacional vigente como estratégia de preservação de valores.
-
34. (CESPE TCU 2008) preservação do ambiente físico, visando estabelecer uma base estável para o desenvolvimento das mudanças.
-
35. (CESPE TCU 2008) participação dos funcionários nas decisões sobre procedimentos a serem alterados.
-
36. (CESPE TCU 2008) negociação, nos casos em que a resistência à mudança for uma fonte de poder e influência na organização.
-

GABARITO								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
E	C	D	E	V	V	F	V	F
10	11	12	13	14	15	16	17	18
F	F	V	F	V	V	V	V	F
19	20	21	22	23	24	25	26	27
F	V	V	F	V	D	B	A	C
28	29	30	31	32	33	34	35	36
D	E	F	V	V	F	F	V	V

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SUMÁRIO • 1. Introdução: 1.1. Administração Pública patrimonialista; 1.2. Administração Pública burocrática; 1.3. Administração Pública gerencial – nova gestão pública; 1.4. Governança e governabilidade; 1.5. Accountability; 1.6. Evolução da administração gerencial; 1.6. O aparelho do estado e as formas de propriedade – 2. Governo eletrônico e transparência – 3. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público: 3.1. Qualidade do governo; 3.2. Gestão de resultados na produção de serviços públicos – 4. Questões: 4.1. Questões comentadas; 4.2. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO:

Evolução da Administração Pública no Brasil

Reformas administrativas

Administração patrimonialista, burocrática e gerencial

OBSERVAÇÃO: Todos esses assuntos citados anteriormente correspondem ao conteúdo que será explicado neste capítulo. Muitas vezes no mesmo edital o assunto vem repetido várias vezes e misturado também com Direito Administrativo e Direito Constitucional, inclusive com Administração Financeira e Orçamentária.

O que é Administração Pública?

De acordo com Di Pietro, Administração Pública em sentido subjetivo (formal) é o conjunto de entes (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos) que tem a incumbência de exercer uma das funções do Estado: a função administrativa, ou seja, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo.

No sentido objetivo (material), designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo; é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da co-

letividade; numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No Brasil existiram basicamente três formas diferentes de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a burocracia e a administração gerencial.

O patrimonialismo ainda sobrevive na gestão pública, conseguimos visualizar quando lemos e ouvimos notícias sobre corrupção e nepotismo. A burocracia também existe, pois ela é necessária para termos um melhor controle, pois o conhecimento que geralmente se tem que ela é lenta, cheia de papéis e requisitos, na verdade são as disfunções do modelo burocrático. O gerencialismo prevalece nos dias atuais.

1.1. Administração Pública patrimonialista

O patrimonialismo é considerado uma privatização (*rent-seeking*) do Estado para o príncipe e seus nobres.

Patrimonialismo é um termo utilizado para descrever a falta de distinção por parte dos líderes políticos entre o patrimônio público e o privado em um determinado governo de determinada sociedade. Mediante tal prática, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, numa total confusão entre o que é público e o que é privado, noção que prevaleceu durante o período dos estados absolutistas. Tal fenômeno (considerado como danoso para as economias e o desenvolvimento das modernas sociedades), porém, se mostra ainda bastante forte, e, dependendo do desenvolvimento de cada país, estado ou município, sua intensidade é maior ou menor.

O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas e sinecuras (empregos rentosos que exigem pouco ou nenhum trabalho de quem o exerce, e são distribuídos da forma mais adequada ao soberano). A *res publica* ("a coisa pública – os bens públicos) não é diferenciada da *res principis* (patrimônio do príncipe ou do soberano). Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

Com o surgimento da Administração Pública moderna, especialmente a partir da Revolução Francesa, os ideais republicanos e democráticos cada vez mais obrigaram uma gestão pública profissionalizada, com procedimentos que assegurem o atendimento aos princípios constitucionais como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros.

Parentes de políticos sem qualquer preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na Administração Pública, ou passando em concursos públicos de credibilidade discutível; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas; uso de verbas públicas para uso próprio ou para financiamento de campanhas; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público. Todos são exemplos modernos do patrimonialismo, e que estão presentes no Brasil em grau alarmante, fazendo parte da gestão pública municipal, estadual e federal.

Segundo Weber: *“A este caso especial da estrutura de dominação patriarcal, o poder doméstico descentralizado mediante a cessão de terras e eventualmente de utensílios a filhos ou outros dependentes da comunidade doméstica, queremos chamar de dominação patrimonial.”*

Segundo Weber, ao quadro administrativo do patrimonialismo, **faltam:**

- a competência fixa segundo regras objetivas;
- a hierarquia racional fixa;
- a nomeação regulada por contrato livre e ascenso regulado;
- a formação profissional (como norma);
- (muitas vezes) o salário fixo e (ainda mais frequentemente) o salário pago em dinheiro.

As oportunidades apropriadas de rendas de taxas ou impostos significam que os funcionários patrimoniais teriam direito a uma parcela, por exemplo, da arrecadação de impostos ou cobrança de pedágios. Do total que eles conseguissem coletar, teriam direito a uma participação.

Segundo Bresser Pereira: *“A característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado. ‘Patrimonialismo’ significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista.”*

Segundo o Plano Diretor: *“No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.”*

1.2 Administração Pública burocrática

Surge na segunda metade do século XIX, na época do estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituiu-se numa alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Tal modelo foi adotado inicialmente nas empresas, principalmente em organizações industriais, em decorrência da necessidade de ordem e exatidão e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial.

É necessário diferenciar quando surgiu a burocracia no mundo e no Brasil. No mundo, a administração burocrática surge na segunda metade do século XIX, no auge do Estado Liberal. O objetivo era combater o nepotismo e a corrupção, entraves para o capitalismo, para o desenvolvimento dos mercados. Influenciado pelos ideais de Weber, Getúlio Vargas no Brasil implementou o modelo burocrático, a partir de 1930, em plena ditadura. É possível dizer que a estrutura da Administração Pública brasileira começa nesse período. Antes, não há uma estrutura, até pela mistura que se fazia entre o público e o privado no patrimonialismo.

A administração burocrática foi implementada, mas nunca consolidada no seu sentido original, pois esse modelo na teoria é eficiente, e tem como objetivo principal eliminar as práticas patrimonialistas de corrupção e nepotismo que, infelizmente, até os dias de hoje ainda existem.

Considerando todo o problema advindo do patrimonialismo, Vargas instituiu uma administração com rígidos controles, com hierarquia no serviço público, formalismo, impessoalidade. Todas essas características visavam combater a corrupção, o nepotismo.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

- Combate à corrupção, centralização.
- Controle de gastos, de processos - atividades-meio.
- Hierarquia, divisão do trabalho e rigidez.
- Rotinas controladas e estabelecidas.
- Formalismo e impessoalidade.

Para compreender melhor o modelo é necessário visualizar a teoria de Weber, que é o pai da burocracia.

Tipos de dominação

Weber fala que “há três tipos **puros** de dominação legítima”. Quando ele fala em “puros”, ele se refere a “tipos-ideais”. Weber descreve os tipos puros de dominação com base na origem de sua legitimidade, ou seja, com base no porquê de as pessoas aceitarem as ordens. São três tipos:

- **Autoridade burocrática, caráter racional legal:** baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e o direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação, devido ao cargo que ocupam (dominação legal).
- **Autoridade tradicional:** baseada na crença cotidiana da santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade. Em uma família, por exemplo, quem manda é o homem, e em uma monarquia o rei (dominação tradicional).
- **Autoridade carismática:** baseada na veneração extraordinária da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

Segundo Bresser Pereira: “A Administração Pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o **capitalismo** industrial e as **democracias** parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla.”

Há pelo menos três grandes causas que levaram à formação da Administração Pública burocrática:

- A) Processo de racionalização capitalista, por meio do qual as organizações complexas, privadas e públicas deveria profissionalizar sua gestão, padronizar os métodos administrativos e buscar maior eficácia em suas ações, em termos de estrutura hierárquica e qualificação prévia dos funcionários;
- B) Expansão e complexificação do papel do Estado;

- C) Ampliação da democracia-liberal e a criação de políticas públicas para garantir direitos sociais.

A luta por democratização e ampliação dos direitos também resultou em medidas para tornar mais igualitário o acesso aos cargos públicos. Em suma, a criação da burocracia esteve no centro dos conflitos da montagem da democracia-liberal até a sua transformação mais adiante em democracia.

Segundo Weber: *“A administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrático-monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é, segundo toda a experiência, a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados –, intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas.”*

Características da burocracia

Para Max Weber a burocracia é a organização eficiente por excelência e, para conseguir eficiência, este modelo explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

- 1) Caráter legal das normas e regulamentos: normas e regulamentos são estabelecidos por escrito, definindo como a organização irá funcionar.
- 2) Caráter formal das comunicações: as regras e ações administrativas são registradas formalmente por escrito. Todas as ações e procedimentos são feitos para facilitar as comunicações e rotinizar o preenchimento de sua formalização.
- 3) Caráter racional e divisão do trabalho: divisão sistemática e racional do trabalho. Cada participante tem um cargo específico com funções específicas. Cada um deve saber com clareza qual a sua tarefa, sua posição hierárquica, seus direitos e poderes.
- 4) Impessoalidade nas relações: as atividades são distribuídas impessoalmente, considerando os cargos e funções. As pessoas vêm e vão e os cargos continuam os mesmos.
- 5) Hierarquia da autoridade: cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Todos os cargos estão dispostos em estrutura hierárquica com privilégios e obrigações devidamente definidos por regras.

- 6) Rotinas e procedimentos padronizados: a burocracia fixa regras e normas técnicas que regulam os ocupantes de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com rotinas e procedimentos.
- 7) Competência técnica e meritocracia: a burocracia utiliza critérios universais nos quais a escolha das pessoas se dá de acordo com o mérito e a competência técnica e não por preferências pessoais.
- 8) Especialização da administração: o dirigente da organização não é necessariamente o dono do negócio ou grande acionista da empresa, mas um profissional especializado na sua administração.
- 9) Profissionalização dos participantes: na estrutura burocrática cada participante é um profissional pois atende às seguintes características:
 - é um especialista na tarefa que executa;
 - é assalariado;
 - é ocupante de um cargo;
 - é nomeado pelo superior hierárquico;
 - seu mandato é por tempo indeterminado, enquanto estiver apto;
 - segue carreira dentro da organização;
 - não possui a propriedade dos meios de produção e administração;
 - é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa.
- 10) Completa previsibilidade do funcionamento: a consequência da burocracia seria, segundo Weber, a previsibilidade do comportamento de seus membros. Tudo na burocracia é estabelecido para prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução para que a máxima eficiência do sistema seja alcançada.

As burocracias têm sua fonte de legitimidade no poder racional-legal, e não no poder patriarcal, patrimonial ou carismático. Mas, como se expressa essa racionalidade da burocracia? Como se distingue ela dos demais sistemas sociais que não têm por base o poder racional-legal?

Bresser e Motta, procurando reduzir as organizações à sua expressão mais simples, afirmam que: *“São três as características básicas que traduzem o seu caráter racional: são sistemas sociais (1) formais, (2) impessoais, (3) dirigidos por administradores profissionais, que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.”*

Assim sendo, caso surja alguma questão em sua prova afirmando que as empresas são organizações burocráticas, a questão deve ser considerada verdadeira. O formalismo da burocracia se expressa no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza por meio de documentos escritos.

O caráter impessoal da burocracia é claramente definido por Weber quando ele diz que obedece ao princípio da administração *sine ira et studio*, “sem ódio ou paixão”.

Segundo Weber: *“A burocracia é mais plenamente desenvolvida quando mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo.”*

As organizações são dirigidas por administradores profissionais. Administrar, para o funcionário burocrata, é sua profissão.

A burocracia foi desenvolvida para ser um tipo ideal de sistema, e é vista como fator de disparidade social e empecilho para agilidade de processos devido ao excesso de formalismo e despersonalização. Na defesa do tipo ideal weberiano de burocracia, temos que:

Na burocracia, “[...] rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais [...]”, hierarquicamente ordenadas, cujo desempenho segue regras gerais, mais ou menos estáveis e que podem ser aprendidas. A atividade burocrática pressupõe um treinamento especializado e a plena capacidade de trabalho do funcionário. Tal atividade se baseia ou se cristaliza em documentos escritos (WEBER, 1971, p. 229-231).

Gouldner apud Maximiano (2000, p. 97) critica a rigidez e a aspereza do conceito de tipo ideal: *“[...] é um tipo ideal no qual certas tendências de estruturas concretas são postas em evidência pelo fato de terem sido enfatizadas. Nem toda associação formal possuirá o conjunto de características incorporadas no tipo ideal de burocracia. O tipo ideal pode ser usado como uma medida que nos possibilita determinar em que aspecto particular uma organização é burocratizada.”*

Embora o problema da burocracia não seja exclusivo da Administração Pública, para o cidadão comum a ideia de burocracia se dá quando este se vê em

condições de desordem, fluxo e transição, que o obrigam a excessos de papéis, protocolos e exigências, tendo uma visão da burocracia como a ineficiência do setor público. Este, por sua vez é visto como o estereótipo da burocracia, em face de sua imprecisão quanto ao arcabouço de objetivos. Sua finalidade se volta para a prestação do serviço eficaz e eficiente, buscando a consecução de suas metas por meio de processos, tarefas e especialização rígida.

A burocracia vista como barreira e como necessidade

A burocracia tem uma força de perpetuidade através da sua racionalidade, da sua força de exigência ou meios de coação econômico-sociais, de prêmios e castigos, de disciplina e de autoritarismo que chega frequentemente ao extremo de combate ao livre arbítrio, à liberdade de sentimento, de pensamento e de ação.

Partindo do modelo ideal weberiano, os profissionais são habilitados e motivados por princípios, quais sejam: caráter legal das normas e regulamento; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração; profissionalização dos participantes; completa previsibilidade do funcionamento. Estas características consolidam a racionalidade do modelo, todavia, o excesso de formalismo conduz à rigidez e ao mecanicismo do comportamento organizacional, fazendo com que apareçam suas disfunções, onde os meios transformam-se em fins e os indivíduos esquecem-se dos resultados.

O emprego de formalidades exageradas (barreiras) acaba por frustrar a celeridade dos processos. O Ministro Adylson Motta, do Egrégio Tribunal de Contas da União, em decisão proferida em novembro de 1999, esclarece a matéria, discorrendo que: *“O apego a formalismos exagerados e injustificados é uma manifestação perniciosa da burocracia que, além de não resolver apropriadamente problemas cotidianos, ainda causa dano ao Erário, sob o manto da legalidade estrita. Esquece o interesse público e passa a conferir os pontos e vírgulas como se isso fosse o mais importante a fazer. Os princípios da proporcionalidade e razoabilidade acarretam a impossibilidade de impor consequências de severidade incompatível com a irrelevância de defeitos.”*⁴⁶

Neste sentido, seja pela morosidade, seja por não admitir contestação, a burocracia está deixando a Administração Pública cada vez mais distante de resolver seus impasses. Vista à luz da “eficiência”, deixa o Estado cada vez mais poderoso e atraído a ultrapassar seus limites.

46. TC 004809/1999-8, Decisão 695-99, DOU 8/11/99, p.50, e BLC n. 4, 2000, p. 203v.

Maritain elucida: “o poder tende a aumentar o poder; a máquina do poder tende incessantemente a expandir-se; a máquina suprema, legal e administrativa tende a uma autossuficiência burocrática e gostaria de considerar-te a si mesma como um fim, não como um meio”.⁴⁷

No entanto, as coisas não se processam da mesma forma quando se trata de pensar na burocracia tal qual foi idealizada (necessária) para alcançar a padronização e eficiência nos serviços prestados à sociedade. “A burocracia é um bem necessário desde que utilizada e exercida da forma como foi concebida em sua essência” (OLIVEIRA, 2010)⁴⁸.

O modelo burocrático facilita o controle do trabalhador, pois este recebeu treinamento e conhece as regras, tendo aparato para desempenhar bem o seu papel dentro da organização. Neste sentido, a burocracia se faz necessária para alcançar os objetivos da máxima eficiência.

Os processos da burocracia se transformam na razão de ser do Estado.

Quando Weber idealizou a Burocracia, ele já imaginava que ela poderia se tornar um pouco lenta, já que o foco no processo é seguir à risca as regras e as normas da empresa, só que ele afirmava que o problema da burocracia era político e não social. Por exemplo, se um indivíduo tem que fazer uma escolha entre resolver um problema e seguir uma norma, o burocrata comumente opta por seguir a norma. O exagerado apego às normas distanciaria o comportamento burocrático dos fins organizacionais trazendo, por fim, a ineficiência. Como consequência, surgiria o conservantismo e o tecnicismo.

“As disfunções como irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, fazem com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória (Oliveira, 2006, p. 291-292).”

Na máquina burocrática, as pessoas são engrenagens, alienadas quanto aos seus propósitos, sem criatividade, iniciativa e resistentes a alterações nas suas rotinas.

47. Jacques Maritain. **O Homem e o Estado**. Rio de Janeiro: Agir, 1952, p.24.

48. Breyner Oliveira é Professor da Universidade Federal de Ouro Preto, onde ministra a disciplina Carreira e Profissão no Serviço Público no Curso de Especialização em Gestão Pública.

“O burocrata, longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência cega aos regulamentos (Motta e Pereira, 2004, p. 32/34).”

O controle exagerado e lento impede as soluções práticas rápidas e eficientes.

“Sua inflexibilidade, sua aplicação prática produz uma série de desajustes [...] em geral usam-se medidas correspondentes à preparação anterior em condições diferentes, possibilitando uma adoção errada de conduta, exercendo sobre o funcionário uma constante pressão para torná-lo metódico, prudente e disciplinado” (CAMPOS, 1976).

A razão de ser do Estado passa a ser a obediência rigorosa às normas, às leis e às regras, em vez de serem consideradas apenas como ferramentas. Mesmo com a ascensão da burocracia, Weber notou que havia algumas fragilidades no modelo, pois o indivíduo que trabalha dentro de uma organização teria que abrir mão daquilo que deseja para seguir regras e imposições, o que torna o trabalho bastante complexo e ineficiente.

A burocracia, assim como as outras teorias administrativas, não toma em consideração as relações interpessoais, os conflitos e as comunicações ocorridos fora do planejamento, que é a organização informal existente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que, necessariamente, introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Teóricos afirmam que é impossível existir uma empresa sem organização informal.

Excesso de regras, formalidade, despersonalização, abandono dos interesses do cidadão, inflexibilidade, rigidez, lentidão, autoritarismo, baixo desempenho e ineficiência é a própria burocracia no sentido do senso comum. Na prática essas disfunções se transformaram na percepção que as pessoas tinham desse modelo de gestão.

Disfunções da burocracia

- 1) Internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos:** As normas e regulamentos passam a se transformar de meios para objetivos. O funcionário adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional.
- 2) Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito. O papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia.

- 3) **Resistência a mudanças:** O funcionário da burocracia está acostumado a seguir regras, ou seja, agir conforme rotinas; com isso, sente-se seguro e tranquilo. Quando apresentam mudanças, ele se preocupa, resistindo à elas.
- 4) **Despersonalização do regulamento:** As pessoas passam a possuir caráter impessoal, pois começam a olhar os colegas como membros da organização. Os colegas passam a se comunicar com os cargos ou registros ou em qualquer forma imposta pela empresa.
- 5) **Categorização como base do processo decisório:** A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, ou seja, na burocracia quem toma as decisões são as pessoas que estão no mais alto nível da hierarquia. Mesmo que não saibam do assunto, são os únicos com poder de decisão.
- 6) **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, que se tornam absolutos e sagrados para os funcionários. Os funcionários passam a trabalhar em função das regras e procedimentos da organização e não mais para os objetivos organizacionais, com isso, perde-se flexibilidade, iniciativa, criatividade e renovação.
- 7) **Exibição de sinais de autoridade:** Como a burocracia enfatiza a hierarquia, tem como sistema identificar aos olhos quais as pessoas que possuem mais poder, como, por exemplo, as mesas, as salas, os uniformes.
- 8) **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** Os funcionários trabalham voltados ao interior da organização e isso leva a conflitos com os clientes. Os clientes necessitam de atendimentos personalizados, mas na burocracia os funcionários atendem os clientes num padrão, fazendo com que os clientes fiquem insatisfeitos com os serviços e façam pressões. Com isso ameaçam a segurança, daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia.

A dicotomia entre burocracia estatal e sistema político pode assumir formas que variam do **insulamento burocrático** da burocracia em relação ao sistema político à captura clientelista predatória da política ou do sistema político em relação à burocracia. Nesses mesmos casos extremos, cabem também situações de integração disfuncional, tais como alianças entre segmentos políticos e burocráticos em busca de rendas patrimoniais decorrentes de privilégios, proteção ou corrupção.

Para que a burocracia não sofra interferências externas, tanto dos políticos quanto da sociedade, muitas vezes ela se fecha e passa a atuar de forma isolada. O insulamento burocrático pode ser compreendido como um

processo de proteção do núcleo técnico do Estado, que se responsabiliza pela consecução de determinados objetivos específicos, contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias.

O insulamento burocrático pode ser visto de forma positiva, como para evitar a pressão de grupos de interesses poderosos, ou de forma negativa, como quando os burocratas deixam de ouvir a sociedade, reduzindo a participação desta no processo decisório.

No sentido inverso ao insulamento burocrático, está o **engolfamento social**, que é o alto grau de penetração de alguma organização no mundo político e social. Não é a penetração dos grupos na burocracia, mas sim a penetração da burocracia na sociedade.

Breve histórico das reformas administrativas:

- **Década de 1930.**
- Criação do Departamento de Administração de Serviços Públicos – DASP (1938), com a finalidade principal de estudar, organizar e fiscalizar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos. Em 1945, o DASP passa a elaborar a proposta orçamentária federal e a fiscalizar a execução dessa proposta.
- **Década de 1960.**
- Foi instituído o Plano de Metas (1956) do governo JK e a criação da Comissão de Simplificação da Burocracia (COSB).
- O Plano de Metas de JK, com uma plataforma nacional desenvolvimentista, proporcionou: A) abertura da economia ao capital estrangeiro; B) isenção de impostos de importação às máquinas e equipamentos industriais, desde que associados ao dinheiro nacional (capital associado); C) oferecimento de uma ampla política de crédito; D) financiamento da implantação da indústria automobilística, naval, expansão da indústria pesada; E) favorecimento da construção de usinas siderúrgicas e de grandes usinas hidrelétricas, como Furnas e Três Marias; F) abertura de rodovias trans-regionais; G) aumento da produção de petróleo da Petrobrás.
- Fundada a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE (1959).
- Construção e transferência da sede da capital nacional para Brasília (1960), criando a Companhia Urbanizadora da Nova Capital – NOVACAP.
- Publicadas a Lei 4.320 e a Lei 4.401 em 1964: essas leis dispõem sobre normas gerais de direito financeiro, orçamento e balanços da União, Estados e Municípios e do Distrito Federal.

- Publicado o Decreto-Lei 200 de 1967: dispõe sobre a organização da Administração federal e estabelece normas e diretrizes para a reforma administrativa.
- **Década de 1970.**
- Instituído o Programa Nacional de Desburocratização (Hélio Beltrão) nos Decretos 83.740 e 83.936 de 1979.
- **Década de 1980.**
- Decreto-Lei 2.300 é considerado o estatuto jurídico das licitações e contratos administrativo – 1986.
- Constituição Federal, promulgada em 05/12/1988.
- **Década de 1990.**
- A Lei 8.666/93 regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública.
- Reforma Administrativa e criação do MARE (Ministério da Administração e Reforma Administrativa): encarregado da última reforma administrativa gerencial).
- Emenda Constitucional 19/98: modifica o regime jurídico dos servidores públicos e dispõe sobre princípios da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal.
- **Século XX**
- Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000.
- Governo eletrônico: lançadas pelo governo, por meio do Decreto Presidencial de 03/04/2000, as bases para a formação de uma sociedade com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônica de interação. As ações do Grupo de Trabalho em Tecnologia da Informação (GTI), formalizado pela portaria da Casa Civil 23 de 12/05/2000, coordenadas com as metas do programa Sociedade da Informação (Ministério da Ciência e Tecnologia), concentraram esforços na implementação de ações do referido programa.

A reforma do DASP

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 30. Surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor pro-

utivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público.

A implantação da Administração Pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país.

Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1936, podendo vir na sua prova também a data de 1938.

Nos primórdios, a Administração Pública sofre a influência da teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. Registra-se que, neste período, foi instituída a função orçamentária enquanto atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento.

No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP apresentou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo (contra o qual a Administração Pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. O coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo.

Recebe o nome de **clientelismo** a prática política de **troca de favores**, na qual os eleitores são encarados como “clientes”. O político concentra seus projetos e funções no objetivo de prover os interesses de indivíduos ou grupos com os quais mantém uma relação de proximidade pessoal, e em meio a esta relação de troca é que o político recebe os votos que busca para se eleger no cargo desejado.

Fisiologismo é um tipo de relação de poder político em que ações políticas e decisões são tomadas em troca de favores, favorecimentos e outros benefícios a interesses individuais, em detrimento do bem comum. É um fenômeno que ocorre frequentemente em parlamentos, mas também no poder executivo, estreitamente associado à corrupção política. Os partidos políticos podem ser considerados fisiologistas quando apoiam qualquer governo independente da coerência entre as ideologias ou planos programáticos.

Rumo à administração gerencial

Tendo em vista as inadequações do modelo, a administração burocrática implantada a partir de 30 sofreu sucessivas tentativas de reforma. Essas experiências se caracterizaram, em alguns casos, pela ênfase na extinção e criação de órgãos, e, em outros, pela constituição de estruturas paralelas visando alterar a rigidez burocrática. Na própria área da reforma administrativa, esta última prática foi adotada, por exemplo, no governo JK, com a criação de comissões especiais, como a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, objetivando a realização de estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais, e a Comissão de Simplificação Burocrática, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços.

A reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido Decreto-Lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

O paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da administração indireta, numa tentativa de “flexibilizar a administração” com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais.

Em meados dos anos 70, uma nova iniciativa modernizadora da Administração Pública teve início, com a criação da SEMOR – Secretaria da Modernização. Reuniu-se em torno dela um grupo de jovens administradores públicos,

muitos deles com formação em nível de pós-graduação no exterior, que buscou implantar novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na Administração Pública federal.

No início dos anos 80, registrou-se uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização - PrND, cujos objetivos eram a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos. Posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei 200/67.

O retrocesso de 1988

As ações rumo a uma Administração Pública gerencial são, entretanto, paralisadas na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo.

A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um retrocesso burocrático sem precedentes. Sem que houvesse maior debate público, o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Este retrocesso burocrático foi em parte uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos. Foi também uma consequência de uma atitude defensiva da alta burocracia que, sentindo-se injustamente acusada, decidiu defender-se de forma irracional.

O retrocesso burocrático não pode ser atribuído a um suposto fracasso da descentralização e da flexibilização da Administração Pública que o Decreto-Lei 200 teria promovido. Embora alguns abusos tenham sido cometidos em seu nome, seja em termos de excessiva autonomia para as empresas estatais, seja em termos do uso patrimonialista das autarquias e fundações (onde não havia a exigência de processo seletivo público para a admissão de pessoal), não é correto afirmar que tais distorções possam ser imputadas como causas do mesmo. Na medida em que a transição democrática ocorreu no Brasil em meio à crise do Estado, essa última foi equivocadamente identificada pelas forças democráticas como resultado, entre outros, do processo de descentralização que o regime militar procurara implantar. Por outro lado, a transição democrática foi acompanhada por uma ampla campanha contra a estatização, que levou os constituintes a aumentar os controles burocráticos sobre as empresas estatais e a estabelecer normas rígidas para a criação de novas empresas públicas e de subsidiárias das já existentes.

Afinal, geraram-se dois resultados: de um lado, o abandono do caminho rumo a uma Administração Pública gerencial e a reafirmação dos ideais da Administração Pública burocrática clássica; de outro lado, dada a ingerência patrimonialista no processo, a instituição de uma série de privilégios, que não se coadunam com a própria Administração Pública burocrática. Como exemplos temos a estabilidade rígida para todos os servidores civis, diretamente relacionada à generalização do regime estatutário na administração direta e nas fundações e autarquias; e a aposentadoria com proventos integrais sem correlação com o tempo de serviço ou com a contribuição do servidor.

Todos estes fatos contribuíram para o desprestígio da Administração Pública brasileira, não obstante o fato de que os administradores públicos brasileiros são majoritariamente competentes, honestos e dotados de espírito público. Estas qualidades, que eles demonstraram desde os anos 30, quando a Administração Pública profissional foi implantada no Brasil, foram um fator decisivo para o papel estratégico que o Estado jogou no desenvolvimento econômico brasileiro. A implantação da indústria de base nos anos 40 e 50, o ajuste nos anos 60, o desenvolvimento da infraestrutura e a instalação da indústria de bens de capital nos anos 70, de novo o ajuste e a reforma financeira nos anos 80, e a liberalização comercial nos anos 90 não teriam sido possíveis não fosse a competência e o espírito público da burocracia brasileira.

As distorções provocadas pela nova Constituição logo se fizeram sentir. No governo Collor, entretanto, a resposta a elas foi equivocada e apenas agravou os problemas existentes, na medida em que se preocupava em des-

truir ao invés de construir. O governo Itamar Franco buscou essencialmente recompor os salários dos servidores, que haviam sido violentamente reduzidos no governo anterior. O discurso de reforma administrativa assume uma nova dimensão a partir de 1994, quando a campanha presidencial introduz a perspectiva da mudança organizacional e cultural da Administração Pública no sentido de uma administração gerencial.

Como resultado do retrocesso burocrático de 1988, houve um encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos. Era urgente uma reinvenção do Estado.

Evolução histórica no Brasil

Tendo em vista as práticas patrimonialistas correntes em nossa cultura, Vargas optou pela adoção de um modelo que se pautasse no controle minucioso das atividades-meio. Ou seja, para “colocar ordem na casa”, buscou referências no modelo idealizado por Weber, acreditando que a burocracia, dado seu caráter rígido e hierarquizado, poderia ordenar a máquina administrativa em nosso País. Está, aí, o primeiro modelo estruturado de administração do Brasil. Para facilitar sua implementação contou com o apoio do **DASP, Departamento Administrativo do Setor Público**, extinto há pouco tempo sem, infelizmente, ter logrado êxito em sua missão (se a burocracia tivesse funcionado, em tese, as práticas patrimonialistas teriam sido suprimidas, o que parece não ter ocorrido). Nessa época, em virtude da desconfiança total que havia no servidor público, o modelo burocrático revelava-se ser o mais adaptado. Com isso Vargas almejava basicamente três coisas:

- criar uma estrutura administrativa organizada uniforme;
- estabelecer uma política de pessoal com base no mérito (motivo pelo qual Joaquim Nabuco foi “convidado”);
- acabar com o nepotismo e corrupção existentes.

Com o passar do tempo, percebeu-se que a burocracia se revela um modelo pouco flexível, inadequado em cenários dinâmicos, que exigem agilidade. A partir daí, é possível identificar diversas tentativas de desburocratizar a máquina: a criação do **COSB (Comitê de Simplificação da Burocracia)**, da **SEMOF (Secretaria de Modernização da Reforma Administrativa)**, o **PrND (Programa Nacional de Desburocratização)** e ainda outros de menor vulto que, infelizmente, não tiveram o sucesso desejado. Até que em 1995, com a edição de plano diretor, começa a implantação, no Brasil, do chamado modelo gerencial.

O **modelo gerencial**, em sua fase inicial, implica administrar a República de forma semelhante ao setor privado, de forma eficiente, com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza do acionista, ou a satisfação do usuário (considerando-se a realidade do serviço público). Nesse sentido, buscar-se-á a adoção de uma postura mais empresarial, empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e no maior controle dos gastos públicos. Esse modelo é mais bem entendido considerando o cenário em que foi concebido: no plano econômico, dada a crise do petróleo na década de 1970, esgotaram-se as condições que viabilizavam a manutenção do *Welfare State* (estado de bem-estar social), onde prevalecia o entendimento de que cabia ao Estado proporcionar uma gama enorme de serviços à população, respondendo por saúde, educação, habitação etc. A partir daí, começa a ser difundida a ideia de devolução ao setor privado daqueles serviços que o poder público não tem condições de prestar com eficiência (privatizações), devendo o Estado desenvolver aquilo que cabe intrinsecamente a ele fazer (diplomacia, segurança, fiscalização etc.). O Estado Mínimo volta a ganhar força.

Ou seja, o que se propôs, na verdade, foi a quebra de um paradigma, a redefinição do que caberia efetivamente ao Estado fazer e o que deveria ser delegado ao setor privado. Como referência, é possível citar a obra de Osborne & Gaebler, *Reinventando o Governo*, quando são destacados princípios a serem observados na construção deste modelo, tais como:

- 1) formação de parcerias;
- 2) foco em resultados;
- 3) visão estratégica;
- 4) Estado catalisador, ao invés de remador;
- 5) visão compartilhada; e
- 6) *busca da excelência*.

Assim, o modelo gerencial (puro, inicial), buscou responder com maior agilidade e eficiência aos anseios da sociedade, insatisfeita com os serviços recebidos do setor público.

A preocupação primeira do modelo gerencial foi o incremento da eficiência, tendo em vista as disfunções do modelo burocrático. Nessa fase, o usuário do serviço público é visto tão somente como o financiador do sistema.

No **consumerism**, que foi uma corrente, há o incremento na busca pela qualidade, decorrente da mudança do modo de ver o usuário do serviço,

de mero contribuinte para cliente consumidor de serviços públicos. Nesse momento, há uma alteração no foco da organização. A burocracia, que normalmente é autorreferenciada, ou seja, voltada para si mesma, passa a observar com maior cuidado a razão de sua existência: a satisfação de seu consumidor. Com isso, buscar-se-á conhecê-lo por meio, dentre outras coisas, de pesquisas de opinião e procurar-se-á proporcionar um atendimento diferenciado com vistas no atendimento de necessidades individualizadas.

Na fase mais recente, o entendimento de que o usuário do serviço deve ser visto como cliente-consumidor perdeu força, principalmente porque a ideia de consumidor poderia levar a um atendimento melhor para alguns e pior para outros, num universo em que todos têm os mesmos direitos. É possível perceber isso quando levamos em consideração que clientes mais bem organizados e estruturados teriam mais poder para pleitear mais ou melhores serviços, culminando em prejuízo para os menos estruturados. Por isso, nesta abordagem é preferível o uso de conceito de cidadão, invés de buscar a sua satisfação, estaria voltado para a consecução do bem comum. Com isso, o que se busca é a equidade, ou seja, o tratamento igual a todos os que se encontram em situações equivalentes.

Os cidadãos teriam, além de direitos, obrigações perante a sociedade, tais como a fiscalização da República, vindo a cobrar, inclusive, que os maus gestores sejam responsabilizados (*accountability*) por atos praticados com inobservância da legislação ou do interesse público.

A fim de aprimorar seu aprendizado e você poder fechar a prova, a partir de agora, reproduziremos extratos do **Plano Diretor da reforma do aparelho do estado**.

Estado e sociedade formam, numa democracia, um todo indivisível: o Estado, cuja competência e limites de atuação estão definidos precipuamente na Constituição deriva seu poder de legislar e de tributar a população da legitimidade que lhe outorga a cidadania, via processo eleitoral. A sociedade, por seu turno, manifesta seus anseios e demandas por canais formais ou informais de contato com as autoridades constituídas. É pelo diálogo democrático entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades a que o governo deve ater-se para a construção de um país mais próspero e justo.

Nos últimos anos, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado – ainda longe de concluído – sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. No Brasil, o tema adquire relevância particular, tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas

funções precípuas para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa maciça interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes neste último, que passou a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis na década de 1990. Sem dúvida, num sistema capitalista, Estado e mercado, direta ou indiretamente, são as duas instituições centrais que operam na coordenação dos sistemas econômicos. Dessa forma, se uma delas apresenta funcionamento irregular, é inevitável que nos depararemos com uma crise. Foi assim nos anos 1920 e 1930, em que claramente foi o mau funcionamento do mercado que trouxe em seu bojo uma crise econômica de grandes proporções. Já nos anos 1980, é a crise do Estado que põe em cheque o modelo econômico em vigência.

É importante ressaltar que a redefinição do papel do Estado é um tema de alcance universal nos anos 1990. No Brasil, esta questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional. Tornou-se, conseqüentemente, inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não consegue atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. A reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado pela cidadania, que vê frustrada suas demandas e expectativas.

A crise do Estado teve início nos anos 70, mas só nos anos 80 se tornou evidente. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. Após várias tentativas de explicação, ficou claro, afinal, que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram os marcos da crise do mercado e do Estado liberal. Surge em seu lugar um novo formato de Estado, que assume um papel decisivo na promoção do desenvolvimento econômico e social. A partir desse momento, o Estado passa a desempenhar um papel estratégico na coordenação da economia capitalista, promovendo poupança forçada, alavancando o desenvolvimento econômico, corrigindo as distorções do mercado e garantindo uma distribuição de renda mais igualitária.

Não obstante, nos últimos 20 anos esse modelo mostrou-se superado, vítima de distorções decorrentes da tendência observada em grupos de empresários e de funcionários, que buscam utilizar o Estado em seu próprio benefício, e vítima também da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, que tornaram a competição entre as nações muito mais aguda. A crise do Estado define-se então como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; como o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas: o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo e o estatismo nos países comunistas; e como a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da Administração Pública burocrática.

As manifestações mais evidentes sobre a crise do Estado, são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

A reação imediata à crise – ainda nos anos 90, logo após a transição democrática – foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a ideia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

Neste sentido, são inadiáveis: o ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da previdência social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

Cabe aos ministérios da área econômica, particularmente aos da Fazenda e do Planejamento, propor alternativas com vistas à solução da crise fiscal. Aos ministérios setoriais, compete rever as políticas públicas,

em consonância com os novos princípios do desenvolvimento econômico e social. A atribuição do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado é estabelecer as condições para que o governo possa aumentar sua governança.

Para isso, sua missão específica é a de orientar e instrumentalizar a reforma do aparelho do Estado, nos termos definidos pela Presidência através desse Plano Diretor. A Administração Pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

OBSERVAÇÃO: A administração burocrática foi implementada no Brasil, mas nunca consolidada.

1.3. Administração Pública gerencial – nova gestão pública

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o mundo e o Brasil passaram a “aumentar” o Estado, com o intuito de prover o cidadão de mais serviços, como saúde, educação, previdência social. Essa expansão do Estado gerou um “inchamento” da máquina pública.

Chega um momento em que os contribuintes (*tax payers*) percebem a quantidade de tributos pagos e a baixa qualidade do serviço público.

É extremamente importante mencionar alguns trechos do Plano Diretor de 1995.

Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. Após várias tentativas de explicação, tornou-se claro afinal que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra.

A Primeira Grande Guerra Mundial e a Grande Depressão foram o marco da crise do mercado e do Estado Liberal. Surge em seu lugar um novo formato de Estado, que assume um papel decisivo na promoção do desenvolvimento econômico e social. A partir desse momento, o Estado passa a desempenhar um papel estratégico na coordenação da economia capitalista, promovendo poupança forçada, alavancando o desenvolvimento econômico, corrigindo as distorções do mercado e garantindo uma distribuição de renda mais igualitária.

Não obstante, nos últimos 20 anos, esse modelo mostra-se superado, vítima de distorções decorrentes da tendência observada em grupos de empresários e de funcionários, que buscam utilizar o Estado em seu próprio benefício, e vítima também da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial, que tornaram a competição entre as nações muito mais aguda.

Fatores ocasionadores da crise:

- 1) crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa, o governo gasta mais do que recolhe;
- 2) o esgotamento das formas de intervenção, ou seja, as diversas maneiras de tentar garantir uma estabilidade econômica nos diversos países já não estavam funcionando (o Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no terceiro mundo, e o estatismo nos países comunistas); e
- 3) a superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da Administração Pública burocrática, a burocracia estava obsoleta.

As manifestações imediatas à crise são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

A reação imediata à crise – ainda nos anos 80, logo após a transição democrática – foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo.

Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90, surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a ideia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas.

Neste sentido, são inadiáveis:

- o ajustamento fiscal duradouro;
- reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional;
- a reforma da previdência social;
- a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e
- a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas.

Cabe aos ministérios da área econômica, particularmente aos da Fazenda e do Planejamento, proporem alternativas com vistas à solução da crise fiscal. Aos ministérios setoriais compete rever as políticas públicas, em consonância com os novos princípios do desenvolvimento econômico e social.

Entende-se por aparelho do Estado a Administração Pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território.

Estes conceitos permitem distinguir a reforma do Estado da reforma do aparelho do Estado. A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a Administração Pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.

As distorções e ineficiências deixaram claro, entretanto, que reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser

controladas pelo mercado. Daí a generalização dos processos de privatização de empresas estatais. Neste plano salientaremos um outro processo tão importante quanto, e que, no entanto, não está tão claro: a descentralização para o setor público não estatal da execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos a esse processo de “publicização”.

A reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal devolve ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandona a estratégia protecionista da substituição de importações. O programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada através das empresas estatais. Através desse programa transfere-se para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, realiza de forma mais eficiente. Finalmente, através de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Deste modo o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano; para a democracia, na medida em que promovem cidadãos; e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão-de-obra não especializada. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

1.4. Governança e governabilidade

Governança é um conceito muito cobrado em prova, e está relacionado com a capacidade de implementar eficiente e eficazmente as políticas públicas. O Plano Diretor de 1995 define como a capacidade de governo do Estado – através da transição programada de um tipo de Administração Pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma Administração Pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão.

O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa.

A Administração Gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A Administração Pública gerencial constitui um avanço e, até um certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a Administração Pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. Os princípios como formalismo, profissionalismo e impessoalidade continuam sendo aplicados.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados, a flexibilidade na gestão substitui a observância rigorosa das regras e normas, não que não devam existir, mas não se torna mais a razão de existência do Estado.

Na Administração Pública gerencial a estratégia volta-se:

- para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e
- para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais.

Em suma, afirma-se que a Administração Pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A Administração Pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a Administração Pública.

Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a Administração Pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade, etc.), a Administração Pública gerencial não se diferencia da Administração Pública burocrática. Na burocracia pública clássica, existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a Administração Pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob este princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A Administração Pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.

A Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos

estão sob controle e são seguros, como quer a Administração Pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão/cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

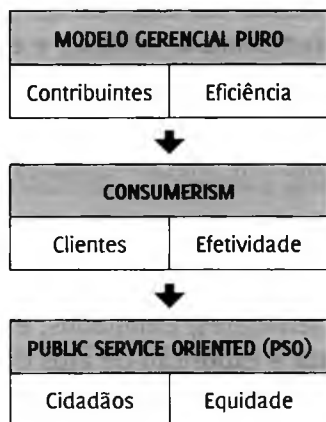
No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada, e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à Administração Pública.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na Administração Pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

- Foco em resultados.
- Ideias de Margaret Thatcher trazidas pelo Ministro Bresser Pereira ao Brasil.
- Eficiência e Eficácia.
- Redução de custos.
- Autonomia dos Administradores.
- Descentralização.

As diversas reformas que foram implantadas com vistas à administração gerencial são conhecidas como a Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM). A NPM pode ser dividida em três diferentes momentos que ocorreram em diversos países, tendo destaque na Grã-Bretanha, de Margaret Thatcher, conhecida lá como Managerialism. No segundo momento, o consumerism, é que surge o paradigma do cliente na gestão pública, e o terceiro momento é o PSO, com a ótica do indivíduo como cidadão, que tem direitos mas também obrigações.



1.5. Accountability

Antes de aprofundar nas fases da Administração Gerencial, retomemos o conceito de **Accountability**: é a obrigação que um órgão/entidade possui de prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

É um termo abrangente que vai além da prestação de contas, pura e simples, pelos gestores da coisa pública. **Accountability** diz respeito à sensibilidade das autoridades públicas em relação ao que os cidadãos pensam, à existência de mecanismos institucionais efetivos, que permitam chamá-los à fala quando não cumprirem suas responsabilidades básicas. No âmbito da Secretaria Federal de Controle, o termo *accountability* é traduzido por alguns como “responsabilidade”.

A busca da *accountability* passa também pela reforma da sociedade, ela precisa saber e querer cobrar, precisa interessar-se pela gestão pública, deve entender a relação da boa administração com a qualidade de vida; em suma, deve ser mais cidadã.

É importante o papel do cidadão no processo, considerando que o verdadeiro controle do Governo, o controle efetivo, é consequência da cidadania organizada, já que a sociedade desmobilizada não será capaz de garantir a *accountability*.

Para Tinoco: “A responsabilidade (*accountability*), como se vê, corresponde sempre à obrigação de executar algo, que decorre da autoridade delegada e ela só quita com a prestação de contas dos resultados alcançados e mensurados pela Contabilidade. A autoridade é a base fundamental da delegação e a responsabilidade corresponde ao compromisso e obrigação de a pessoa escolhida desempenhá-lo eficiente e eficazmente”.

- **Accountability horizontal:** a existência de agências estatais legalmente capacitadas e autorizadas (dispostas e aptas) a penalizar por sanção criminal ou impedimento em relação às ações ou omissões por outros agentes.
- **Accountability vertical:** vigilância e sanções que eleitores, imprensa e ONG's exercem sobre os servidores públicos, por meio das eleições (votação de presidente, senadores, deputados, etc.), ações da sociedade, fiscalização da imprensa e exposição de atos das autoridades.

1.6. Evolução da administração gerencial

Dentro de um contexto de governos neoliberais da década de 80 do século passado, com Ronald Regan, nos Estados Unidos, e Margaret Thatcher, na Inglaterra, começam a ser implantados os ideários do gerencialismo. Embora o contexto inicial fosse neoliberal, logo se percebeu que o Estado Mínimo era inviável para o gerencialismo. As razões disso são as demandas cada vez maiores dos cidadãos por melhores e mais diversificados serviços, ou seja, as pessoas não querem um Estado que apenas cuida da educação e da saúde.

Ao invés de um Estado Mínimo, a ideia passa a ser de um Estado Menor, reduzir ao efetivamente necessário, não ao mínimo. Nesse formato, grande parte dos investimentos em infraestrutura e das prestações de serviços é realizada por parte da iniciativa privada. Ao Estado cabe regular as atividades para garantir o bom funcionamento.

Gerencialismo puro

Em um primeiro momento, o gerencialismo focou na eficiência, a qualquer preço, considerando o cidadão como um contribuinte (*tax payer*), ou seja, é aquele que banca o governo.

A Emenda Constitucional 19/98 é a marca legal da introdução da Administração Gerencial no Brasil. O grande foco dessa fase era corrigir os problemas que vieram da burocracia, por meio da redução de gastos públicos e do aumento da produtividade do setor público, ou seja, buscava-se a eficiência governamental.

Características do gerencialismo puro

- aplicação de conhecimentos/teorias oriundas da iniciativa privada;
- foco na administração voltada para a mudança de cultura no setor público;
- corte de custos, redução salarial, demissões, racionalização de processos, etc.

Vejamos os problemas/críticas da primeira fase do gerencialismo.

Ausência de mensuração da efetividade (impacto) dos serviços prestados
Preocupação excessiva com a relação custo e produção, na questão financeira
O cidadão é visto como um mero contribuinte

Consumerism

No *consumerism*, a preocupação estende-se para a qualidade (efetividade). O usuário do serviço público agora é visto como um cliente/consumidor, em alusão aos termos utilizados nas empresas. A satisfação do cliente vira o foco e a qualidade do serviço a ferramenta principal. A ideia era fazer com que o setor público ficasse mais ágil e competitivo, descentralizando serviços, implantando inovações para o atendimento ao público, incentivando a competição entre os órgãos públicos. Sobre a descentralização, convém demonstrarmos como ela é realizada na Administração Pública brasileira.

O controle no gerencialismo, como vimos, enfatiza os resultados, ao invés de destacar os gastos como fazia a burocracia weberiana implantada por Getúlio Vargas em meados de 1930. Passando o resultado a ser o centro das atenções, é preciso demonstrar meios para se trabalhar com resultados, modernizando o serviço público.

Public Service Oriented – PSO

O public service oriented é uma evolução do modelo gerencial: parte para a equidade/justiça, relacionada com a accountability (responsabilização). O usuário é visto como um cidadão. Essa mudança de cliente para cidadão é fundamental. O tratamento de um cliente é proporcional ao que

ele gasta. Com o cidadão, isso não acontece. O cidadão tem, além de direitos, obrigações perante a sociedade, como a fiscalização da “coisa pública”, devendo cobrar os maus gestores (responsabilizando-os – accountability).

A descentralização promovida pela PSO não visa somente a eficiência do serviço ou a qualidade do atendimento. Na public service oriented, a descentralização é uma forma de promover a participação política dos cidadãos.

Aos poucos, foram-se delineando os contornos da nova Administração Pública:

- descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida.

1.7. O aparelho do estado e as formas de propriedade

Para enfrentar os principais problemas que representam obstáculos à implementação de um aparelho do Estado moderno e eficiente, torna-se necessário definir um modelo conceitual, que distinga os segmentos fundamentais característicos da ação do Estado. A opção pela construção deste modelo tem como principal vantagem permitir a identificação de estratégias específicas para cada segmento de atuação do Estado, evitando a alternativa simplista de proposição de soluções genéricas a problemas que são peculiares dependendo do setor. Entretanto, tem a desvantagem da imperfeição intrínseca dos modelos, que sempre representam uma simplificação da realidade. Estas imperfeições, caracterizadas por eventuais omissões e dificuldades de estabelecimento de limites entre as fronteiras de cada segmento, serão aperfeiçoadas na medida do aprofundamento do debate.

O Estado é a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território. O Estado é, por-

tanto, a única estrutura organizacional que possui o “poder extroverso”, ou seja, o poder de constituir unilateralmente obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites.

O aparelho do Estado ou Administração Pública, *lato senso*, compreende um núcleo estratégico ou governo, constituído pela cúpula dos três poderes, um corpo de funcionários e uma força militar e policial.

O aparelho do Estado é regido basicamente pelo direito constitucional e pelo direito administrativo, enquanto que o Estado é fonte ou sancionador e garantidor desses e de todos os demais direitos. Quando somamos ao aparelho do Estado todo o sistema institucional-legal, que regula não apenas o próprio aparelho do Estado, mas toda a sociedade, temos o Estado.

OS SETORES DO ESTADO: No aparelho do Estado, é possível distinguir quatro setores:

Núcleo estratégico

Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.

Atividades exclusivas

É o setor onde são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado – o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Como exemplos, temos a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes etc.

Serviços não exclusivos

Corresponde ao setor onde Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida em que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham

para o resto da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.

Produção de bens e serviços para o mercado

É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessária, no caso de privatização a regulamentação rígida.

Setores do estado e tipos de gestão

Cada um destes quatro setores referidos apresenta características peculiares, tanto no que se refere às suas prioridades, quanto aos princípios administrativos adotados.

No núcleo estratégico, o fundamental é que as decisões sejam as melhores, e, em seguida, que sejam efetivamente cumpridas. A efetividade é mais importante que a eficiência. O que importa saber é, primeiro, se as decisões que estão sendo tomadas pelo governo atendem eficazmente ao interesse nacional, se correspondem aos objetivos mais gerais aos quais a sociedade brasileira está voltada ou não. Segundo, se, uma vez tomadas as decisões, estas são de fato cumpridas. Já no campo das atividades exclusivas de Estado, o que importa é atender milhões de cidadãos com boa qualidade a um custo baixo.

Como já vimos, existem ainda hoje duas formas de Administração Pública relevantes: a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial. A primeira, embora sofra do excesso de formalismo e da ênfase no controle dos processos, tem como vantagens a segurança e a efetividade das decisões. Já a Administração Pública Gerencial caracteriza-se fundamentalmente pela eficiência dos serviços prestados a milhares, senão milhões, de cidadãos. Nestes termos, no núcleo estratégico, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo fundamental é o da efetividade, entendido como a capacidade de ver obedecidas e implementadas com segurança as decisões tomadas, é mais adequado que haja um misto de Administração Pública Burocrática e Gerencial.

No setor das atividades exclusivas e de serviços competitivos ou não exclusivos, o importante é a qualidade e o custo dos serviços prestados aos cidadãos. O princípio correspondente é o da eficiência, ou seja, a busca de

uma relação ótima entre qualidade e custo dos serviços colocados à disposição do público. Logo, a administração deve ser necessariamente gerencial. O mesmo se diga, obviamente, do setor das empresas, que, enquanto estiverem com o Estado, deverão obedecer aos princípios gerenciais de administração.

2. GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA

Infovia Brasil

O projeto Infovia Brasil consiste na obtenção de uma rede de comunicação de voz, dados e imagens de alta velocidade, com abrangência nacional, o que irá permitir a integração de todos os órgãos da Administração Pública federal no país.

Benefícios da Infovia

O primeiro ponto a ser levado em conta para a implementação do projeto é a redução e um melhor controle de gastos, além de contribuir para a padronização e aumentar a confiança e a segurança das informações governamentais que trafegam nas redes.

Padrões de interoperabilidade de governo eletrônico (e-PING)

A arquitetura e-PING define um conjunto mínimo de premissas, políticas e padrões que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no governo federal, estabelecendo as condições de interação com os demais Poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral. Em outras palavras, significa fazer com que os diferentes sistemas de informação existentes nas diferentes esferas de governo consigam “falar entre si”, o que não acontece hoje em dia.

Alguns dos benefícios que a arquitetura e-PING pode trazer ao governo e à sociedade em geral são a unificação dos cadastros sociais, a unificação dos sistemas de segurança, a unificação dos Detrans, entre outros.

Para que se estabeleçam os objetivos da e-PING, é fundamental que se defina claramente o que se entende por interoperabilidade. A seguir alguns conceitos:

- habilidade de transferir e utilizar informações de maneira uniforme e eficiente entre várias organizações e sistemas de informações (governo da Austrália);
- intercâmbio coerente de informações entre serviços e sistemas. Deve possibilitar a substituição de qualquer componente ou produto usado nos pontos de interligação por outro de especificação similar, sem comprometer as funcionalidades do sistema (governo do Reino Unido);

- habilidade de dois ou mais sistemas (computadores, meios de comunicação, redes e outros componentes de TI) de interagir e intercambiar dados de acordo com um método definido, de forma a obter os resultados esperados (ISO).

Diretrizes gerais para o governo eletrônico

A seguir são apresentadas as diretrizes gerais de implantação e operação do governo eletrônico no âmbito dos comitês técnicos de governo eletrônico e de toda a Administração Pública federal. Essas diretrizes devem servir como referência geral para estruturar as estratégias de intervenção, adotadas como orientações para todas as ações de governo eletrônico, gestão do conhecimento e gestão da TI no governo federal.

1 – A prioridade do governo eletrônico é a promoção da cidadania

A política de governo eletrônico do governo brasileiro abandona a visão que vinha sendo adotada, que apresentava o cidadão-usuário antes de mais nada como “cliente” dos serviços públicos, em uma perspectiva de provisão de inspiração neoliberal. O deslocamento não é somente semântico. Significa que o governo eletrônico tem como referência os direitos coletivos e uma visão de cidadania que não se restringe à somatória dos direitos dos indivíduos. Assim, forçosamente incorpora a promoção da participação e do controle social e a indissociabilidade entre a prestação de serviços e sua afirmação como direito dos indivíduos e da sociedade. Essa visão, evidentemente, não abandona a preocupação em atender às necessidades e demandas dos cidadãos individualmente, mas a vincula aos princípios da universalidade, da igualdade perante a lei e da equidade na oferta de serviços e informações.

2 – A inclusão digital é indissociável do governo eletrônico

A inclusão digital deve ser tratada como um elemento constituinte da política de governo eletrônico, para que esta possa configurar-se como política universal. Esta visão funda-se no entendimento da inclusão digital como direito de cidadania e, portanto, objeto de políticas públicas para sua promoção. Entretanto, a articulação à política de governo eletrônico não pode levar a uma visão instrumental da inclusão digital. Esta deve ser vista como estratégia para construção e afirmação de novos direitos e consolidação de outros pela facilitação de acesso a eles. Não se trata, portanto, de contar com iniciativas de inclusão digital somente como recurso para ampliar a base de usuários (e, portanto, justificar os investimentos em governo eletrônico), nem de reduzi-la a elemento de aumento da empregabilidade de indivíduos ou de formação de consumidores para novos tipos ou canais de distribuição de bens e serviços. Além disso, enquanto a inclusão digital concentra-se apenas em indivíduos, ela cria benefícios individuais, mas não transforma as práticas políticas. Não é

possível falar destas sem que se fale também da utilização da tecnologia da informação pelas organizações da sociedade civil em suas interações com os governos, o que evidencia o papel relevante da transformação dessas mesmas organizações pelo uso de recursos tecnológicos.

3 – O software livre é um recurso estratégico para a implementação do governo eletrônico

O software livre deve ser entendido como opção tecnológica do governo federal. Onde possível, deve ser promovida sua utilização. Para tanto, deve-se priorizar soluções, programas e serviços baseados em softwares livres que promovam a otimização de recursos e investimentos em tecnologia da informação. Entretanto, a opção pelo software livre não pode ser entendida somente como motivada por aspectos econômicos, mas pelas possibilidades que abre no campo da produção e circulação de conhecimento, no acesso a novas tecnologias e no estímulo ao desenvolvimento de software em ambientes colaborativos e ao desenvolvimento de software nacional. A escolha do software livre como opção prioritária onde cabível encontra suporte também na preocupação em garantir ao cidadão o direito de acesso aos serviços públicos sem obrigá-lo a usar plataformas específicas.

4 – A gestão do conhecimento é um instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do governo eletrônico

A gestão do conhecimento é compreendida, no âmbito das políticas de governo eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

5 – O governo eletrônico deve racionalizar o uso de recursos

O governo eletrônico não deve significar aumento dos dispêndios do governo federal na prestação de serviços e em tecnologia da informação. Ainda que seus benefícios não possam ficar restritos a este aspecto, é inegável que deve produzir redução de custos unitários e racionalização do uso de recursos. Grande parte das iniciativas de governo eletrônico pode ser realizada através do compartilhamento de recursos entre órgãos públicos. Este compartilhamento pode se dar tanto no desenvolvimento quanto na operação de soluções, inclusive através do compartilhamento de equipamentos e recursos humanos. Destaque especial deve merecer o desenvolvimento compartilhado em ambiente colaborativo, envolvendo múltiplas organizações.

6 – O governo eletrônico deve contar com um arcabouço integrado de políticas, sistemas, padrões e normas

O sucesso da política de governo eletrônico depende da definição e publicação de políticas, padrões, normas e métodos para sustentar as ações de implantação e operação do governo eletrônico que cubram uma série de fatores críticos para o sucesso das iniciativas.

7 – Integração das ações de governo eletrônico com outros níveis de governo e outros Poderes

A implantação do governo eletrônico não pode ser vista como um conjunto de iniciativas de diferentes atores governamentais que podem manter-se isoladas entre si. Pela própria natureza do governo eletrônico, este não pode prescindir da integração de ações e de informações. A natureza federativa do Estado brasileiro e a divisão dos Poderes não pode significar obstáculo para a integração das ações de governo eletrônico. Cabe ao governo federal um papel de destaque nesse processo, garantindo um conjunto de políticas, padrões e iniciativas que garantam a integração das ações dos vários níveis de governo e dos três Poderes.

A presença do governo eletrônico na prática da cidadania inclui a transparência nos assuntos de:

- orçamento;
- fiscalização e controle;
- prevenção e combate à corrupção;
- prestação de contas;
- denúncias.

O Programa de Governo Eletrônico brasileiro conta com um comitê executivo e oito comitês técnicos responsáveis pelo desenvolvimento das políticas e ações definidas nos princípios e diretrizes estabelecidas para toda a Administração Pública federal.

O comitê executivo foi criado no âmbito do Conselho de Governo pelo Decreto de 18 de outubro de 2000. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exerce as atribuições de Secretaria-Executiva e garante o apoio técnico-administrativo necessário ao funcionamento do comitê.

Já os comitês técnicos foram criados pelo Decreto não numerado de 29 de outubro de 2003 para atuar nos seguintes segmentos:

- implementação do *software* livre;
- inclusão digital;
- integração de sistemas;
- sistemas legados e licenças de *software*;
- gestão de sítios e serviços *on-line*;
- infraestrutura de rede;
- governo para governo; e
- gestão de conhecimentos e informação estratégica.

3. EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

Empreendedor é a qualificação dada a um indivíduo que possui determinadas características, tais como inovador, realizador, arrojado, autoconfiante, capaz de assumir riscos calculados, agente de transformação/mudança. Esse conceito não se restringe às empresas, podendo aparecer a figura do empreendedor em um projeto específico ou em uma ação isolada dentro de uma comunidade.

Podemos chamar de empreendedor o fundador de uma empresa, já que normalmente ele constrói algo partindo do nada, em situações difíceis. Uma pessoa com características de empreendedor acredita ser importante sentir-se útil para o grupo em que está inserida, possuindo necessidade de obter poder e de se tornar realizada em suas ações, buscando sempre diversas oportunidades. É importante mencionar que é possível treinar pessoas para se tornarem empreendedoras. Segundo Filion, “o treinamento para a atividade empreendedora deve capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões, desenvolver habilidades para sonhos realistas.”

Quando falamos em empreendedorismo governamental, é essencial citarmos o livro “Reinventando o Governo”, de Ted Gaebler e David Osborne. Baseado em ideais de geração de competitividade dentro do Governo, os princípios dessa obra influenciaram os Governos de Bill Clinton e de Fernando Henrique Cardoso.

O livro se desenvolve dando ênfase a administradores que buscaram em seus governos alternativas para melhorar a qualidade de vida da população buscando não só a prestação de serviço, mas sim a união entre o setor pri-

vado e o público. Segundo o livro, os governantes teriam de deixar o papel de coletar impostos e prestar serviços para aprenderem a solução de problemas pela união de esforços entre iniciativa privada e pública, “aprender a navegar em vez de remar”, o governo não precisa prestar todo o serviço, mas garantir que seja prestado.

No entendimento da maioria das pessoas, existem dois setores, público e privado, totalmente diferentes entre si, sendo que um não deveria intervir no outro; mas ao contrário desse entendimento, os dois setores deveriam trabalhar juntos, em parcerias para melhor prestarem os serviços necessários à população, e não devemos esquecer as organizações voluntárias ou não lucrativas, entidades não governamentais que muitas vezes prestam os serviços de forma muito eficaz.

A competitividade entre setor público e privado, trazendo vantagem, em diversos serviços como limpeza pública, educação, saúde transporte, controle do tráfego entre outros, reduzindo com isso o risco do monopólio.

A respeito das vantagens de governos orientados por missão em vez de regras, quando governos deixam seus funcionários livres para que eles busquem as melhores formas de realizar os serviços tendo com isso grandes vantagens sendo mais efetiva e flexível, criados a partir da desburocratização das atividades, tirando todo o peso de regras e regulamentos desnecessários mantendo somente o necessário.

As organizações que qualificam os resultados de seus trabalhos, conseguem com essas informações grande poder de transformação, tudo o que se precisa fazer é qualificar alguma coisa e com isso buscar avaliar se o resultado é o desejado ou não. Com isso, busca-se alternativas para a correção. O governo empreendedor busca formas de gerar lucros e não despesas.

3.1. Qualidade do governo

O marco de referência para essa reestruturação de qualidade do Estado, de modo a torná-lo mais eficiente e transparente quanto ao uso dos recursos públicos, e mais eficaz quanto aos resultados de suas ações em termos de prestação de serviços de interesse coletivo, foi o lançamento do bestseller “Reinventando o Governo”, o qual foi citado anteriormente, de autoria de David Osborne e Ted Gaebler nos EUA em 1994. Os autores propõem um receituário estratégico, organizado em torno de dez princípios básicos, voltados para a reinvenção do governo, ou seja, um novo paradigma de Estado. Vamos tentar resumir os dez princípios:

- **governo catalisador:** aquele que escolhe “navegar em vez de remar”; o que em outras palavras, significa um governo que é forte porque se limita a decidir e a dirigir, deixando a execução para outrem;
- **participação da população no governo:** mediante a transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades, de tal maneira que elas possam ser corresponsáveis com o governo pelo controle dos serviços públicos;
- **competição nos serviços públicos:** a competição não deve ocorrer apenas entre os setores público e privado, mas também entre os próprios órgãos públicos, pois a competição sadia estimula a inovação e o aumento da eficiência;
- **governo orientado por missões:** em contraposição às organizações públicas rigidamente dirigidas por normas e regulamentos, as organizações orientadas por missões são mais racionais, eficazes, criativas, têm maior flexibilidade operativa e moral mais elevado;
- **governo de resultados:** no qual se privilegiam os resultados a atingir e não simplesmente os recursos;
- **ênfase no cliente:** consiste em aproximar os órgãos governamentais dos usuários de serviços públicos, de modo a identificar os seus anseios e incorporar as críticas, a fim de moldar a prestação de serviços conforme as suas reais necessidades;
- **governo empreendedor:** é aquele que gera receitas (extra-tributárias) ao invés de simplesmente incorrer em gastos;
- **papel preventivo:** preocupação com a prevenção de problemas evitáveis e com a previsão (antecipação) de dificuldades futuras;
- **descentralização:** para responder com maior rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades de seus clientes; o governo descentralizado é mais eficiente, inovador, produtivo e mais comprometido com os resultados;
- **governo orientado para o mercado:** é uma forma de usar o poder de alavancagem do setor público para orientar as decisões dos agentes privados, de modo a alcançar mais eficientemente as metas coletivas.

Uma primeira mudança de comportamento, produzida pela introdução da administração flexível, ocasionou uma transformação na visão de mundo da Administração Pública: a sociedade não é composta por súditos ou concorrentes, mas sim de clientes e cidadãos. O gestor público deverá dar uma atenção especial ao cliente, entendendo que:

- o público é o elemento mais importante em qualquer atividade governamental;
- o público é a razão da existência do governo;
- a autoridade, no setor público, deriva de um consentimento e fundamenta-se em uma delegação;
- o público não interrompe o trabalho do funcionalismo; ele é o propósito desse trabalho;
- o público é parte essencial da atividade do Estado; não é descartável;
- o público é quem paga o salário de todos, desde o dirigente ao do faxineiro dos órgãos governamentais;
- pesquisar a vontade pública e procurar entender as aspirações e queixas da sociedade é função de todo governo moderno e democrático;
- a cortesia não é apenas uma atitude pessoal, mas uma obrigação;
- o público não é apenas quem paga a conta, mas a razão das atividades do governo;
- a ideia de que o governo não tem concorrente, como as empresas, é falsa. O governo é uma opção livre, pelo menos de eleição em eleição. Manter o público satisfeito para que se lembre do seu partido na próxima eleição é função dos dirigentes.

3.2 Gestão de resultados na produção de serviços públicos

Os empreendedores públicos sabem que enquanto as instituições forem financiadas da forma tradicional, poucas razões terão para se esforçarem na busca de desempenhos mais satisfatórios. Contudo, se forem financiadas segundo um critério de avaliação de resultados, num instante ficarão obcecados por maior performance. Por não mensurar os resultados, os governos burocratizados raramente logram grandes conquistas.

Se uma organização não avalia os resultados e é incapaz de identificar o que dá certo no momento em que o fenômeno acontece, não poderá aprender com a experiência. Sem o devido feedback em termos de resultados, qualquer iniciativa renovadora já nasce morta.

A Gestão para Resultados é uma estratégia de gestão centrada no desempenho para o desenvolvimento e na melhora da Administração Pública. Proporciona um marco coerente para a eficácia do desenvolvimento na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de

decisão, e inclui ferramentas práticas como planejamento estratégico, programação e execução orçamentária, gestão de riscos, e monitoramento e avaliação dos resultados.

O planejamento é necessário, o imprevisto custa caro e fica-se refém do diagnóstico do presente. Segundo Peter Druker (1999) “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que conduz, em geral, o indivíduo e as organizações a destinos não esperados, altamente emocionantes e via de regra a situações piores que aquelas anteriormente existentes. A qualidade é fruto de um esforço direcionado de um indivíduo ou grupo para fazer algo acontecer conforme o que foi anteriormente desejado e estabelecido, portanto a qualidade somente poderá ser alcançada através de um trabalho planejado.

A maior eficiência do gasto público é uma condição necessária para que o Brasil possa obter mais crescimento econômico, menor desigualdade, mais oportunidades de trabalho, menos violência e uma vida mais longa e recompensadora para sua população. Nesse contexto, deve-se refletir sobre como gestores e servidores públicos podem atuar para buscar essa maior eficiência. Para tanto, mostra-se, inicialmente, que o Estado brasileiro gasta muito e gasta mal.

É notória a importância e a necessidade dos programas de qualidade, independente da escolha, mas considerando os objetivos e as melhorias a serem alcançadas um ou outro terá melhor adaptação na empresa. Considerando-se que a finalidade inicial de uma gestão de qualidade é tornar os processos mais eficientes, melhorar os resultados das organizações e o bem-estar dos trabalhadores, vale ressaltar que são contínuos os aprimoramentos dos programas de qualidade. E assim devem ser, pois as novas demandas, não importando as origens, exigem dinâmica na melhoria constante.

Entretanto, é necessário considerar que, mesmo tratando-se de “qualidade”, depara-se com o tangível e o intangível no dia-a-dia, uma vez que não podemos desconsiderar a importância do modelo de gestão desenvolvido na empresa. Em rápida reflexão, constata-se que as empresas que possuem uma gestão direcionada para a visão holística obtêm melhores resultados qualitativos, com foco nas pessoas e no ambiente, agregando a tecnologia como meio de execução, logicamente sem deixar de lado a administração científica, ou seja, a racionalização do trabalho através da estrutura exigida no nível estratégico, tático e operacional.

Observa-se também que, as empresas que atuam com ênfase nas tarefas, estrutura e tecnologia não atingem os resultados projetados. Em um passado remoto esse foi o modelo de sucesso adotado, mas as mudanças e as evoluções na base da Teoria da administração e seus principais enfoques, seguida por mudanças nos negócios e exigências dos clientes incumbiram de expurgar do mercado essa antiga visão.

A qualidade traz ganhos substanciais para toda a empresa, apesar de a maior garantia de resultados convergir para o ambiente interno/externo, a visão, o clima e/ou cultura empresarial, refletindo enormemente e positivamente sobre as pessoas/colaboradores, tornando a empresa sólida, apta ao crescimento, podendo afiançar um desempenho irrepreensível, mas isso, por si só não garante os melhores resultados financeiros

OBSERVAÇÃO: No capítulo 7 deste livro foram citadas as principais ferramentas da Gestão da Qualidade que precisam ser estudadas.

4. QUESTÕES

4.1. Questões comentadas

01. (CESPE / 2012 / CAPES / Assistente em Ciência e Tecnologia I) No que se refere à evolução da administração pública no Brasil, julgue os itens seguintes.

A administração pública gerencial preserva o controle de procedimentos apregoado pela burocracia, incrementando-o com indicadores de desempenho.

► COMENTÁRIO

Errada. O principal controle da Administração Gerencial é o dos resultados, o posteriori. Os indicadores de desempenho servem para medir os resultados das ações do governo, como a eficiência, eficácia, efetividade, excelência, economicidade e execução.

02. A nova gestão pública define interesse público como o resultado de um diálogo sobre valores compartilhados, ao passo que o modelo burocrático define interesse público como o expresso na lei.

► COMENTÁRIO

Certa. A administração burocrática é auto-referida, ou seja, voltada para o atendimento das suas próprias necessidades e para a base racional-legal, obediência rigorosa às leis e normas. A administração gerencial é voltada para o cidadão, para o interesse público.

-
03. A reforma administrativa que inseriu a administração pública gerencial no Estado brasileiro é autorreferente e orientada para resultados.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A reforma administrativa que inseriu a administração pública gerencial no Estado brasileiro é voltada para o cidadão e orientada para resultados.

-
04. (CESPE TRE-BA 2010) A PSO (public service orientation) resolveu um dos dilemas pós-burocráticos, que era o conflito entre a lógica fiscal e a lógica gerencial, na medida em que aproximou a Administração Pública do sistema de gestão vigente na iniciativa privada.

► **COMENTÁRIO**

Errada. O modelo que iniciou a implementação da Administração Gerencial e veio para resolver um dos dilemas pós-burocráticos foi o gerencialismo puro (lógica fiscal) e o consumerism (lógica gerencial).

A respeito do paradigma do cliente na gestão pública, julgue os itens:

-
05. (CESPE TCE-AC 2008) A Administração Pública com foco no cliente visa à construção de uma gestão eficiente, mesmo que os valores democráticos tenham de ser abandonados.

► **COMENTÁRIO**

Errada. A Administração Pública voltada para o cliente vai procurar atender as suas necessidades, oferecendo um serviço de mais qualidade ao usuário, mas em nenhum momento, busca o rompimento com os valores democráticos. Pelo contrário, a Administração Pública voltada para o cliente surgiu em países democráticos.

-
06. (CESPE TCE-AC 2008) As organizações governamentais recebem claros sinais do mercado e conseguem avaliar facilmente a necessidade dos seus clientes.

► **COMENTÁRIO**

Errada. Quem recebe claros sinais do mercado é a instituição privada. O serviço público tende a perder a comunicação com o cidadão, pois independentemente de o usuário estar satisfeito ou não, continua utilizando o serviço público, devido ao seu caráter monopolista.

-
07. (CESPE TCE-AC 2008) A Administração Pública voltada para o cliente menospreza a qualidade dos serviços, uma vez que o seu objetivo é atender a demanda do cidadão no menor prazo possível.

► COMENTÁRIO

Errada. A qualidade dos serviços públicos não pode ser menosprezada na Administração Pública para o cliente, ao contrário, ela deve ser implementada e valorizada, pois a satisfação do cidadão é o principal objetivo a ser alcançado.

4.2. Questões de concursos

1. **(CESPE/TCU/AFCE-Planejamento e Gestão/2008)** O clientelismo e o corporativismo são padrões institucionalizados de relações que estruturam os laços entre sociedade e Estado no Brasil. O clientelismo, que faz parte da tradição política secular brasileira, está associado ao patrimonialismo e ao fisiologismo. O corporativismo emergiu nos anos 30, sob o governo de Getúlio Vargas. Essas características passaram, então, a inter-relacionar-se, e constituem instrumentos de legitimação política.

2. **(CESPE/MTE/ADMINISTRADOR/2008)** No século XVI, na colônia portuguesa, o emprego público ainda era atributo do nobre de sangue ou do cortesão protegido pelo rei. Para a investidura em muitas funções públicas, era condição essencial que o candidato fosse considerado homem fidalgo, de limpo sangue ou de boa linhagem. O

conceito de homens bons, que incluía, além dos nobres de linhagem, os senhores de terras e engenhos, e a burocracia civil e militar, agregava, continuamente, burgueses comerciantes.

3. **(CESPE/MTE/ADMINISTRADOR/2008)** A Administração Pública gerencial está voltada para o atendimento às demandas dos usuários dos serviços e a obtenção de resultados. Apoia-se fortemente na descentralização e na delegação de competência e define indicadores de desempenho, o que está associado à adoção de contratos de gestão.

4. **(FGV/BAHIAGÁS/ ANALISTA DE PROCESSOS/2010)** Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se:

- (A) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.
- (B) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.
- (C) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.
- (D) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.

- (E) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

5. (FGV/BAHIAGÁS/ ANALISTA DE PROCESSOS/2010) Na Administração Pública gerencial a estratégia fundamenta-se

- I. na definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.
- II. na garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados.
- III. no combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista tendo como princípios orientadores a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.
- IV. na estrutura de controles rígidos dos processos da efetividade no controle dos abusos na prestação de serviços ao cidadão.
- V. no argumento de que a Administração Pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

É correto o que consta APENAS em

- (A) III e IV.
- (B) IV e V.
- (C) I, II e III.
- (D) I, II e V.
- (E) II, III e IV.

6. (ESAF/CGU/AFC-PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO/2012) Desde os anos 1990, os sucessivos governos brasileiros trataram de dotar a Administração Pública de um caráter gerencial em substituição do modelo burocrático herdado da Era Vargas. A seguir são apresentadas algumas características de modelos administrativos.

- I. Estruturas flexíveis e autonomia administrativa;
- II. Parcerias público-privadas;
- III. Avaliações de desempenho e prestação de contas à sociedade.

O modelo gerencial incorpora

- (A) apenas a característica I.
- (B) apenas a característica II.
- (C) apenas as características III.

- (D) todas as características.
- (E) nenhuma característica.

7. (FCC/ISS-SP/AUDITOR FISCAL TRIBUTÁRIO MUN./2012) O diagnóstico sobre o qual se baseou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 indicava que:
- (A) o excesso de burocratização da Administração Pública federal deveria ser corrigida com a terceirização das atividades de planejamento e controle.
 - (B) a centralização fiscal do estado autoritário tinha gerado um excesso de arrecadação que poderia ser utilizado na modernização do aparelho do estado.
 - (C) as fases patrimonialistas e burocráticas da administração brasileira estavam superadas, cabendo, então, introduzir um modelo de administração gerencial.
 - (D) a predominância do modelo patrimonialista de Administração Pública poderia ser uma vantagem a ser aproveitada para implantar uma administração do tipo gerencial.
 - (E) o caráter incompleto do modelo burocrático exigiria um aperfeiçoamento da profissionalização do estado através da universalização do concurso público para as funções gerenciais.

8. (FGV/ALEAM/ANALISTA DE CONTROLE/2011) A reforma administrativa levada a cabo pelo Governo Fernando Henrique Cardoso foi centrada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instrumento balizador da reestruturação do aparelho do Estado com o objetivo fundamental de combater a cultura burocrática que emperrava a Administração Pública. Analise os objetivos relacionados a seguir.
- I. Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
 - II. Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
 - III. Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.

Assinale:

- (A) se apenas o objetivo I integrava o PDRAE.
- (B) se apenas os objetivos I e II integravam o PDRAE.
- (C) se apenas os objetivos I e III integravam o PDRAE.
- (D) se apenas os objetivos II e III integravam o PDRAE.
- (E) se todos os objetivos integravam o PDRAE.

9. **(FGV/SEFAZ-RJ/FISCAL DE RENDAS/2008)** A abordagem da Administração Pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX como uma resposta à insatisfação em diversos setores com relação à Administração Pública burocrática. Nesse sentido, a Administração Pública gerencial:

- I. é principalmente orientada para os processos;
- II. é principalmente orientada pelo princípio da descentralização administrativa;
- III. é principalmente voltada para o controle de desempenho;
- IV. é autorreferente.

Analise os itens acima e assinale:

- (A) se apenas os itens II e III estiverem corretos.
- (B) se apenas os itens I e IV estiverem corretos.
- (C) se apenas os itens I e II estiverem corretos.
- (D) se apenas os itens III e IV estiverem corretos.
- (E) se todos os itens estiverem corretos.

10. **(FGV/TCM-PA/FISCAL DE RENDAS/2008)** Em relação à evolução do pensamento da Administração Pública no Brasil, assinale a afirmativa incorreta.

- (A) No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 30. Surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público. A implantação da administração pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país.
- (B) A reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei nº 200 constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

- (C) No início dos anos 80, registrou-se uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND, cujos objetivos eram a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos. Posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei nº 200/67.
- (D) O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, da década de 1990, preconizava que na Administração Pública gerencial a estratégia se volta: (i) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (ii) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (iii) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais e, enfim, negava todos os Princípios da Administração Burocrática.
- (E) Nos anos 2000, podemos elencar como novas ferramentas de Administração Pública o uso das Parcerias Público-Privadas e a aprovação da legislação sobre consórcios públicos, o que pode gerar um novo arranjo de gestão frente a alguns problemas referentes à questão federativa.

11. (FGV/TCM-RJ/FISCAL DE RENDAS/2008) “É importante ressaltar que a redefinição do papel do Estado é um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil, essa questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional: tornou-se, conseqüentemente, inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não consegue atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. A reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado pela cidadania, que vê frustradas suas demandas e expectativas.

A crise do Estado teve início nos anos 70, mas só nos anos 80 se tornou evidente. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação.

Após várias tentativas de explicação, tornou-se claro, afinal, que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A

desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra” (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado).

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado representou um marco na implementação da Nova Administração Pública no Brasil, iniciando, na prática, a transição do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático. Ele trazia uma série de conceitos e pressupostos. Em relação ao plano, assinale a afirmativa incorreta.

- (A) O Plano considerava que o modelo burocrático tradicional, que a Constituição de 1988 e todo o sistema do Direito Administrativo brasileiro privilegiam, está baseado no formalismo, no excesso de normas e na rigidez de procedimentos.
- (B) O Plano preconizava que a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos imediatos desse quadro a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto dos servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência.
- (C) No plano administrativo, a Administração Pública burocrática surgiu conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. No entanto, à medida que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi-se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial.
- (D) No núcleo estratégico, a propriedade tem que ser necessariamente estatal. Nas atividades exclusivas de Estado, em que o poder extroverso de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser estatal.
- (E) Considerava que Atividades Exclusivas é o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado. São exemplos desse setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.

12. (ESAF/RECEITA FEDERAL/AUDITOR FISCAL/2009) Selecione a opção que indica corretamente aspectos da reforma administrativa brasileira da década de trinta.

- (A) Criação do Departamento de Pessoal do Servidor Público, adoção de princípios de desconcentração, instituição de carreiras no serviço público, recrutamento baseado no mérito.
- (B) Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, adoção de princípios de centralização, instituição de carreiras no serviço público, recrutamento baseado no mérito.

- (C) Criação da Escola de Relações Humanas, adoção de princípios hierárquicos, instituição de remuneração por produção, recrutamento baseado no sistema discricionário.
- (D) Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, adoção de princípios hierárquicos, instituição de carreiras técnico-profissionais, recrutamento baseado no sistema discricionário.
- (E) Criação do Departamento Pessoal do Servidor Público, adoção de princípios de horizontalização, formalização da função orçamentária, recrutamento baseado no mérito.

-
- 13. (COPEVE/UFAL/ANALISTA DE SISTEMAS/2009)** Num contexto de desestatização e tentativas de reformas gerenciais, redefine-se o papel do Estado, qualificando-o mais como regulador do que como indutor do processo de desenvolvimento do país. Com relação à ideia de controle interno, é incorreto afirmar:
- (A) Um dos principais pontos de estrangulamento do modelo regulatório brasileiro está relacionado com a ausência de uma política regulatória. Esse problema pode ser visto como consequência do processo de criação das agências (caracterizado pela incoerência e falta de consenso político) e do mimetismo das estratégias formais (ou seja, relativas apenas à discussão da forma organizacional “agência independente”) adotadas a nível internacional, sem que tenha havido uma discussão sobre as premissas, a relevância e as funções do modelo.
 - (B) Uma das principais premissas do modelo regulatório instituído no Brasil é a equidistância do órgão regulador em relação aos polos de interesse de regulação: o poder concedente (governo), concessionárias e usuários de serviços públicos.
 - (C) A criação das agências reguladoras está estreitamente relacionada com um duplo movimento: o processo de enxugamento do papel do Estado na economia – ou a reforma de desestatização – e o conjunto de instrumentos de reforma administrativa que visavam à flexibilização da gestão pública, ou a Nova Gestão Pública.
 - (D) A reforma regulatória no Brasil tem caráter muito abrangente e permanece inacabada. Em vários setores, ainda não foi concluída a fase de transição do modelo anterior de auto-regulação concentrada em ministérios e departamentos governamentais para um modelo centrado em agências independentes.
 - (E) No Brasil não há importância de flexibilização da ação pública, propondo um conjunto de medidas uniformizadoras inspiradas na Nova Gestão Pública (New Public Management), que visam dar ao administrador público mais autonomia gerencial, numa tentativa de tornar a Administração Pública mais parecida com a administração de empresas: o chamado movimento de “agencificação”.

-
- 14. (FCC/TCE-RO/AUDITOR CONSELHEIRO/2010)** Na gestão do setor público, a incorporação do paradigma do cidadão como cliente

- (A) foi rejeitada, pois as burocracias públicas não têm como missão atender clientelas, mas alcançar resultados orientados pelo princípio da razão de Estado.
- (B) deve ser compatibilizada com o dever de atender a todos os cidadãos, independentemente de sua condição financeira, e com as limitações de recursos orçamentários públicos.
- (C) é incompatível com o princípio da universalização dos serviços públicos, que impõe o atendimento prioritário a todos, independentemente da sua qualidade.
- (D) será alcançada à medida que avançar o processo de privatização do setor público, pois seu sucesso depende da eliminação do modelo burocrático de gestão.
- (E) é de difícil implementação, pois depende da retirada de princípios constitucionais da Administração Pública, como a impessoalidade, a equidade e a universalidade.

15. (FCC/ISS-SP/Auditor Fiscal/2007) A respeito da abordagem da gestão de resultados na Administração Pública, é correto afirmar:

- (A) O Plano Plurianual prevê clara relação entre os resultados dos programas e os resultados das políticas públicas aos quais se relacionam.
- (B) Planejamento estratégico é uma abordagem de negócios centrada em variáveis de mercado e sua utilização em organizações públicas gera resultados distorcidos.
- (C) O componente institucional das avaliações de desempenho utilizadas para efeito de pagamento das gratificações variáveis considera, na maior parte das vezes, metas de ações e não de desempenho.
- (D) A gestão de resultados tem como vantagem a alta correlação entre complexidade do contexto geral e de setores específicos e a revisão de objetivos e metas.
- (E) A maior dificuldade na aplicação desse conceito, pela Administração Pública, consiste na ausência de instrumentos capazes de refletir os objetivos estratégicos do Estado.

16. (FCC/SEFAZ-SP/Fiscal de Rendas/2009) Uma inovação adotada a partir da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998, que pode contribuir para a modernização da Administração Pública no Brasil é a

- (A) descentralização dos serviços públicos.
- (B) obrigatoriedade de licitações na Administração Pública.
- (C) instituição dos contratos de gestão.
- (D) privatização de empresas estatais.
- (E) terceirização de funções na Administração Pública.

GABARITO							
1	2	3	4	5	6	7	8
V	V	V	B	D	D	C	E
9	10	11	12	13	14	15	16
A	D	E	B	E	B	C	C

GESTÃO DE PROJETOS: CONCEITOS. FUNDAMENTOS. CICLO DE VIDA. FERRAMENTAS. BENEFÍCIOS

SUMÁRIO ● 1. Introdução: 1.1. PMBOK (Project management body of knowledge); 1.2. Estrutura Analítica do Projeto – EAP; 1.3. Escopo; 1.3. Ciclo de vida do projeto; 1.4. Escritório de projetos; 1.5. Áreas de gerenciamento – 2. Questões: 2.1. Questões de concursos.

1. INTRODUÇÃO

Antes de entrarmos na gestão de projetos propriamente dita, vamos entender o que é o projeto. Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado específico.

É importante diferenciar os projetos das operações/processos: os projetos são temporários, enquanto as operações são contínuas e repetitivas.

Principais características dos projetos:

- temporários, possuem um início e um fim definidos;
- planejados;
- entregam produtos, serviços ou resultados;
- desenvolvidos em etapas;
- realizados por pessoas;
- com restrição tripla: prazo, recursos e qualidade ou escopo.

Conforme destacado acima, um projeto é executado em etapas, tendo elas as seguintes características:

- Cada fase do projeto é marcada pela entrega de um ou mais produtos⁴⁹;
- No início de cada fase, define-se o trabalho a ser feito e o pessoal envolvido na sua execução;
- O fim de cada fase é marcado por uma revisão dos produtos (lembrem-se da observação sobre produtos feita acima) e do desempenho do projeto até o momento;
- Geralmente, uma fase começa quando termina a outra. Não obstante, é possível existir o *overlapping* entre as fases, ou seja, a sobreposição de etapas, conhecida também como a prática de “*fast tracking*”. Nesse caso, começa-se a trabalhar nas próximas fases do projeto antes do fim da fase corrente;
- Os custos são geralmente crescentes à medida que a fase avança;
- Os riscos são geralmente decrescentes à medida que a fase avança (no começo, pouco se sabe a respeito do que vai acontecer. Com o decorrer do tempo, muitas variáveis vão sendo conhecidas e o produto/resultado vai ficando mais tangível);
- A habilidade das partes envolvidas para alteração dos produtos de cada fase é decrescente à medida que a fase avança (alterações substanciais vão se tornando mais difíceis pois o produto vai ficando mais pronto, sendo impossível voltar ao passado).

Como exemplo de projetos, podemos ter: construção de uma casa, instalação de uma nova planta industrial, elaboração de um plano de marketing, informatização de um setor da organização, etc.

Um conceito importantíssimo quando estudamos projeto é o de *stakeholders* (partes interessadas): indivíduos e organizações ativamente envolvidos no projeto, cujos interesses são afetados (positiva ou negativamente) por ele, ou que exercem influência sobre o mesmo. Estão incluídos o gerente de projeto, o cliente, a organização que fará o projeto, os membros da equipe de projeto, o patrocinador (indivíduo/grupo interno ou externo que provê os recursos financeiros para o projeto). Pode abarcar, também, atores externos, como fornecedores, agências governamentais, comunidades afetadas pelo projeto e a sociedade em geral.

49. produtos, nesse contexto, quer dizer qualquer resultado que é gerado. Por exemplo: se a fase do projeto é um estudo de viabilidade, o produto dessa fase seria o relatório conclusivo sobre essa viabilidade.

Geralmente, as organizações que organizam suas atividades em torno dos projetos possuem departamentalização por projetos. O que isso quer dizer? Ao olharmos para a estrutura da empresa, veremos que ela se organiza em projetos.

Agora sim, vamos para a gestão de projetos. A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas específicas na elaboração de atividades relacionadas, com a finalidade de se atingir um conjunto de objetivos pré-determinados, com prazo determinado, com estipulação de custo e qualidade, mobilizando-se recursos materiais, financeiros e humanos.

Vejamos as definições de autores.

- Para Turner, a gestão de projetos é um processo por meio do qual um projeto é levado a uma conclusão. Em sua abordagem, o autor elenca três dimensões: objetivos (âmbito, organização, qualidade, custo e tempo); processo de gestão (planejar, organizar, implementar e controlar); níveis (integrativo, estratégico e tático);
- O PMI (*Project Management Institute*) define gestão de projetos como sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders* envolvidos.

A gestão de projetos ou gerenciamento de projetos abrange uma série de atividades, incluindo planejar, colocar em prática o plano do projeto e acompanhar o progresso e o desempenho. O planejamento é uma das atribuições mais importantes, já que é nessa fase que são definidos os padrões que serão acompanhados no andamento.

1.1. PMBOK (Project management body of knowledge)

O PMBOK é um conjunto de práticas relacionadas à gestão de projetos, que é publicado pela PMI (*Project Management Institute*). A PMI faz uma compilação de conhecimentos relacionados ao gerenciamento de projetos, padronizando procedimentos nessa área.

Mesmo sendo reconhecido internacionalmente, é preciso sempre avaliar a aplicabilidade do PMBOK para cada organização. Uma característica importante no PMBOK é a utilização de um vocabulário universal, o que facilita a discussão do tema.

O PMBOK preocupa-se com a descrição dos processos e subprocessos que serão percorridos que subsidiarão a realização de um trabalho de execução de projeto.

Dentre as padronizações, destaca-se o OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), que é um padrão reconhecido internacionalmente como melhor prática para avaliar e desenvolver as capacidades de gestão.

1.2. Estrutura Analítica do Projeto – EAP

A Estrutura Analítica do Projeto ou Work Breakdown Structure (WBS) é a decomposição do trabalho planejado em partes menores, ou seja, em pacotes de trabalho que serão executados para atender aos objetivos do projeto e criar as entregas (deliverables) necessárias.

É um diagrama com níveis hierárquicos, formado pelos pacotes de trabalho que compõem um projeto. Facilita o detalhamento dos processos e o gerenciamento do escopo, da equipe e dos recursos ao longo da realização do projeto. Em suma, a EAP é um instrumento para a gestão de um projeto, estruturando-o em forma de árvore. O foco é evidenciar os itens mais importantes de um projeto. A EAP pode ser utilizada em atividades comuns, como pintar uma sala. A descrição seria mais ou menos assim:

PREPARAR MATERIAIS	PREPARAR O AMBIENTE	PINTAR O LOCAL	LIMPAR O AMBIENTE
Comprar tinta	Remover papel de parede antigo	Pintar grandes áreas com rolo	Jogar fora, ou guardar a tinta que sobrou
Comprar pincéis / rolos	Cobrir chão com jornais	Pintar rodapés com pincel	Limpar pincéis e rolos
Comprar removedor de papel de parede	Cobrir tomadas com fita	–	Jogar fora jornais
–	Cobrir móveis com lençóis velhos	–	Remover e limpar lençóis

Na prática, o gerente de projetos reúne-se com os membros de sua equipe para identificar os pacotes que precisam ser executados em cada uma das fases do projeto. A partir daí, é possível entender e distribuir os pacotes, avaliando os custos, alocando os recursos e criando um cronograma.

Um conceito importante é o dicionário da EAP, que é uma ferramenta para descrever os elementos que compõem essa estrutura, uma lista de atividades associadas, marcos, datas de início e término, recursos necessários e referências técnicas.

Segundo o Guide to the PMBOK, a EAP é um conjunto de componentes do projeto, estruturados com base nas entregas, que organiza e define o escopo total do projeto.

1.3. Escopo

Uma definição importante no contexto de projetos é a de escopo (mira, alvo) de projeto: é o trabalho que precisa ser feito para entregar o projeto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Caso o escopo não for corretamente definido nem bem gerenciado, é bem provável que o projeto não tenha êxito nos seus objetivos.

O escopo de um projeto pode ser dividido nos seguintes processos:

- Planejamento: nesse momento, é criado o plano de gerenciamento, responsável por documentar como o escopo será definido, verificado e controlado. Nessa etapa, também reside a definição de como a EAP (Estrutura Analítica de Projeto) será criada e definida.
- Definição: etapa de desenvolvimento da declaração do escopo do projeto. Trata-se de um documento formal.
- Criar EAP: nesse momento, são subdivididas as entregas do projeto em componentes menores, para facilitar o gerenciamento.
- Verificação: formalização da aceitação das entregas do projeto.
- Controle: etapa de controle das mudanças que ocorrem na execução.

1.4. Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida é a divisão do projeto em fases de desenvolvimento. O ciclo é fundamental, pois permite que seja avaliada uma série de similaridades existentes nos projetos em geral, independente do seu contexto. A correta análise do ciclo gera vários benefícios, a saber:

- É possível determinar aquilo que foi feito pelo projeto;
- Possibilita a avaliação do projeto e se ele está progredindo;
- Permite identificar o ponto exato em que se encontra um projeto.

A descrição do ciclo de vida do projeto pode se dar de forma genérica, sendo representada por um gráfico isolado, ou mais detalhada, coexistindo vários gráficos, fluxogramas e tabelas, todos específicos de cada atividade do projeto.

Uma consideração importante é sobre o nível de esforço. No início do projeto, esse nível é praticamente zero, vai crescendo até atingir um ápice, reduzindo-se depois até voltar ao marco zero, no término do projeto. Esforço é a quantidade de pessoas envolvidas, o dispêndio de trabalho e de recursos financeiros, as preocupações, as complicações, em suma, as dores de cabeça do projeto.

Fases do ciclo de vida

A natureza do projeto é que irá determinar as fases do ciclo de vida do projeto. Em resumo, um projeto inicia-se a partir de uma ideia, evoluindo-se para um plano, sendo este executado e concluído. Cada fase do projeto é caracterizada pela entrega, ou finalização, de um trabalho. Ressalta-se que essas entregas devem ser tangíveis, ou seja, no mínimo, são gerados relatórios, um cronograma é feito ou um conjunto de atividades é realizado.

De forma genérica, as fases do ciclo são definidas conforme a figura abaixo, sendo que, em cada uma delas, serão definidos o trabalho técnico que deve ser realizado e os atores envolvidos.

Vamos tratar de cada fase isolada.

Fase de Iniciação: é o momento em que uma determinada necessidade é detectada, uma ideia surge. Essa necessidade é transformada em um problema a ser resolvido, sendo definidos, nesta fase, a missão e o objeto do projeto, identificando-se as melhores estratégias.

Fase de Planejamento: responsável por detalhar tudo que será realizado pelo projeto. Devem constar, nesta fase, os cronogramas, a interdependência das atividades, a forma de alocação dos recursos, o estudo dos custos, etc. É o momento em que se procura pensar no projeto para evitar surpresas/imprevistos ao longo da execução. Planos auxiliares também fazem parte dessa etapa.

Fase de Execução: é a materialização do que foi planejado. Erros cometidos nas fases anteriores são percebidos neste momento. Grande parte do esforço e do orçamento do projeto é consumida na execução.

Fase de Monitoramento e Controle: ocorre paralelamente ao planejamento e à execução. É o acompanhamento e controle daquilo que está sendo executado/realizado. Nesse momento é que são propostas ações corretivas e preventivas, caso sejam detectadas anormalidades.

Fase de Encerramento: nesse momento ocorrem avaliações, por meio de auditorias externas e internas, são encerrados os livros do projeto e são discutidas as falhas do projeto para evitar os mesmos erros no futuro.

O ciclo, na verdade, é dinâmico. Nem todos os projetos vão seguir à risca todos estes estágios, uma vez que alguns podem ser encerrados antes do inicialmente esperado. Outros projetos passarão pelos estágios 2, 3 e 4 múltiplas vezes. O projeto ou empreendimento objetiva a satisfação de uma necessidade ou oportunidade, sendo a fase inicial, na qual existem muitas áreas e/ou pessoas envolvidas.

Em geral sempre existe mais de uma solução ou alternativa para atender às mesmas necessidades. A técnica usada para definir a solução final passa pelo desenvolvimento de alternativas extremas. A primeira, de baixo custo, que atende as necessidades mínimas para ser funcional. A segunda tenta atender a maior parte das exigências das diversas áreas envolvidas no escopo, que resulta num projeto com custo muito maior e pouco competitivo. A partir de ambas as alternativas, é desenvolvida uma solução intermediária entre as mesmas, que atende a uma boa parte das exigências com um custo competitivo.

1.5. Escritório de projetos

O Escritório de Projetos é uma estrutura formal dentro de uma empresa, possuindo uma série de propósitos, a saber:

- Apoiar o Gerente de Projetos;
- Gerar treinamento para as equipes de projeto;
- Implantar software de controle de projetos;
- Estabelecer métodos e padrões;
- Tornar-se centro de excelência em gerência de projetos;
- Responsabilizar-se pelos resultados dos projetos.

O Escritório de Projetos, ou Project Management Office – PMO, tem a função de dar subsídios ao Gerente de Projetos, podendo inclusive atuar em um projeto específico, executando tarefas administrativas do projeto.

Segundo o PMBOK, a função dos PMO nas empresas varia em abrangência, influência e autoridade, podendo ser bastante limitada, emitindo apenas recomendações, ou podendo possuir autoridade formal garantida pela direção executiva.

1.6. Áreas de gerenciamento

Vejamos as 9 Áreas de Gerenciamento de Projetos segundo o Pmbok Guide (PMI):

- 1) Integração – consolidação dos diversos planos gerados em um plano único, denominado Plano do Projeto;
- 2) Escopo – abrangência ou fronteiras do projeto;
- 3) Tempo – diferente de uma atividade rotineira, os projetos se caracterizam por prazos, por terem começo, meio e fim;
- 4) Custo – o gerenciamento de um projeto deve levar em conta limites orçamentários existentes, através da administração de fluxos de caixa.;
- 5) Qualidade – a satisfação dos stakeholders e o cumprimento de requisitos são fundamentais;
- 6) Recursos humanos – projeto envolve pessoas, que devem ser bem gerenciadas e motivadas;
- 7) Comunicações – as falhas de comunicação podem garantir o insucesso dos projetos. É preciso definir os melhores canais de comunicação;
- 8) Riscos – as incertezas do futuro são típicas dos projetos, sendo fundamental detectar as ameaças e oportunidades;
- 9) Aquisições ou suprimentos – lidar com os fornecedores de serviços e materiais é parte da tarefa da gestão de projetos.

Essas áreas interagem de forma integrada para cumprir as funções de planejamento, organização, motivação, direção e controle da gestão de projetos.

2. QUESTÕES

2.1. Questões de concursos

-
1. (FCC – TRT 24º/MS – TEC ADM – 2011) Segundo Schaffer Prochonw, projeto é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, sendo uma de suas características a
- (A) exclusividade.
 - (B) imperatividade.
 - (C) integralidade.
 - (D) continuidade.
 - (E) generalidade.

2. (FCC – INFRAERO – ARQUITETO – 2009) À associação com o planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais para objetivos de curto e médio prazo, visando à complementação de objetivos específicos dentro de um período determinado, aplicando-se conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas, denomina-se

- (A) plano plurianual.
- (B) plano de metas.
- (C) gerenciamento de projetos.
- (D) gerenciamento de risco.
- (E) fluxo de caixa e de capitais.

3. (ESAF – CVM – ANALISTA – 2010) Segundo o PMBOK, são stakeholders de um projeto:

- (A) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente, Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Departamento. Fornecedores. Distribuidores.
- (B) Gerente do Projeto. Analista do Projeto. Cliente. Programa de Treinamento. Assessoria. Gerentes de Conta. Fornecedores Concorrentes. Mantenedores.
- (C) Pool de Programação. Controlador do Projeto. Servidores. Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Operações. Entidades Externas. Webmasters.
- (D) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente. Coaches. Secretaria Executiva. Gerentes de Treinamento. Fornecedores. Empresas Concorrentes.
- (E) Gerente do Projeto. Estratégias. Logística. Diretoria. Escritório de Projetos. Gerentes de Contingência. Fornecedores. Distribuidores.

4. (FCC – TRF 1ª Região – ANAL ADM. – 2011) Na fase de iniciação de um projeto, antes de tudo, deve-se

- (A) escolher as pessoas certas para a implantação e avaliação do projeto.
- (B) decidir se um projeto deve ser iniciado, entre vários possíveis.
- (C) definir as atividades necessárias para desenvolvimento do produto a ser entregue.
- (D) detalhar o escopo e os requisitos básicos do projeto.
- (E) elaborar detalhadamente as informações sobre o projeto.

5. (FCC – TRT 24ª/MS – ANAL ADM – 2011) Os indivíduos que podem influenciar de maneira positiva ou negativa em um projeto são os

- (A) stakeholders.
- (B) stakeholers.

- (C) players.
- (D) backhloaders.
- (E) throwers.

6. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010) A área de gerenciamento de projetos que garante que o projeto inclui todo e somente o trabalho requerido, para que seja completado com sucesso, é a de

- (A) integração.
- (B) tempo.
- (C) custo.
- (D) escopo.
- (E) comunicações.

7. (ESAF – ANA / ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2009) As áreas que compõem o conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos são nove. Para essas nove áreas, o PMBOK propõe o agrupamento de processos em função da sua natureza. Entre as opções abaixo, selecione aquela que enuncia corretamente os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

- (A) Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.
- (B) Escopo, Tempo, Custo, RH, Qualidade e Riscos.
- (C) Escopo, Planejamento, Execução, Monitoramento e Implantação.
- (D) Contrato, Escopo, Custo, Cronograma, Planejamento e Monitoramento.
- (E) Termo de Abertura, Iniciação, Contrato, Gerenciamento do Projeto, Monitoramento e Encerramento.

8. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2005) Assinale a opção verdadeira. O PMBOK guide descreve as principais áreas de gerenciamento do projeto e as define como subconjuntos de processos. As áreas de gerenciamento do custo, do tempo e da qualidade envolvem processos que asseguram, respectivamente:

- (A) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto; que o projeto seja concluído no prazo previsto e que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado.
- (B) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto, que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado e que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado.
- (C) que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado, que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto e que o projeto seja concluído no prazo previsto.

- (D) que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado, que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado e que o projeto seja concluído no prazo previsto.
- (E) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto, que o projeto seja concluído no prazo previsto e que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado.

9. (ESAF – ATRFB – 2009) De uma forma geral, pode-se afirmar que os projetos possuem as seguintes características, exceto:

- (A) têm objetivos definidos.
- (B) são não repetitivos, ou seja: inexistem dois ou mais projetos iguais.
- (C) eliminam a incerteza quanto aos resultados.
- (D) ocasionam mudanças na organização.
- (E) têm um período de tempo limitado, com início e fim bem definidos.

10. (CESPE – CORREIOS – ANALISTA – 2011) A gerência de projetos leva em consideração apenas os fatores ambientais da empresa que restringem as opções de gerenciamento e têm influência negativa no resultado do projeto. Esses fatores são considerados como entrada para os processos de planejamento.

11. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009) Considere as alternativas abaixo em relação ao gerenciamento de projetos.

- I. A gerência de projetos é a disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. O risco de fracasso aumenta de acordo com a presença de incerteza durante todos os estágios do projeto.
- II. Geralmente os projetos devem ser executados e entregues sob o condicionamento de variáveis, principalmente: tempo, custo e escopo.
- III. A gerência de projetos é frequentemente responsabilidade de todos os indivíduos envolvidos no projeto. Idealmente, todos devem participar diretamente nas atividades que produzem o resultado final.
- IV. As três variáveis que compõem o “triângulo da gerência de projeto” não podem ser alteradas sem impactar umas às outras.
- V. O escopo do projeto são as exigências especificadas para o resultado esperado, incluindo o que se pretende e o que não se pretende realizar.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II e III.
- (B) I, II, IV e V.
- (C) II, III, IV e V.

- (D) II e V.
(E) III, IV e V.

12. (ESAF – ANA / ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2009) Considerando a definição de escritório de projetos segundo o PMBOK, analise as alternativas que se seguem e selecione a opção que corresponde ao resultado de sua análise:

- () O escritório de projetos ou PMO é uma entidade organizacional à qual devem ser atribuídas responsabilidades relacionadas a elaboração de contratos, mas não ao gerenciamento de projetos;
- () O escritório de projetos ou PMO pode ter responsabilidades que variam desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos, até o gerenciamento direto de um projeto;
- () Um escritório de Projetos ou PMO é o órgão responsável pela emissão dos certificados PMP na organização, em especial a autorização de documentos de requisitos e demais especificações de escopo e esforço distinto.

- (A) C, C, C
(B) C, C, E
(C) C, E, E
(D) E, E, E
(E) E, C, E

13. (FCC – TRF 4º Região – ANAL ADM. – 2010) O gerenciamento do escopo de um projeto refere-se à definição de todas as atividades do projeto. Analise:

- I. O gerenciamento do escopo do projeto compreende tanto o escopo do produto quanto o escopo do projeto.
- II. O escopo do produto refere-se às características do produto ou serviço e o escopo do projeto envolve a administração da sua execução.
- III. O conteúdo do processo de iniciação do escopo do projeto é a base para a fase seguinte, denominada verificação do escopo.
- IV. A descrição detalhada dos requisitos do produto do projeto é delineada na fase de controle de mudanças do escopo do projeto.
- V. Durante o processo de iniciação do projeto deve-se considerar o plano estratégico da empresa.

É correto o que consta APENAS em

- (A) I, III e IV.
(B) I, II e V.
(C) II, IV e V.

- (D) III e V.
- (E) II e IV.

14. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2008) Segundo o Guia PMBOK – Terceira Edição, as descrições do ciclo de vida do projeto podem ser muito genéricas ou muito detalhadas. A maioria dos ciclos de vida de um projeto compartilha características comuns, sendo uma delas:

- (A) as fases são sempre sequenciais e definidas por algum formulário de transferência de informações técnicas ou de entrega de componentes técnicos.
- (B) os níveis de custos e de pessoal são altos no início, atingem o valor mínimo durante as fases intermediárias e aumentam rapidamente quando o projeto é finalizado.
- (C) o nível de incertezas é mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior no início do projeto.
- (D) a certeza de término geralmente se torna cada vez menor à medida em que o projeto continua.
- (E) a capacidade das partes interessadas de influenciarem nas características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais baixa no início e torna-se cada vez mais alta conforme o projeto continua.

15. (FCC – TRF 4ª Região – ANAL. ADM. – 2010) O conjunto de fases coletivas atravessadas pelo projeto é denominado

- (A) análise de passagem.
- (B) ciclo de vida do projeto.
- (C) ponto de encerramento.
- (D) passagem de estágio.
- (E) saída de fase.

16. (ESAF – ANA / ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2009) Entre as afirmativas que se seguem sobre ciclo de vida do projeto, selecione opção incorreta.

- (A) Os gerentes podem dividir os projetos em fases para facilitar o controle gerencial.
- (B) O conjunto das fases de um projeto corresponde ao ciclo de vida do projeto.
- (C) O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu fim.
- (D) A capacidade das partes interessadas influenciarem o produto do projeto é maior nas fases iniciais do ciclo de vida do projeto.

- (E) O nível de custos e de pessoal é maior na primeira e na última fase do ciclo de vida de qualquer projeto.

17. (CESPE – CORREIOS – ANALISTA – 2011) O ciclo de vida de um produto inicia-se quando os ciclos de vida dos projetos a ele relacionados são encerrados.

18. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009) Em relação a ciclo de vida de um projeto é correto afirmar:

- (A) O custo das mudanças e a capacidade de influência das partes interessadas aumentam com o tempo do projeto.
- (B) O encerramento de uma fase autoriza o início formal da fase seguinte, procedimento que contribui para reduzir o tempo de duração do projeto.
- (C) Em geral, a revisão do trabalho realizado ocorre após a conclusão da fase final e serve para definir a aceitação dos produtos de todas as fases que compõem o projeto.
- (D) O ciclo de vida de um projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final e é composto por uma fase inicial e outra final, além de uma ou mais fases intermediárias.
- (E) Os níveis de custos e de pessoal são elevados no início e caem gradativamente conforme o projeto avança para a fase final.

19. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009) Uma técnica adequada para a redução do cronograma, sem redução do escopo do projeto, é

- (A) o detalhamento do cronograma.
- (B) a parcelização das etapas.
- (C) a compressão do projeto.
- (D) a elaboração progressiva.
- (E) o retrabalho das fases.

20. (CESPE – TRE/BA – TÉCNICO – 2010) O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre algumas variáveis consideradas fundamentais para todo projeto. Essas variáveis – tempo, custo e recursos – são também conhecidas como triângulo da gerência de projeto. Se um lado desse triângulo é (variável) alterado, os outros sofrem impacto.

21. (FGV – SAD / PE – APOG – 2008) Assinale a alternativa que não corresponda à definição de um processo.

- (A) Conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa.
- (B) Grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica.

- (C) Ordenação ad hoc de atividades.
- (D) Qualquer atividade que recebe um input, adiciona valor e fornece um output.
- (E) Estrutura de ação.

22. (FCC – BAHIA GAS – ADMINISTRADOR – 2010) Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes é denominado

- (A) processo.
- (B) ciclo PDCA.
- (C) kaizen.
- (D) fluxograma.
- (E) just-in-time.

23. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009) Ao grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes atribui-se o nome de

- (A) insumos.
- (B) processo.
- (C) just-in-time.
- (D) qualidade total.
- (E) kaizen.

24. (FCC – PGE/RJ – AUDITOR – 2009) O modelo de gestão orientado para processos é adequado para promover maior efetividade organizacional porque

- (A) há uma eliminação de barreiras dentro da empresa, possibilitando a visualização da organização como um todo e uma maior interrelação entre os diferentes agentes da cadeia de valor: clientes, fornecedores e gestores do processo.
- (B) elimina a estrutura vertical de comando, descentralizando o fluxo de decisões, estimulando a participação e o envolvimento dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa.
- (C) cada atividade pode ser controlada de forma independente, e não como uma série de tarefas sequencialmente interrelacionadas e organizadas com a finalidade de produzir resultados específicos.
- (D) favorece a formação de equipes de trabalho, é composto por profissionais com diferentes competências, orientados para o desenvolvimento de projetos específicos.

- (E) permite que os esforços da empresa estejam direcionados para uma integração entre processos e funções, tornando a divisão do trabalho de cada setor mais precisa e estável.

25. (CESPE – IBRAM/ADMINISTRADOR – 2009) Pode-se considerar como processo organizacional o conjunto de atividades, mesmo que não relacionadas entre si, que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de clientes.

26. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009) São objetivos da gestão por processos:

- (A) simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não acrescentam valor, e adotar um enfoque pontual dos negócios da organização.
 - (B) elevar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia, e aumentar o valor do produto ou serviço na percepção do cliente.
 - (C) determinar metas de longo prazo e adotar cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas metas, e estabelecer um plano mestre que especifique como a organização alcançará suas metas.
 - (D) organizar as atividades em função das tarefas e não das saídas de um processo, como acontece em organizações tradicionais, e reduzir níveis hierárquicos para facilitar a implementação de uma estrutura matricial.
 - (E) identificar os responsáveis ou líderes dos processos, para eliminar a necessidade de pontos de controle, e adotar um enfoque sistêmico dos processos.
-

27. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009) Em termos de capacidade de geração de valor, os processos em uma organização podem ser classificados como processos

- (A) primários, que correspondem a atividades que geram valor para o cliente, e de suporte, que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.
 - (B) finalísticos, destinados à geração dos produtos finais, e intermediários, destinados à geração de produtos para clientes internos.
 - (C) verticais, relativos ao planejamento e orçamento empresarial e que se relacionam com a alocação de recursos escassos, e horizontais, que são aqueles baseados no fluxo do trabalho.
 - (D) de entrada, que definem a quantidade dos insumos e seus fornecedores, e de saída, que definem a quantidade dos produtos finais e os respectivos clientes.
 - (E) de mapeamento, que identificam os macroprocessos, e essenciais, que estão associados às regras básicas do negócio.
-

28. (FCC – TCE/GO – DESENV. ORG. – 2009) Em uma organização, os processos

- (A) podem ser organizados quanto à área de atuação ou o tipo de cliente, sendo, portanto, ligados à essência da organização, e resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.
- (B) responsáveis pelo fluxo de informação e tomada de decisão que resultam em ações de medição e ajuste do desempenho da organização são denominados processos organizacionais ou de integração.
- (C) que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas de uma organização em busca de seu desempenho global e garantem o suporte aos processos de negócio são denominados processos gerenciais.
- (D) verticais são baseados no fluxo do trabalho e envolvem a coordenação das atividades espalhadas por várias unidades organizacionais.
- (E) horizontais referem-se ao planejamento e orçamento da organização e à alocação de recursos escassos, como financeiros e humanos, sendo importantes para a coordenação lateral.

29. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010) O ponto crucial na análise de processos de trabalho é a determinação

- (A) dos processos críticos da organização.
- (B) da lacuna de competências.
- (C) do organograma funcional da organização.
- (D) do clima organizacional.
- (E) dos pontos fortes e oportunidades de negócios.

30. (FCC – TRF 4ª Região – ANAL. ADM. – 2010) Os processos chave de negócio estão diretamente relacionados às atividades-fim e são críticos para o sucesso organizacional.

Analise, com relação a tais processos:

- I. Seus resultados produzem alto impacto para os fornecedores.
- II. Falhas nesses processos comprometem o desempenho parcial do sistema.
- III. Não são críticos para a execução da estratégia da organização.
- IV. É preciso haver convergência do esforço organizacional de modo a minimizar riscos, tempo e desperdícios de recursos e maximizar sinergia.
- V. Todos os processos das unidades de negócios devem estar integrados no sistema de gestão.

É correto o que consta APENAS em

- (A) IV e V.
- (B) II e IV.

- (C) III, IV e V.
- (D) I, II e III.
- (E) I e V.

31. (CESPE – CETURB-ES/ADMINISTRADOR – 2010) Os fluxogramas da empresa contribuem para uma gestão de processos de qualidade.

32. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Sobre o tema “gerenciamento de processos”, é correto afirmar que:

- (A) a partir da estratégia, a organização deve identificar seus processos críticos, gerenciando-os com base em um enfoque de sistema aberto.
- (B) os esforços de mapeamento devem ser abrangentes, de modo a permitir uma completa varredura em todos os processos da organização.
- (C) um bom mapeamento de processos decorre de se saber que a abordagem vertical é mais importante que a abordagem horizontal.
- (D) todos os processos organizacionais devem ser otimizados, mesmo aqueles que não agregam valor.
- (E) considerado um fim em si mesmo, o mapeamento de processos é mais importante que o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

33. (ESAF – ANA / ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2009) A Gestão de Processos envolve o mapeamento e a análise para a melhoria de processos organizacionais. Entre as opções abaixo, selecione a incorreta.

- (A) A modelagem de processos é feita por meio de duas grandes atividades intituladas As is e To be.
- (B) A fase inicial da modelagem de processos tenta, entre outros objetivos, entender o processo existente e identificar suas falhas.
- (C) O redesenho de um processo é executado na fase As is do mapeamento.
- (D) A melhoria contínua é uma das metodologias de racionalização de processos.
- (E) A metodologia de inovação de processos caracteriza-se por ser uma abordagem radical de melhoria de processos.

34. (FCC – DEFENSORIA/SP – ADMINISTRADOR – 2010) A metodologia de administração de processos que realiza o desenho de fluxogramas de todas as atividades executadas por todos os cargos pertencentes a força de trabalho com o objetivo de reconhecer as incongruências e corrigi-las em tempo é conhecida como

- (A) brainstorming.
- (B) balanced scorecard.
- (C) melhoria contínua.

- (D) reengenharia.
- (E) mapeamento de processos

35. (CESPE – MPS – ADMINISTRADOR – 2010) Um fluxograma dentro de uma organização mostra como se faz o trabalho e analisa problemas cuja solução é compatível com o exercício de uma administração racional. Trata-se da representação gráfica sequencial de um trabalho, caracterizando as operações e os responsáveis pelo processo.

36. (FCC – INFRAERO – ADMINISTRADOR – 2009) Na atividade de mapeamento de processo,

- (A) são definidos, em conjunto com os clientes, o elenco das necessidades esperadas e valorizadas pelos próprios clientes para os principais produtos e serviços.
- (B) são estabelecidos os fatores-chave, ou o conjunto de condicionantes e variáveis críticas, necessários para o sucesso do processo.
- (C) o responsável deve compreender os elementos do FEPSC, acrônimo para fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes.
- (D) materializa-se a identificação dos macroprocessos e, logo, não há a preocupação em se identificar com detalhes todas as operações relativas a um produto ou serviço.
- (E) são definidos os objetivos estratégicos de referência, responsáveis pelo estabelecimento dos resultados desejados para o negócio.

37. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006) A representação gráfica da sequência de operações de um processo é denominada

- (A) histograma.
- (B) organograma.
- (C) personograma.
- (D) fluxograma.
- (E) programa.

38. (CESPE – MPS – ADMINISTRADOR – 2010) O estudo de processos críticos na organização tem o objetivo de assegurar a fluidez da movimentação entre pessoas e unidades da organização, estabelecendo limites de decisão que permitam o aumento da eficácia e da eficiência dessas ações sistemáticas.

GABARITO												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	C	A	B	A	D	A	A	C	E	B	E	B

GABARITO												
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
C	B	E	E	C	C	E	C	A	B	A	E	B
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
A	A	A	A	C	A	C	E	C	C	D	C	

QUESTÕES

1. MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICO E GERENCIAL

-
1. (CESPE/STM/Analista Administrativo/2011) A administração pública gerencial, a administração pública burocrática e a administração pública histórica constituem os principais modelos para a gestão do Estado.
-
2. (CESPE/MPE-TO/Analista/2006) A liderança carismática funda-se no carisma, característica que é herdada ou aprendida pelo líder.
-
3. (CESPE/MPE-TO/Analista/2006) A liderança carismática, quando se rotiniza, pode transformar-se em tradicional ou em racional-legal.
-
4. (CESPE/STM/Analista Administrativo/2004) Historicamente, a dominação racional legal ou burocrática surgiu no século XIX como uma forma superior de dominação, legitimada pelo uso da lei, em contraposição ao poder tradicional (divino) e arbitrário.
-
5. (CESPE/DPU/2010) A gestão patrimonial fundamenta-se na própria formação sócio histórica, na privatização das esferas do Estado e de acordo com interesses particularizados.
-
6. (CESPE/TRE-BA/2010) A dominação racional-legal surgiu no século XIX como uma contraposição à forma de atividade do aparelho do Estado que se baseava no poder arbitrário e tradicional, isto é, culturalmente patrimonialista.
-
7. (CESPE/STM/Analista Administrativo/2004) Em relação às características básicas que traduzem o caráter racional da burocracia, é correto afirmar que esta é constituída por sistemas sociais formais, impessoais e dirigidos por administradores profissionais, que tendem a controlá-los cada vez mais completamente.
-
8. (CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2005) O formalismo da burocracia expressa-se pelo fato de que a relação de autoridade é decorrência de um sistema de normas racionais formalizadas que definem como tal relação de autoridade-obediência deve acontecer e definem a distribuição de atividades em prol do atingimento dos objetivos.

9. (CESPE/TRE-BA/Analista Administrativo/2010) A administração pública burocrática se alicerça em princípios como profissionalização, treinamento sistemático, impessoalidade e formalismo, que são abandonados à medida que a administração pública gerencial, calcada na eficiência e na eficácia, se sobrepõe ao modelo burocrático.

10. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,

- (A) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.
 - (B) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.
 - (C) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).
 - (D) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.
 - (E) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.
-

11. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) O Estado do Bem-Estar Social, também denominado Welfare State, caracteriza-se

- (A) pelo denominado “Estado mínimo”, com atuação apenas na preservação da propriedade e da segurança.
 - (B) pela função de fomento da iniciativa privada nas áreas de interesse social, em substituição à atuação direta do Estado.
 - (C) pela intervenção direta no domínio econômico, com vistas à produção de bens e serviços à população.
 - (D) pela intervenção direta apenas em setores essenciais, como saúde e educação, e fomento à iniciativa privada para atuação em atividades próprias de mercado.
 - (E) pelo “enxugamento” da máquina administrativa, busca de estabilidade fiscal e transparência nos gastos públicos.
-

• (CESPE/TRE-ES/Analista Judiciário/2011) Acerca do modelo burocrático, julgue os itens abaixo:

12. O estado de bem-estar, que considera como foco da gestão pública o atendimento ao cidadão-cliente, deve evitar intervir nos mecanismos de mercado, mesmo se o objetivo da intervenção for proteger determinados grupos.

13. O paradigma burocrático da administração pública pressupõe que o aparelho do Estado funcione como uma extensão do poder do dirigente.

- 14. (FCC/TRE-PI/Analista Judiciário/2009)** Com relação à diferença entre a administração pública gerencial e a administração pública tradicional é correto afirmar que a primeira
- (A) se utiliza do concurso público como método de recrutamento, enquanto a burocrática só admite essa forma de seleção.
 - (B) propõe uma maior flexibilização nos procedimentos formais de controle, enquanto a tradicional funciona por meio de mecanismos de controle prévios.
 - (C) orienta-se para a redução de custos, enquanto a burocrática valoriza a qualidade no atendimento.
 - (D) é orientada para a obtenção de resultados, enquanto a administração pública burocrática tem como foco o atendimento aos cidadãos.
 - (E) tolera as práticas costumeiras de administração patrimonial, enquanto a administração burocrática combate fortemente estas práticas.

- 15. (FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011)** Com relação à passagem do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático, considere as afirmativas abaixo.
- I. Apesar da forte tendência de flexibilização, não houve ruptura com o modelo burocrático, tendo em vista que a lógica de ação predominante nas organizações continua sendo voltada para o cálculo utilitário de consequências, associado à racionalidade formal.
 - II. As organizações ditas pós-burocráticas ainda estão fortemente vinculadas à autoridade racional-legal, base do modelo criado por Max Weber.
 - III. A organização pós-moderna teria como principais características a centralização e a estruturação em redes hierarquizadas conectadas pelas tecnologias de informação.
 - IV. A liderança nas organizações pós-burocráticas é facilitadora e solucionadora de conflitos e problemas, baseando-se na abertura, participação, confiança e comprometimento.
 - V. O tipo organizacional pós-burocrático é representado por organizações simbolicamente intensivas, produtoras de consenso por meio da institucionalização do diálogo.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II e III.
- (B) II e IV.
- (C) III, IV e V.
- (D) I, II, IV e V.
- (E) I, II, III e IV.

16. (FCC/TRT-9/Analista Administrativo/2010) Sobre as características da administração pública gerencial considere:

- I. No plano da estrutura organizacional tornam-se essenciais a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos.
- II. Tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento o poder racional-legal.
- III. O cidadão é visto como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.
- IV. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.
- V. Os cargos são considerados prebendas.

É correto o que consta APENAS em

- (A) I e V.
- (B) I e II.
- (C) II, III e IV.
- (D) I, III e IV.
- (E) II, III e V.

17. (FCC/TCM-CE/Analista/2010) Com relação às características próprias da administração pública gerencial, considere:

- I. As decisões tomadas pelo governo devem ser submetidas à aprovação dos beneficiários, por meio do voto popular, antes de serem implementadas.
- II. A gestão é orientada por critérios de mérito e impessoalidade.
- III. Um dos objetivos principais da administração pública gerencial é a autonomia gerencial, sendo o contrato de gestão o instrumento de controle dos administradores públicos.
- IV. A administração gerencial é orientada para a satisfação das demandas dos cidadãos.
- V. A administração gerencial orienta-se principalmente para a obtenção de resultados.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I e III.
- (B) I, II, III, IV.
- (C) II, III e V.
- (D) II, III, IV e V.
- (E) IV e V.

18. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) O modelo de Administração Pública Gerencial tem como principais características

- (A) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão-cliente.
- (B) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles formais de processos e ênfase no cidadão-cliente.
- (C) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis superiores e aumento dos inferiores, que passam a ser dotados de total autonomia decisória.
- (D) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra todo o poder decisório.
- (E) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais e supressão dos mecanismos de controle de processos.

19. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) O modelo de Estado subsidiário contempla:

- (A) ênfase na descentralização, nas funções de fomento, coordenação e regulação, com atuação direta do poder público nas áreas onde a iniciativa privada mostre-se deficitária.
- (B) atuação preferencial do Estado nos setores produtivos e forte política de subsídios públicos à iniciativa privada.
- (C) ênfase nas funções de fomento à iniciativa privada para atividades sociais e na atuação direta do Estado na prestação direta de serviços públicos e produção de bens à população.
- (D) retirada do Estado das funções de produção de bens e prestação de serviços públicos, passando a atuar apenas nas funções de coordenação, regulação e fomento.
- (E) retomada do modelo de Estado liberal, também denominado “neoliberal”, voltado apenas para a preservação das liberdades individuais e da propriedade privada.

20. (FCC/TRE-MS/Analista Administrativo/2007) O modelo NPM (New Public Management) pode ser sintetizado em três visões de administração pública decorrentes, que são: I – Gerencialismo Puro, II – Consumerismo e III – Public Service Oriented, que correspondem, respectivamente, a:

- (A) I – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte, II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente, III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres.

- (B) I – Foco na economia e na eficiência (fazer melhor), olhando o cidadão como contribuinte, II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer mais com menos), considerando o cidadão como cliente, III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres.
- (C) I – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente, II – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte, III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres.
- (D) I – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte, II – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres, III – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente.
- (E) I – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres. II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente. III – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte.

21. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) O conceito de accountability liga-se a

- (A) mecanismos contemporâneos de elaboração das contas públicas.
- (B) formas de elaboração do orçamento público pautadas pela responsabilidade fiscal.
- (C) sistema gerencial de controle dos gastos públicos.
- (D) metodologia gerencial norte-americana que inspirou a Reforma Administrativa implementada nos anos 90 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).
- (E) prestação de contas da Administração e dos funcionários públicos perante a sociedade.

22. (CESPE/STJ/Analista Administrativo/2008) O paradigma pós-burocrático, apesar de se contrapor à ideologia e ao rigor técnico da burocracia tradicional, possui diversas características do modelo burocrático.

23. (CESPE/STJ/Analista Administrativo/2008) Na administração pública gerencial, o cidadão é visto tanto como contribuinte de impostos quanto como cliente de seus serviços.

24. (CESPE/STJ/Analista Administrativo/2004) A administração pública gerencial pode ser compreendida a partir de diversas características fundamentais, como a delegação de autoridade, a valorização do pressuposto da confiança limitada em detrimento da desconfiança total do funcionário público, organizações com muitos níveis hierárquicos e administração voltada para o atendimento do cidadão.
25. (CESPE/STJ/Analista Administrativo/2004) A centralização do processo de tomada de decisão, o rígido controle sobre o desempenho e o foco em resultados são algumas das características do paradigma pós-burocrático.
26. (CESPE/DPU/2010) A gestão gerencial é uma estratégia de gestão de políticas públicas que reforça a eficiência e eficácia das ações do Estado no enfrentamento da questão social.
27. (CESPE/TRE-ES/Analista Administrativo/2011) O modelo de Estado gerencial é importante para que se alcancem a efetividade e a eficiência na oferta de serviços públicos, independentemente da função social do Estado.
- (CESPE/TRT-1/Analista Administrativo/2008) Acerca dos modelos de administração pública, julgue os itens abaixo:
28. A excelência na gestão pública está centrada no modelo de administração pública patrimonialista, no qual a preservação do patrimônio público deve ser a finalidade precípua.
29. O modelo de administração pública burocrática apresenta, originalmente, como vantagem em relação a outros modelos, a busca do controle de abusos e do fim do nepotismo.
30. O modelo de administração pública gerencial, por se inspirar no modelo adotado na administração privada, é confundido com ele.

GABARITO									
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
E	E	C	C	C	C	C	C	E	E
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
C	E	E	B	D	D	D	A	A	A
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

GABARITO									
E	C	C	E	E	E	E	E	C	E

2. ESTRUTURAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

1. **(CESPE/STM/2004)** A década de 30 do século passado caracterizou-se por uma significativa centralização no nível político e econômico. Nesse período, assistiu-se ao fortalecimento do Estado intervencionista, cuja expansão se deu mediante três linhas de ação: criação de órgãos e departamentos formuladores de políticas públicas; expansão dos órgãos da administração direta; e expansão empresarial do Estado.
2. **(CESPE/TRE-BA/Analista Administrativo/2010)** O período de 1937 a 1945, que ficou conhecido como Estado Novo, caracterizou-se pelas ações do poder absoluto de Getúlio Vargas, que suspendeu os direitos individuais do povo e extinguiu partidos políticos. Por outro lado, esse mesmo poder atendeu reivindicações trabalhistas como a limitação da jornada de trabalho, a instituição do salário mínimo e o reconhecimento do direito de férias remuneradas.
3. **(CESPE/TCE-AC/2008)** A função orçamentária, como atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento, já estava consagrada na gestão pública brasileira quando da implantação do modelo de administração burocrática.
4. **(CESPE/TRE-GO/Analista Administrativo/2009)** As atribuições do Departamento de Administração de Serviço Público (DASP), previstas em seu ato de criação, não incluem:
 - (A) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal.
 - (B) auxiliar o presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos à sanção.
 - (C) coordenar os órgãos integrantes do sistema de controle interno do serviço público federal.
 - (D) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos.
5. **(FCC/MPE-SE/Analista/2009)** A Reforma Administrativa de 1967, implementada pelo Decreto-lei federal nº 200,
 - (A) cerceou a autonomia das entidades integrantes da Administração indireta, submetendo-as às mesmas regras previstas para a Administração direta, como licitações e concurso público.
 - (B) retomou o processo de centralização da atuação administrativa.

- (C) introduziu mecanismos de parceria com instituições privadas sem fins lucrativos.
- (D) desencadeou um movimento de descentralização da atuação estatal, com a transferência de atividades a autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.
- (E) priorizou a atuação do Estado no fomento e regulamentação dos setores produtivos e a sua retirada como prestador direto de serviços públicos.

6. (FCC/TCE-MA/2005) O Decreto-Lei nº 200, que embasou a reforma administrativa de 1967, é considerado um avanço na busca de superação da rigidez burocrática e é tido como um marco na introdução da administração gerencial no Brasil. A respeito do referido diploma legal, é correto afirmar que

- (A) desencadeou um movimento de centralização progressiva das decisões no Executivo Federal.
- (B) introduziu uma política desenvolvimentista, fundada em parcerias com o setor privado.
- (C) possibilitou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, visando alcançar a descentralização funcional.
- (D) promoveu a multiplicação de órgãos de planejamento junto à Administração Pública federal, estadual e municipal, com o objetivo de formularem planos regionalizados de fomento à indústria.
- (E) estabeleceu mecanismos de controle de desempenho e avaliação de resultados da atuação dos servidores.

● (CESPE/TRE-ES/Analista Judiciário/2011) Em relação às reformas administrativas empreendidas no Brasil nos anos de 1930 a 1967, julgue os itens a seguir.

7. Nesse período, a preocupação governamental direcionava-se mais ao caráter impositivo das medidas que aos processos de internalização das ações administrativas.

8. Entre os anos 1950 e 1960, o modelo de gestão administrativa proposto estava voltado para o desenvolvimento, especialmente para a expansão do poder de intervenção do Estado na vida econômica e social do país.

9. A instituição, em 1936, do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) teve como objetivo principal suprimir o modelo patrimonialista de gestão.

-
10. As tentativas de reformas ocorridas na década de 50 do século passado guiavam-se estrategicamente pelos princípios autoritários e centralizados, típicos de uma nação em desenvolvimento.
-
11. **(CESPE/TCE-AC/2006)** No início dos anos 80 do século passado, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização, registrou-se uma nova tentativa de reformar o Estado na direção da administração gerencial.
-
12. **(FCC/TCE-MA/2005)** Constituição Federal de 1988 consolidou vários avanços na Administração Pública, em especial no tocante à participação do cidadão. Entretanto, é vista também por muitos analistas como responsável por uma tendência ao enrijecimento burocrático, do qual constituem exemplos
- (A) a transferência maciça de atribuições e recursos a Estados e Municípios, organização de carreiras rígidas e adoção de modelos gerenciais privados.
 - (B) a generalização do procedimento licitatório também para os entes descentralizados, não obstante a exclusão, em relação aos mesmos, da regra do concurso público.
 - (C) a ênfase no planejamento central, aplicação de tetos remuneratórios e obrigatoriedade de isonomia salarial.
 - (D) a subordinação dos entes descentralizados às mesmas regras de controle formal utilizadas na Administração direta.
 - (E) a não delimitação das atribuições e competências da União, Estados e Municípios, gerando sobreposição de órgãos nas diversas esferas de governo.
-
13. **(CESPE/TCE-AC/2006)** Apesar dos esforços reformadores, um dos custos mais surpreendentes da transição democrática de 1985 foi o loteamento, entre os políticos dos partidos vitoriosos, de cargos públicos da administração indireta e das delegacias estaduais dos ministérios.
-
14. **(CESPE/TCE-AC/2006)** A Constituição de 1988 promoveu um avanço significativo na gestão pública, concedendo mais flexibilidade ao aparelho estatal.
-
15. **(CESPE/TRE-TO/2005)** Uma das principais estratégias modernizadoras da gestão pública no governo Collor consistiu no incentivo à implementação de programas de gestão da qualidade em organizações públicas.
-
16. **(FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011)** O principal objetivo do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, proposta pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), publicado em 1995, foi

- (A) reduzir o planejamento centralizado, transferindo os instrumentos de coordenação e regulação do Aparelho de Estado federal para os governos estaduais.
- (B) implantar a gestão por resultados, fortalecendo os sistemas de controle a posteriori da ação governamental.
- (C) aprofundar a participação direta do Estado nos diversos setores da sociedade e da economia.
- (D) propor a substituição do modelo patrimonial pela administração pública, com foco no cidadão, reforçando os sistemas de controles burocráticos.
- (E) fortalecer os órgãos centrais de planejamento estratégico do Estado, ampliando os sistemas de controle de processos.

17. (FCC/SEFAZ-SP/Agente Fiscal de Rendas/2009) Uma inovação adotada a partir da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998, que pode contribuir para a modernização da administração pública no Brasil é a

- (A) descentralização dos serviços públicos.
- (B) obrigatoriedade de licitações na administração pública.
- (C) instituição dos contratos de gestão.
- (D) privatização de empresas estatais.
- (E) terceirização de funções na administração pública.

18. (FCC/TCE-CE/Analista Auditoria Governamental/2008) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, é considerado um marco importante no processo de transição de um modelo burocrático de administração pública, no qual a ênfase recaía no controle formal e rígido de processos (meios), para uma administração pública gerencial, com mais autonomia de gestão, controle por resultado e foco no atendimento do cidadão (fins). Nesse Plano, a proposta de reforma do aparelho do Estado está consubstanciada na existência de quatro setores dentro do Estado: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado. Em relação ao setor de produção de bens e serviços para o mercado, sua implementação implicava

- I. privatizar empresas estatais.
- II. transformar entidades ou órgãos públicos em Organizações Sociais (OS).
- III. transferir para o setor público não-estatal serviços não exclusivos.
- IV. reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação de monopólios naturais privatizados.
- V. realizar parcerias público-privadas.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I e II.

- (B) I e IV.
- (C) II e III.
- (D) II e IV.
- (E) IV e V.

19. (FCC/MPE-SE /Analista/2009) O conceito de “publicização”, idealizado pela Reforma do Aparelho do Estado, significa

- (A) a estatização de atividades estratégicas.
- (B) a transferência de atividades antes desempenhadas por entes públicos, especialmente na área social, a entidades privadas sem fins lucrativos.
- (C) a ampliação da atuação direta do Estado na área social e a redução da sua atuação em setores produtivos.
- (D) o movimento de ampliação das informações à sociedade acerca da atuação da Administração.
- (E) a transferência compulsória ao poder público de atividades originalmente de responsabilidade do Estado, como saúde e educação.

20. (FCC/MPE-SE /Analista/2009) NÃO se inclui entre as principais causas que levaram à Reforma do Aparelho do Estado, implementada no Brasil nos anos 90, a

- (A) crise fiscal, caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pelo esgotamento da poupança pública.
- (B) intenção de ampliar a intervenção direta do Estado no domínio econômico, dada a crescente demanda da sociedade por bens e serviços públicos.
- (C) necessidade de implementação de uma política de ajuste fiscal, como consequência do cumprimento de obrigações com organismos internacionais.
- (D) a crise do modelo burocrático de administração, permeado por práticas patrimonialistas e clientelistas.
- (E) a incapacidade do governo de gerar poupança interna e com isso realizar os investimentos públicos demandados pela sociedade.

21. (CESPE/STJ/2004) A reforma buscada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado está relacionada com a focalização da ação do Estado no cidadão e com a flexibilidade administrativa, sem que haja a preocupação com os mecanismos de controle.

22. (CESPE/TCE-PE/2004) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado priorizava o planejamento estratégico das organizações públicas em vez da reestruturação organizacional.

-
23. (CESPE/STJ/2004) Apesar de a administração pública burocrática no Brasil ter conseguido, no decorrer das últimas décadas, evitar o patrimonialismo, é muito difícil e complexo fazer que essa administração pública burocrática, tão arraigada nos diversos setores públicos, ceda espaço para a administração pública gerencial.
-
24. (CESPE/TRE-ES/Analista Administrativo/2011) Atualmente, o setor público enfrenta o desafio de transformar as estruturas burocratizadas e flexíveis da gestão pública em estruturas empreendedoras.
-
25. (CESPE/TRE-ES/Analista Administrativo/2011) Após a reforma ocorrida na década de 90 do século XX, o Estado brasileiro superou o paradigma burocrático, adotando, com êxito, o modelo gerencial.
-
26. (CESPE/INMETRO/Analista Executivo/2011) Assinale a opção correta a respeito das reformas para a modernização da administração pública brasileira.
- (A) O Decreto-lei nº 200/1967 caracterizou-se como uma tentativa do governo federal de conferir maior efetividade à ação governamental por meio de intensa centralização do aparelho estatal.
 - (B) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado não compreendeu entre seus princípios a necessidade de ênfase na qualidade, na produtividade e na satisfação do cidadão.
 - (C) Por meio das mudanças desencadeadas pela reforma administrativa do final da década de sessenta do século passado, pode-se perceber o claro enfraquecimento do Estado desenvolvimentista e do Estado empresário-produtor.
 - (D) A reforma da administração pública empreendida na década de trinta do século passado representou, em todos os seus aspectos, o fortalecimento da lógica patrimonialista de Estado.
 - (E) As medidas adotadas entre os anos de 1995 e 1998 introduziram uma cultura gerencial na administração pública brasileira e contribuíram para o fortalecimento de valores democráticos, tais como a transparência, a participação e o controle social.
-
27. (CESPE/INMETRO/Analista Executivo/2011) Assinale a opção correta acerca dos modelos de gestão pública adotados pelo Estado brasileiro.
- (A) Na administração pública burocrática, o combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista, por meio do controle administrativo, é sempre a priori, visto que consiste em um princípio norteador desse tipo de administração.
 - (B) No patrimonialismo, a res publica diferencia-se completamente errada das res principis.

- (C) Apesar de a administração pública burocrática ser, de uma forma geral, ineficiente, os serviços que oferece aos cidadãos/clientes são referenciais de qualidade de prestação de serviço.
- (D) Por meio do modelo de administração pública gerencial, rompeu-se com o modelo burocrático e, como consequência, aboliram-se os princípios vigentes na administração burocrática.
- (E) No modelo gerencial, o foco das atividades consiste nos procedimentos e processos próprios desse modelo, de modo que a participação dos agentes privados e da sociedade civil é preterida.

GABARITO								
01	02	03	04	05	06	07	08	09
C	C	E	C	D	C	C	C	C
10	11	12	13	14	15	16	17	18
E	C	D	C	E	C	B	C	B
19	20	21	22	23	24	25	26	27
B	B	E	E	E	E	E	E	A

3. PROCESSO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO, DIREÇÃO, COMUNICAÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

1. (FCC/TRT-8/Analista Administrativo/2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:
- (A) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento.
- (B) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria.
- (C) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação.
- (D) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação.
- (E) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

2. (FCC/DPE-SP/Agente de Defensoria/2010) Dentre as atividades tradicionais de Organização & Métodos, o desenho organizacional envolve a compatibilização entre

- (A) hierarquização, descentralização e intercambiabilidade.
 - (B) sistematicidade e informalidade.
 - (C) burocratização, horizontalidade e efetividade.
 - (D) diferenciação, formalização, centralização e integração.
 - (E) flexibilidade, sistematicidade, eficiência e efetividade.
-

3. (CESPE/TRE-MT/Analista Administrativo/2010) Com relação ao processo organizacional, assinale a opção correta.

- (A) Na realidade das organizações modernas, não há motivo administrativo para se manter uma estrutura organizacional predominantemente centralizada.
 - (B) A abordagem divisional da departamentalização ocorre quando as atividades são agrupadas de acordo com as habilidades, conhecimentos e recursos similares.
 - (C) Os administradores que atuam de acordo com a teoria X dos estilos de direção tendem a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida e intensiva, fiscalizando constantemente seu trabalho.
 - (D) No exercício do controle, o administrador deve estar mais atento aos casos padronizados do que às exceções.
 - (E) Os controles táticos devem estar localizados no mais alto nível da organização.
-

● **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** Com relação ao processo organizacional, julgue os seguintes itens.

4. Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

5. A ordem é um exemplo típico de comunicação colateral no processo organizacional.

6. A comunicação constitui atividade que demanda grande parte da atenção de quem ocupa cargo gerencial.

7. No processo organizacional, o indicador utilizado na avaliação de um curso para capacitação de servidores de um órgão público corresponde a um valor numérico, e o índice depende do número de concluintes dividido pelo total de matriculados no curso.

-
8. O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.
-
9. A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.
-
- **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** Paulo, novo diretor de uma organização pública, pretende desenvolver um sistema de controle capaz de apontar erros cometidos durante a execução dos serviços. Para a consecução de seu objetivo, definiu novas formas de controle com base em informações que coletou pessoalmente, ao interagir com colaboradores de todos os setores da instituição, sem se restringir aos métodos tradicionais de obtenção de dados. Considerando essa situação hipotética, julgue os seguintes itens, que dizem respeito ao processo organizacional.
-
10. Ao coletar as informações para definir as novas formas de controle, Paulo privilegiou o fluxo comunicativo circular.
-
11. Para atender às demandas mais instáveis e urgentes da organização, Paulo deve utilizar a rede formal de comunicação.
-
12. O sistema que Paulo pretende desenvolver apresenta uma das principais características de um sistema de controle efetivo: a instantaneidade.
-
13. A concepção de uma nova política de controle constitui ação de planejamento no nível operacional.
-
14. A definição de novas formas de controle resulta do processo de planejamento.
-
- **(CESPE/TJRR/Administrador/2006)** Acerca do planejamento no processo organizacional, julgue os itens a seguir:
-
15. Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.
-
16. Após a elaboração do planejamento estratégico, as organizações devem elaborar a análise dos ambientes externo e interno, quando identificarão seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades.
-
17. Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.

18. Contribuição para o alcance dos objetivos, precedência sobre as outras funções administrativas, maximização dos resultados positivos e minimização das deficiências são princípios gerais do planejamento.

19. (FCC/TRT-8/Analista Administrativo/2010) Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:

- (A) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando.
 - (B) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica.
 - (C) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas.
 - (D) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização.
 - (E) foco do negócio; público alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica.
-

20. (FCC/TRT-22/Analista Administrativo/2010) Sobre as características básicas das organizações, a estrutura organizacional

- (A) determina as relações informais de subordinação, entre as quais os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores.
 - (B) não identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo.
 - (C) inclui o projeto de sistema de informação para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços somente entre os departamentos operacionais e os stakeholders.
 - (D) reflete-se no organograma que mostra apenas as partes operacionais de uma organização e como estas estão interrelacionadas.
 - (E) possui ligações verticais utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização.
-

21. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) Com relação às vantagens da descentralização sobre a centralização, assinale a afirmativa INCORRETA.

- (A) Visão mais focada na defesa do sucesso dos departamentos em complementação aos interesses da organização como um todo.
- (B) Há maior envolvimento dos funcionários operacionais nas decisões tomadas e maior motivação entre os gerentes e, portanto, maior criação de valor moral na organização.

- (C) As decisões dos administradores são tomadas com base numa visão global das metas e objetivos da organização.
- (D) As decisões são tomadas por administradores com mais informação sobre o contexto e as suas implicações sobre toda a organização.
- (E) Melhora o nível de capacitação e eficiência das gerências intermediárias e da sua comunicação como o nível operacional.

22. (FCC/DPE-SP/Agente de Defensoria/2010) Organizações que planejam desenvolver uma estrutura mais flexível, associada a maior eficiência e motivação, devem optar por uma estrutura

- (A) departamental de tipo funcional.
- (B) de redes integradas de equipes.
- (C) departamental por processos.
- (D) de tipo linha-staff.
- (E) de tipo linear.

23. (FCC/TRT-22/Analista Administrativo/2010) Estrutura organizacional que alcança a coordenação necessária para atender a demandas duais de clientes; permite o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; faz com que os participantes experimentem autoridade dual. Trata-se da estrutura

- (A) divisional.
- (B) matricial.
- (C) funcional.
- (D) geográfica.
- (E) ad hoc.

24. (FCC/TRF-2/Analista Administrativo/2007) Uma estrutura de organização na qual existem dois tipos de órgãos: os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados denomina-se estrutura organizacional

- (A) funcional.
- (B) matricial.
- (C) divisional.
- (D) departamentalizada.
- (E) geográfica

25. (FCC/TRT-22/Analista Administrativo/2010) Em uma estrutura funcional

- (A) as atividades são agrupadas por processos.
 - (B) não há o desenvolvimento em profundidade das habilidades dos funcionários.
 - (C) o tempo de resposta às mudanças ambientais é rápido.
 - (D) o grau de inovação é baixo e há uma visão restrita das metas organizacionais.
 - (E) a coordenação horizontal entre os departamentos é eficaz e efetiva.
-
26. (CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2009) Em uma organização informal, não é possível identificar a sua cadeia de comando nem o seu organograma, mesmo que a organização seja legalmente constituída.
-
27. (CESPE/TRE-PA/Analista Administrativo/2006) As organizações mais centralizadas respondem de forma mais efetiva e rápida às modificações nos ambientes em que atuam, sendo compatíveis com situações menos estáveis.
-
28. (CESPE/STF/Analista Administrativo/2008) A departamentalização geográfica é especialmente indicada para empresas de varejo, desde que funções como compras ou finanças sejam descentralizadas.
-
29. (CESPE/AGU/Administrador/2010) A escolha das tarefas que são atribuídas às unidades administrativas baseia-se nos critérios de departamentalização, ou seja, na especialização dos blocos de trabalho de uma organização. Nesse contexto, as organizações estruturadas no modelo de projetos delegam grande autoridade e responsabilidade aos gerentes.
-
30. (CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2009) Uma estrutura caracteristicamente funcional, diferentemente da estrutura do tipo linha-estafe, caracteriza-se pelo princípio da unidade de comando.
-
31. (CESPE/TRE-RS/Analista Administrativo/2003) As principais vantagens da estrutura por projetos em relação à funcional incluem o melhor atendimento ao cliente, melhor atendimento ao prazo, alívio à alta administração no que concerne à integração e a maior satisfação dos técnicos em razão de uma visão de conjunto do projeto.
-
32. (CESPE/TRE-AP/Analista Administrativo/2007) Estruturas organizacionais do tipo burocracia divisional caracterizam-se por definir unidades e posições organizacionais a partir de atividades especializadas executadas por grupos de trabalhadores.
-
33. (CESPE/TJDFT/Analista Administrativo/2008) Na estrutura matricial – que combina as duas formas de departamentalização: a funcional e a de produto –, as pessoas participam de grupos organizados por função, por produtos, por projetos ou por divisões.

34. (CESPE/TJRR/Analista Administrativo/2006) O organograma abaixo representa uma estrutura do tipo linha e assessoria.
- (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) O novo diretor de determinado órgão público pretende reestruturar as jurisdições das chefias e da unidade de comando. Após a reestruturação, pretende, ainda, tornar os diversos setores do órgão aptos a gerenciar diferentes projetos demandados pelo restante da organização. Com base nessa situação hipotética, julgue os itens a seguir.
35. Caso os projetos interdisciplinares demandados pelo órgão sejam poucos e apresentem baixo grau de prioridade, o diretor deve optar pela estrutura matricial funcional.
36. A adoção, pelo diretor, da estrutura linha-staff aceleraria o processo decisório.
37. Ao departamentalizar, o diretor deve considerar os aspectos de ordem formal e informal.
38. Ao propor a departamentalização, o diretor deve considerar que as atividades com maior participação para a consecução dos objetivos da organização deverão estar subordinadas ao nível hierárquico mais próximo à base da pirâmide organizacional.
39. Caso desejasse reestruturar apenas a unidade de comando, o diretor deveria escolher a estrutura funcional.
40. (CESPE/STF/Analista Administrativo/2008) Na visão de Mintzberg, a organização empresarial é o tipo mais simples de organização, muito centralizada em torno de seu fundador ou controlador. Muitas organizações passam por esse estágio e, sem um grande crescimento, permanecem nele. São mais apreciadas por quem aspira a um acesso direto com o chefe e proximidade com a missão.
41. (CESPE/STF/Analista Administrativo/2008) Uma das principais funções da cultura organizacional é regular as relações entre os membros da organização. A cultura define a tendência à solidariedade e ao associativismo, em contraposição ao individualismo e ao alheamento em relação aos interesses coletivos, diferenciando as organizações e as sociedades.

GABARITO										
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
E	D	C	C	E	C	E	C	E	C	E

QUESTÕES

12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
C	E	C	E	E	E	C	D	E	C	B
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
B	B	D	C	E	E	C	E	C	E	C
34	35	36	37	38	39	40	41			
E	C	E	C	E	E	C	C			

4. CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA. EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO. COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS

1. (CESPE/TRE-ES/Analista Judiciário/2011) Em uma visão empreendedora da gestão pública, que se pauta em pressupostos da administração pública gerencial, os resultados da ação do Estado são considerados bons se os processos administrativos estão sob controle e são seguros.
2. (CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2009) O Estado brasileiro tem passado por reformas que impactam em suas dimensões estruturais e culturais. Algumas tendências contemporâneas têm possibilitado gerir as máquinas administrativas dos estados, enfatizando novas estratégias de gestão pública e sua correlação com a gestão privada. Acerca desse assunto, assinale a opção correta.
 - (A) Se determinado hospital recebe recursos do SUS em função dos variados níveis de atendimento que presta, por exemplo, atendimento ambulatorial que custa X e internação que custa 4X, então tal gestão é caracteristicamente uma gestão com base em resultados, pois o hospital deve receber mais recursos para as atividades nas quais são gastos mais recursos.
 - (B) A emissão de certidões negativas pela Internet possibilita o acompanhamento de uma tendência de atendimento às necessidades dos cidadãos, usuários do sistema, de menos burocracia e mais comodidade. Assim, sob a ótica das relações de fornecimento de produtos e serviços, essa ação transforma o cidadão em cliente dos órgãos da gestão pública, como nas relações de um cliente com uma empresa privada.
 - (C) Diferentemente da gestão de um negócio privado, a gestão caracteristicamente pública é incapaz de funcionar sem alto nível de desperdício de recursos, pois isso é inerente às grandes dimensões e à complexidade da sua máquina administrativa.

- (D) A gestão pública, da mesma forma que a gestão privada, pode priorizar os resultados e a excelência da prestação dos seus serviços, independentemente das regras anteriormente instituídas.
- (E) O empreendedorismo na gestão pública caracteriza-se pela elaboração de políticas públicas que atendam prioritariamente às necessidades dos grupos de interesses, mesmo que divergentes das demandas e pressões da sociedade, pois tais grupos possibilitam maior repercussão em face do processo de sucessão eleitoral.

3. **(CESPE/TRE-TO/Analista Administrativo/2005)** O princípio da participação da população no governo baseia-se na transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades. Nesse caso, os governos transferem o controle dos serviços públicos e a responsabilidade final de garantir que os serviços sejam prestados às comunidades.

4. **(CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2005)** O governo caracteristicamente empreendedor fomenta a transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades, possibilitando a efetiva participação da população de modo a ser eficiente na resolução dos problemas e no alcance dos objetivos consensualmente determinados por cada comunidade.

5. **(CESPE/TRE-TO/Analista Administrativo/2005)** O princípio da competição nos serviços públicos tem como meta a competição não apenas entre os setores público e privado, mas dentro de cada um desses dois setores que operam na jurisdição de um dado governo.

6. **(CESPE/TRE-TO/Analista Administrativo 2005)** O princípio do governo de resultados privilegia os resultados a atingir e não simplesmente os recursos. Isso significa dispor de um efetivo sistema de avaliação das ações do governo, que considere não apenas a concretização física e financeira dos projetos, mas também o seu sucesso no cumprimento dos objetivos socialmente colimados.

● **(CESPE/TRE-BA/Analista Administrativo/2010)** A respeito do empreendedorismo governamental e das novas lideranças no setor público, julgue os itens que se seguem.

7. A construção de uma área de lazer destinada à promoção de atividades turísticas e culturais por meio de parcerias com empresas privadas é um exemplo de empreendedorismo governamental, pois promove a integração entre o governo e determinado grupo social.

8. O modelo de excelência na gestão, tanto no setor público quanto no privado, possui intrínseca relação com a capacidade gerencial de aferir resultados. A democratização das informações de interesse da sociedade e a prestação de contas dos atos de governo são também fatores primordiais a serem observados na adoção desse modelo.

9. Um dos principais pressupostos da gestão em redes organizacionais é a existência de organizações independentes, mas que possuam relações específicas e dinâmicas que demandam gerenciamentos que objetivem a obtenção de melhores resultados globais.

10. (FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011) A gestão pública, ao contrário da gestão privada, é obrigada a

- (A) respeitar a Constituição Federal.
- (B) agir apenas de acordo com o que a lei permite.
- (C) seguir o princípio da Pluralidade.
- (D) oferecer seus serviços gratuitamente.
- (E) publicar periodicamente balanços sociais.

11. (FCC/TRT-22/Analista Administrativo/2010) Considerando-se os modelos de gestão na Administração Pública e na Administração Privada é correto afirmar:

- (A) Na Administração Pública, ao contrário da Administração Privada, há autonomia decisória e baixos impactos de ingerências políticas no processo de gestão.
- (B) Na Administração Pública um bom ou mau funcionamento não tem impacto político maior que na Administração Privada.
- (C) Enquanto que a Administração Pública é orientada para o lucro, a Administração Privada é orientada para o bem-estar social e serviços ao cidadão.
- (D) Na Administração Privada há autonomia decisória, enquanto que no aspecto organizacional a Administração Pública é afetada por forças externas.
- (E) A rentabilidade é vital para a Administração Pública, enquanto para a Administração Privada a rentabilidade dos produtos e serviços não é vital para o seu crescimento.

12. (FCC/TRF-1/Analista Administrativo/2006) As organizações do setor público

- (A) agem segundo normas genéricas e flexíveis, uma vez que são reguladas pelos princípios da impessoalidade e do interesse público; as do setor privado seguem regulamentos exaustivos, exigidos pelos princípios da economicidade e efetividade que seus gestores são obrigados a seguir.
- (B) são regidas pelos princípios da competitividade e da responsabilidade social, exigindo dos seus gestores criatividade e flexibilidade; as do setor privado só precisam seguir as regras informais do mercado acionário.
- (C) são regidas pelos princípios da publicidade e da responsabilidade social; as do setor privado agem segundo os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

- (D) agem segundo regulamentos e normas exaustivos, uma vez que só podem fazer o que as leis autorizam; as do setor privado podem fazer tudo aquilo que as leis não proíbem.
- (E) podem fazer tudo aquilo que as leis não proíbem, segundo o princípio da legalidade; as do setor privado agem segundo regulamentos e normas exaustivos, uma vez que só podem fazer o que as leis autorizam.

13. (CESPE/TRT-1/Analista Administrativo/2008) Considerando convergências e divergências entre gestão pública e gestão privada, assinale a opção correta.

- (A) A gestão privada sustenta-se na autonomia de vontade, ao passo que a gestão pública baseia-se no princípio da estrita legalidade.
- (B) As ferramentas de gestão privada e da gestão pública diferem substancialmente, não se prestando a adaptação dessas ferramentas para utilização em outro ambiente distinto daquele para que foi concebido inicialmente.
- (C) Inexiste a possibilidade de obtenção de lucro nas empresas públicas e sociedade de economia mista, devendo todo o valor obtido ser reinvestido na própria organização.
- (D) Em todos os setores em que o Estado atuar, a gestão pública estará dotada de poderes de império que o colocará em situação de superioridade em relação ao particular e aos demais competidores inseridos no mercado.
- (E) Visando dar maior celeridade e efetividade à ação pública, a gestão pública deve adotar os mesmos pressupostos gerenciais de eficiência e eficácia da gestão privada.

14. (CESPE/STM/Analista Administrativo/2011) Apesar de partilharem de algumas funções básicas, gestores públicos e privados têm posições antagônicas quanto ao aspecto econômico e à orientação dos negócios sob sua responsabilidade.

15. (CESPE/TRE-BA/Analista Administrativo/2010) Enquanto a gestão privada, visando o interesse da sociedade, procura satisfazer os interesses de indivíduos e grupos que consomem seus produtos e(ou) serviços, a gestão pública, em uma concepção pós burocrática, busca o lucro em suas atividades para que possa obter recursos para satisfazer o interesse e promover o bem-estar geral dos cidadãos por meio da prestação de serviços públicos de qualidade.

16. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) Na Era Contemporânea o exercício de liderança dentro das organizações deve ter como objetivo

- (A) forçar as pessoas a seguirem as orientações da direção, mesmo que não haja aceitação explícita das diretrizes.

- (B) criar uma ambiente de aceitação das diretrizes através de pressão, se necessário por meio de ameaças e incentivos materiais.
- (C) propor as diretrizes da direção como sugestão aberta, sem qualquer tentativa de forçar ou pressionar sua aceitação pelos funcionários.
- (D) induzir os funcionários a “comprar” as metas da direção através de técnicas de marketing e de incentivos salariais.
- (E) persuadir os funcionários, através do convencimento e de incentivos, a incorporar as diretrizes como suas próprias metas.

17. (FCC/TRT-8/Analista Administrativo/2010) Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança

- (A) liberal.
- (B) autocrática.
- (C) democrática.
- (D) situacional.
- (E) centralizadora.

18. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) Autoridade, obediência, liderança, autogestão, disciplina e autonomia são ingredientes que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas organizações. Um maior grau de autogestão, disciplina e autonomia na organização caracteriza um modelo de administração

- (A) tecno-mecanicista.
- (B) diretiva.
- (C) diretivo-autoritária.
- (D) participativa.
- (E) diretivo-participativa.

19. (FCC/TRF-4/Analista Administrativo/2010) O modelo de liderança em que, à medida que aumenta a maturidade do seguidor, um líder deve adotar mais o comportamento orientado ao relacionamento e menos o orientado à tarefa, é denominado de Liderança

- (A) Participativa.
- (B) Diretiva.
- (C) de Apoio.
- (D) Situacional.

(E) de Resultados.

20. (CESPE/TRE-GO/Analista Administrativo/2009) De acordo com as teorias da liderança, os líderes podem ser agrupados em três estilos diferentes. Assinale a opção que corresponde ao comportamento típico de um líder de estilo liberal.

- (A) Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, sem a participação do líder.
- (B) As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
- (C) O líder determina qual tarefa cada um deverá executar e qual o seu comportamento de trabalho.
- (D) O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.

-
- (CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) João é presidente de empresa que possui trinta e cinco franquias de uma rede de lojas de informática. Ele orgulha-se de saber tudo sobre seus empregados e sempre procura conhecer as necessidades e expectativas deles. Para João, não há segredos na empresa, todos devem agir abertamente e contar os problemas pessoais que possam interferir no desempenho individual e organizacional. A premissa de trabalho de João é embasada na ideia de que o líder deve fazer aquilo que um bom amigo faria, embora também aja de forma autoritária, pois instrui seus empregados a fazerem o que lhes é dito para fazer. Para o presidente, vale a seguinte regra: “Só vou falar isso para você uma vez. Se houver reincidência no erro, a demissão é certa”. Ao mesmo tempo, João acredita na abertura, integridade e honestidade e espera receber o mesmo que oferece. As pessoas parecem gostar de trabalhar com ele, pois permanecem, em média, dez anos na empresa, enquanto o tempo estimado de permanência das pessoas no segmento de informática é de três anos. A partir da situação hipotética descrita, julgue os itens seguintes.

21. João adota estilo de liderança ambíguo, que pode gerar, em seus subordinados, problemas de saúde ocupacional, apesar de algumas pessoas gostarem de trabalhar com ele.

22. João ajusta seu estilo de liderança de acordo com os comportamentos dos empregados da empresa que lidera.

23. (CESPE/TJDF/Analista Administrativo/2008) A respeito de uma equipe de trabalho em que o coordenador delega responsabilidades, compartilha as decisões e encoraja a participação dos demais membros da equipe, é correto afirmar que o coordenador adota um estilo de liderança diretivo.

-
24. (CESPE/TRE-RS/Analista Administrativo/2003) Os líderes transacionais possuem como características fundamentais a capacidade de fornecer visão e sentido de missão, de inspirar confiança, de tratar cada empregado individualmente e de definir recompensas adequadas para o bom desempenho de seus subordinados.
-
25. (CESPE/TRE-RS/Analista Administrativo/2003) De acordo com o modelo contingencial desenvolvido por Fiedler, o líder eficaz é aquele que possui características especiais que o distinguem dos seus liderados, o que se denomina teoria dos traços.
-
26. (CESPE/TJPA/Analista Administrativo/2006) Descentralização, centralização, unidade de comando, autoridade, poder, responsabilidade e delegação são aspectos a serem considerados em uma direção eficaz. A esse respeito, é correto afirmar que empowerment é uma forma moderna de delegar, na qual não são apenas transferidas responsabilidades pela execução de determinadas tarefas, mas eliminadas limitações de atuação e incentivada a iniciativa em benefício dos objetivos organizacionais.
-
27. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) No intuito de melhorar a comunicação interpessoal e intergrupal numa organização de grande porte deve-se
- (A) aperfeiçoar os fluxos descendentes e formais de comunicação escrita para melhorar a imagem da direção.
 - (B) centralizar os fluxos ascendentes e informais de comunicação oral visando elevar o controle gerencial.
 - (C) estimular os fluxos horizontais de comunicação informal e oral entre todos os funcionários em torno de metas e projetos.
 - (D) incentivar a comunicação formal e escrita entre os altos dirigentes dos setores de marketing e RH.
 - (E) reduzir os fluxos laterais de comunicação formal e informal para impedir as chamadas “centrais de boatos”.
-
28. (FCC/DPE-SP/Agente de Defensoria/2010) Com relação à importância do feedback no processo de comunicação interpessoal nas organizações, considere as afirmativas abaixo.
- I. Para ser efetivo o feedback deve ser descritivo ao contrário de ser um processo de avaliação.
 - II. O feedback é mais útil quando solicitado e oportuno, isto é, quando feito no momento do comportamento ou do fato em questão.
 - III. Deve ser compatível com as motivações e objetivos do emissor, mesmo que seja expresso na forma de um desabafo.

IV. Deve ser direcionado às características pessoais, idiossincrasias, limitações de raciocínio e outras manifestações individuais que podem ser apontadas como falhas.

V. Deve ser específico ao contrário de verbalizar uma generalização.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) II e V.
- (B) I, III e V.
- (C) I, II e V.
- (D) III, IV e V.
- (E) II, III, IV e V.

● **(CESPE/TRT-10/Auxiliar Judiciário/2004)** Com relação ao processo de comunicação humana, julgue os itens que se seguem.

29. A comunicação se dá quando ocorre a transmissão e a compreensão da mensagem.

30. A codificação de uma mensagem é a tradução dessa mensagem por parte do receptor.

31. O elo final do processo de comunicação é a verificação da compreensão da mensagem.

32. A comunicação tem quatro funções básicas. O controle do comportamento das pessoas é uma dessas funções, que pode ser implementada de diversas maneiras.

33. No processo de comunicação, o emissor da mensagem é denominado canal de comunicação.

34. A transmissão e a recepção de uma mensagem são influenciadas pela habilidade e pela atitude das pessoas envolvidas no processo, mas independem do nível sociocultural dessas pessoas.

● **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** Com relação ao processo organizacional, julgue os seguintes itens.

35. Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

36. A ordem é um exemplo típico de comunicação colateral no processo organizacional.

- **(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010)** Paulo, novo diretor de uma organização pública, pretende desenvolver um sistema de controle capaz de apontar erros cometidos durante a execução dos serviços. Para a consecução de seu objetivo, definiu novas formas de controle com base em informações que coletou pessoalmente, ao interagir com colaboradores de todos os setores da instituição, sem se restringir aos métodos tradicionais de obtenção de dados. Considerando essa situação hipotética, julgue os seguintes itens, que dizem respeito ao processo organizacional.

37. Ao coletar as informações para definir as novas formas de controle, Paulo privilegiou o fluxo comunicativo circular.

38. Para atender às demandas mais instáveis e urgentes da organização, Paulo deve utilizar a rede formal de comunicação.

39. **(CESPE/TSE/Analista Administrativo/2006)** A respeito dos fluxos de comunicação interna que permeiam as organizações, assinale a opção correta.

- (A) A comunicação interna se estabelece em três fluxos de comunicação: ascendente, descendente e esférico.
 - (B) A comunicação ascendente refere-se àquela em que os empregados falam diretamente à direção da organização.
 - (C) A comunicação que, em um primeiro momento, ocorre entre os empregados e, posteriormente, explicita-se à direção da organização, é denominada comunicação esférica.
 - (D) A comunicação descendente tem conotação administrativa e ocorre entre os departamentos e estruturas administrativas da organização.
-

- **(CESPE/TJBA/Analista Administrativo/2003)** No que concerne ao processo de comunicação nas organizações, julgue os itens que se seguem:

40. A comunicação pode estruturar-se de acordo com determinados padrões, como a rede de comunicação em roda, em que o membro central se comunica com todos da rede e os demais se comunicam apenas com o membro central, sendo este um padrão bem eficiente para tarefas complexas

41. Algumas barreiras impedem a comunicação eficaz, ou seja, o entendimento entre os indivíduos. O fato de o indivíduo assumir a defensiva quando se sentir ameaçado — defensividade — e a percepção seletiva — constituem barreiras consideráveis para a comunicação eficaz.

- (CESPE/MPRR/Assistente Administrativo/2002) Acerca da comunicação nas organizações, julgue os itens abaixo

42. A comunicação lateral ocorre entre membros dos grupos de trabalho, entre um grupo de trabalho e outro, entre membros de diferentes departamentos e entre linha e assessoria.

43. Uma das principais barreiras para a comunicação eficaz é a percepção seletiva, visto que os receptores, no processo de comunicação, veem e ouvem seletivamente.

- 44. (CESPE/TJDFT/Analista Administrativo/2000) O trabalho em redes pressupõe uma atividade aberta e flexível, que se estende e se reduz e muda suas formas de ação de acordo com o movimento que lhes é dado pelos atores envolvidos.

GABARITO										
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
E	B	E	C	C	C	C	C	C	B	D
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
D	A	C	E	E	C	D	D	A	E	C
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
E	E	E	C	C	C	C	E	C	C	E
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
E	C	E	C	E	B	E	C	C	C	C

5. NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS: REENGENHARIA E QUALIDADE; IMPACTOS SOBRE A CONFIGURAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SOBRE OS PROCESSOS DE GESTÃO

- (CESPE/MPU/2010) Julgue os itens subsequentes, relativos à gestão de processos.

1. Os processos organizacionais prescindem de alinhamento com a estratégia da organização.

2. A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.

3. Gestão de processos e ações de gestão de qualidade, como as preconizadas pelas normas ISO, não guardam entre si qualquer correlação.

- **(CESPE/MPU/2010)** No processo de capacitação de servidores de uma organização, os conteúdos programáticos, o número de servidores capacitados, bem como as notas obtidas pelos servidores na avaliação são dados utilizados pelo analista administrativo para, com base nas normas de avaliação e treinamento e no regulamento interno sobre capacitação da empresa, emitir o certificado e o histórico dos servidores egressos. Considerando essas informações, julgue os próximos itens, relativos à gestão de processos.
-

4. Histórico dos egressos constitui exemplo de entrada.

5. O certificado do curso configura-se como saída.

6. Conteúdo programático constitui exemplo de fornecedor.

7. O analista administrativo constitui exemplo de mecanismo.

8. O servidor capacitado constitui exemplo de cliente.

9. O regulamento interno sobre capacitação configura-se como exemplo de controle.

- **(CESPE/TRT-MT/2009)** Com relação a gerenciamento de processos, julgue os itens a seguir.
-

10. Os processos organizacionais podem ser verticais ou horizontais. Os processos horizontais usualmente se referem à alocação de recursos de fundos e talentos; os verticais se relacionam a planejamento e orçamento empresarial.

11. Gerenciamento de processos, conceito que envolve gestão de negócios aliada a TI, visa melhorar os processos das organizações exclusivamente por meio de métodos, técnicas e ferramentas.

12. Processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço com uso de recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes ou usuários.

13. **(FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011)** A aplicação da técnica de reengenharia à gestão pública visa a

(A) mudanças estruturais e comportamentais radicais na cultura das organizações.

- (B) introdução contínua de mudanças organizacionais visando a redução de custos.
- (C) extinção da estrutura departamental das organizações.
- (D) descentralização da gestão do conhecimento estratégico das organizações.
- (E) racionalização e centralização dos processos organizacionais.

14. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) Quando uma organização decide realizar o método de Reengenharia ela precisa em primeiro lugar:

- (A) avaliar os métodos de engenharia empregados em sua rotina de processos.
- (B) repensar radicalmente os processos utilizados e os resultados alcançados.
- (C) racionalizar os processos de compra para economizar recursos financeiros.
- (D) formular novos produtos e serviços demandados pelos clientes.
- (E) analisar e comparar seus produtos e serviços com os dos líderes do mercado.

● **(CESPE/TJDF/2008)** Acerca da reengenharia organizacional, julgue os itens que se seguem.

15. A reengenharia, cujo pico de utilização pelas empresas ocorreu na década passada, tem como foco a reformulação radical dos processos da organização.

16. Muitos dos problemas verificados nos processos de reengenharia decorrem da dificuldade das organizações em redistribuir as relações de poder e os processos administrativos necessários à nova configuração dos trabalhos.

17. A distribuição do trabalho proposta pela reengenharia tem por base a divisão dos processos centrais da organização em atividades estruturadas em departamentos distintos.

18. Apesar de reformular a estrutura organizacional, a reengenharia costuma apresentar baixo custo e acarretar pequenas mudanças na cultura da organização.

19. Em geral, a reengenharia pressupõe a mudança para uma estrutura embasada em equipes direcionadas para o atendimento das necessidades dos clientes

● **(CESPE/TJ-CE/Analista Administrativo/2008)** A reengenharia envolve um conjunto de medidas destinadas à reformulação radical da estrutura e dos processos da organização, com o objetivo de alcançar melhorias significativas em custo, qualidade, tempo e serviços. Acerca desse assunto, julgue os seguintes itens.

20. A reengenharia deve atuar nos processos-chave que atravessam a organização horizontalmente, buscando-se o atendimento das necessidades dos clientes.

21. As mudanças implantadas na reengenharia são de cunho estrutural e tecnológico, sendo preservada a cultura organizacional.

22. As novas estruturas implantadas por meio da reengenharia devem ser mais flexíveis que as tradicionais e embasadas em equipes.

23. (CESPE/STJ/2004) A reengenharia é uma tecnologia gerencial que pode ser muito útil para as organizações públicas, pois exige pensar os processos que, a partir de uma reestruturação, deverão aumentar o número de gerentes de linha intermediária, possibilitando o aumento dos elos entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

24. (CESPE/TJ-AP/2003) A combinação de vários processos em apenas um e a execução de um trabalho onde faz mais sentido fazê-lo são algumas das características dos processos que passaram por reengenharia.

25. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) Com relação à incorporação da qualidade como fator essencial na gestão das organizações, analise as afirmativas abaixo.

- I. Enfatiza a gestão participativa, com base em uma estrutura horizontal e descentralizada e na prática de trabalho em equipe.
- II. Valoriza a centralização das competências e da autoridade, associada à canalização das informações com base no princípio da hierarquização.
- III. Focaliza a não aceitação do erro, especialmente em processos que não agreguem valor ao serviço e comprometam a qualidade do trabalho.
- IV. Valoriza a parceria entre usuários e prestador do serviço visando a garantia da qualidade e a melhoria contínua do processo.
- V. Não se preocupa com a prevenção de problemas, procurando corrigir, quando necessário, processos deficientes, priorizando a velocidade no atendimento.

Está correto o que se afirma SOMENTE em

- (A) I, II e III.
 - (B) II, III e V.
 - (C) II, III e IV.
 - (D) I, III e IV.
 - (E) I, II, IV e V.
-

26. (FCC/TRT-22/Analista Administrativo/2010) Na gestão da qualidade dos serviços públicos o ciclo PDCA (plan, do, check, action) é uma prática gerencial que promove a melhoria contínua e sistemática da organização, cujo fornecimento de educação e treinamento ocorre

- (A) nas fases de Execução (do) e de Verificação (check).
- (B) na fase de Planejamento (plan).
- (C) na fase de Execução (do).
- (D) na fase de Correção da ação (action).
- (E) nas fases de Verificação e de Correção (check e action).

27. (FCC/TRF-5/Analista Administrativo/2008) Considere as seguintes ações do ciclo PDCA:

- I. monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, objetivos e requisitos para o produto e registrar os resultados;
- II. melhorar o desempenho dos processos.

Estas ações relacionam-se, respectivamente, com as fases de:

- (A) ações corretivas e desenvolvimento.
- (B) planejamento e ações corretivas.
- (C) planejamento e desenvolvimento.
- (D) controle e ações corretivas.
- (E) planejamento e controle.

28. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) A ferramenta de qualidade que permite acompanhar sistematicamente as variações de qualidade de um produto entre faixas de tolerância superior e inferior e a linha média é

- (A) a Carta de Controle.
- (B) o Fluxograma.
- (C) o Histograma.
- (D) o Gráfico de Pareto.
- (E) o Diagrama Espinha-de-Peixe.

29. (FCC/TRE-MS/Analista Administrativo/2007) Considere a tabela abaixo e correlacione a metodologia de mudanças com as suas corretas características.

METODOLOGIA	CARACTERÍSTICAS
A – Reengenharia B – Qualidade total	I. Aperfeiçoamento contínuo do processo II. Custo menor de implantação III. Herdeira da Administração Científica IV. Mudança radical dos processos V. Uso de Metodologia Kaizen VI. Implantação Top – Down

- (A) A = III, IV e VI, apenas e B = I, II e V, apenas.
- (B) A = II, III, IV e VI, apenas e B = I, III e V, apenas.
- (C) A = III, IV e VI, apenas e B = I, II, III e V, apenas.
- (D) A = IV e VI, apenas e B = I, II, III e V, apenas.
- (E) A = III e IV, apenas e B = I, II, III, V e VI, apenas.

30. (CESPE/TRE-GO/Analista Administrativo/2009) Julgue os itens seguintes acerca de novas tecnologias gerenciais.

- I. Com o advento do conceito de qualidade total, os departamentos de controle de qualidade ganharam importância e tendem a aumentar de tamanho nas organizações.
- II. Cada etapa da produção, de acordo com o conceito de qualidade total, deve ser verificada com atenção, o que significa um aumento inevitável do ciclo de produção.
- III. Os departamentos tendem a desaparecer quando empregado o conceito de reengenharia, que direciona as características organizacionais para os processos.

Assinale a opção correta.

- (A) Apenas o item II está certo.
- (B) Apenas o item III está certo.
- (C) Apenas os itens I e II estão certos.
- (D) Apenas os itens II e III estão certos.
- (E) Todos os itens estão certos.

31. (CESPE/STM/2004) Qualidade total é o conjunto de ideias e ações que colocam a qualidade como ponto central das atividades de uma organização.

● **(CESPE/TJDFT/2008)** Julgue os itens a seguir, relativos a qualidade e produtividade nas organizações.

32. Por se tratar de um órgão público, o TJDFt está impedido de usar as ferramentas e princípios da gestão da qualidade total, tendo em vista que esses instrumentos foram desenvolvidos para aplicação em organizações privadas.

33. O treinamento constante e em todos os níveis da organização constitui um dos princípios da qualidade propostos por Deming.

34. Gerir adequadamente a qualidade no processo implica buscar a melhoria contínua e direcionar todas as ações do processo produtivo para o atendimento das necessidades dos diversos tipos de clientes envolvidos.

-
35. Considerando a linha evolutiva da gestão da qualidade nas organizações, é correto afirmar que o controle estatístico da produção constitui etapa posterior ao controle total da qualidade.
-
36. No processo produtivo, a implantação da qualidade pressupõe a eliminação das perdas e das causas das perdas. Devido a essa característica, uma das consequências da gestão da qualidade é o aumento do tempo de controle, com a consequente redução da produtividade.
-
- **(CESPE/TJ-CE/Analista Administrativo/2008)** Julgue os itens que se seguem, relativos a qualidade e produtividade nas organizações.
-
37. Se o TJCE pretender instituir um programa de qualidade inspirado nos princípios propostos por Deming, as práticas a serem adotadas deverão priorizar a inspeção em massa e o estabelecimento de cotas numéricas.
-
38. Considerando-se que, em última instância, os clientes das organizações públicas são cidadãos, a aplicação das ferramentas da qualidade nessas organizações deve ter como objetivo final a prestação de serviços melhores e mais adequados às necessidades da população.
-
39. Importante ferramenta para a difusão de práticas de qualidade nas organizações, os círculos de qualidade são grupos que têm por objetivo controlar estatisticamente os defeitos verificados na produção de determinado setor da organização.
-
40. **(CESPE/STF/2008)** Considerando-se que a atual estratégia de mudança organizacional define o uso do modelo de melhoria contínua embasado no PDCA, é correto inferir que o processo de gestão de mudança deverá adotar as práticas e métodos de programas de reengenharia de negócios.
-
41. **(CESPE/TRE-MA/2005)** Quando o órgão público de controle do governo é capaz de, por intermédio dos relatórios e dos controles de saída de recursos, apurar os mínimos erros e desperdícios na construção de uma ponte, por exemplo, é correto afirmar que tal governo possui gerenciamento de qualidade total.
-
42. **CESPE/STJ/2004)** O alcance da qualidade no setor público pode estar relacionado ao fato de os cidadãos terem sido atendidos em suas necessidades, à redução dos custos da administração pública e a uma gestão de processos que se desenvolva continuamente.
-
43. **(CESPE/STJ/2004)** O downsizing é um dos mais importantes e relevantes recursos na busca da eficiência e do equilíbrio fiscal do setor público, devendo ser utilizado em qualquer processo de modernização administrativa, pois garante o máximo de eficiência e resultados para o cidadão.

GABARITO										
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
E	C	E	E	C	E	C	C	C	E	E
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
C	A	B	C	C	E	E	C	C	E	C
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
E	C	D	C	D	A	C	B	C	E	C
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	
C	E	E	E	C	E	E	E	C	E	

6. EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS. O PARADIGMA DO CLIENTE NA GESTÃO PÚBLICA. GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E CIDADANIA. GOVERNO ELETRÔNICO

1. (CESPE/AGU/2010) Uma gestão pública de qualidade define objetivos com clareza; recruta os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos; treina permanentemente os funcionários; desenvolve sistemas de motivação, não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial; confere autonomia aos executores e tem método de cobrança de resultados.
2. (CESPE/TRT-RN/2010) A procura contínua por padrões de excelência no atendimento ao público está desvinculada dos mecanismos de avaliação.
- (CESPE/TRT-1/2008) Acerca da evolução da gestão pública na busca da excelência dos serviços públicos, julgue os itens abaixo.
3. A qualidade da gestão pública deve ser orientada para o Estado e desenvolver-se no âmbito de valores demarcados por princípios similares àqueles preconizados em empresas de classe mundial.
4. A excelência na gestão pública está centrada no modelo de administração pública patrimonialista, no qual a preservação do patrimônio público deve ser a finalidade precípua.
5. O modelo de administração pública burocrática apresenta, originalmente, como vantagem em relação a outros modelos, a busca do controle de abusos e do fim do nepotismo.

-
6. O modelo de administração pública gerencial, por se inspirar no modelo adotado na administração privada, é confundido com ele.
-
7. Uma das políticas formuladas na busca da excelência nos serviços públicos é o GesPública, elaborado com base na premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicas pode e deve ser excelente, mas não pode ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, devido às especificidades de cada país.
-
8. **(CESPE/TJ-PA/2006)** As atribuições do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização não incluem o apoio técnico aos órgãos e entidades da administração pública na reestruturação organizacional e de cargos e salários.
-
9. **(FCC/TRE-RS/Analista Judiciário/2010)** No instrumento para avaliação da gestão pública 250 e 500 pontos (MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública), o fundamento que se refere à atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades, denomina-se:
- (A) foco no cidadão e na sociedade.
 - (B) liderança e constância de propósito.
 - (C) visão de futura.
 - (D) gestão participativa.
 - (E) responsabilidade social.
-
10. **(FCC/TRE-RS/Analista Judiciário/2010)** No MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública, em sua representação gráfica, o módulo em que são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sobre seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho, denomina-se:
- (A) planos e resultados.
 - (B) estratégias e planos.
 - (C) pessoas e processos.
 - (D) informação e conhecimento.
 - (E) resultados e conhecimento.

11. (FCC/TRT-9/Analista Administrativo/2010) No que se refere ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de

- (A) efetividade.
- (B) eficiência.
- (C) eficácia.
- (D) economicidade.
- (E) excelência.

12. (FCC/DPE-SP/Agente de Defensoria/2010) No que se refere à relação entre usuários e servidores públicos, considere as afirmativas abaixo.

- I. A gestão participativa e o trabalho em equipe contribuem mais para a satisfação do próprio servidor do que do usuário.
- II. O gerenciamento de processos com foco na melhoria contínua do trabalho leva ao comportamento rotineiro e à perda de motivação.
- III. A aceitação do erro, isto é, de procedimentos que não agreguem valor ao serviço prestado deve ser tolerado para a melhoria do clima organizacional.
- IV. A principal dificuldade na implantação de programas de gestão da qualidade no setor público é a mudança constante de administradores.
- V. O equilíbrio entre expansão da clientela e qualidade do atendimento deve priorizar a primeira, tendo em vista o princípio do bem comum.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) IV e V.
- (B) III, IV e V.
- (C) II, III e IV.
- (D) I, II e III.
- (E) I, II, III e IV.

13. (CESPE/TRE-TO/2005) A ênfase do governo no cliente consiste em aproximar os órgãos governamentais dos usuários de serviços públicos, de modo a identificar os seus anseios e incorporar as críticas, com o objetivo de moldar a prestação de serviços conforme as suas reais necessidades.

● **(CESPE/TCE-AC/2008)** A respeito do paradigma do cliente na gestão pública, julgue os itens abaixo.

14. A administração pública com foco no cliente visa à construção de uma gestão eficiente, mesmo que os valores democráticos tenham de ser abandonados.

-
15. As organizações governamentais recebem claros sinais do mercado e conseguem avaliar facilmente a necessidade dos seus clientes.
-
16. A administração pública voltada para o cliente menospreza a qualidade dos serviços, uma vez que o seu objetivo é atender a demanda do cidadão no menor prazo possível.
-
17. A gestão com foco no cliente pode ser facilmente adaptada da administração privada para o setor público, desde que a aplicação de alguns princípios básicos que regem as organizações públicas, tais como igualdade e transparência, seja amenizada.
-
18. Uma das principais características de uma administração pública com alto desempenho é a reestruturação de seus serviços e processos de trabalho, para satisfazer as necessidades dos seus clientes.
-
19. (FCC/TJ-AP/Analista Administrativo/2009) Em organizações públicas, a ênfase no cliente deve ser entendida como
- (A) a prestação de serviços de qualidade em troca de taxas compatíveis com a renda da clientela.
 - (B) a preocupação com a eficiência na prestação de serviços para aqueles que pagam impostos.
 - (C) o fornecimento de bens e serviços padronizados já que todos pagam impostos.
 - (D) a incorporação dos cidadãos aos processos de gestão como virtuais proprietários dos bens públicos.
 - (E) o reconhecimento de que o cliente é também um cidadão com o direito de ser sempre respeitado e bem atendido.
-
20. (FCC/TCE-AM/2008) De acordo com o conceito da Administração Pública gerencial, os resultados da ação do Estado são bons porque os processos administrativos atendem às necessidades do cidadão. Este conceito está inserido no princípio constitucional da
- (A) descentralização.
 - (B) desconcentração.
 - (C) efetividade.
 - (D) eficiência.
 - (E) eficácia.
-
21. (FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011) A incorporação do paradigma do cidadão como cliente na gestão pública depende

- (A) da rejeição das burocracias públicas, pois estas visam a atender seus interesses corporativos antes dos interesses dos cidadãos.
- (B) da alteração do princípio da universalização dos serviços públicos, por meio do atendimento prioritário às clientela com maior renda.
- (C) da compatibilização do dever de atender com qualidade todos os cidadãos, independentemente de sua condição financeira, com as limitações orçamentárias do poder público.
- (D) do aprofundamento do processo de privatização do setor público, pois seu sucesso depende da eliminação do modelo patrimonial de gestão.
- (E) da retirada de princípios constitucionais da administração pública como a impessoalidade, a equidade e a universalidade.

22. (CESPE/STJ/2004) Tendo em vista a avaliação de resultados de serviços públicos, é importante estabelecer metas anuais para os serviços e medir as deficiências da prestação desses serviços, não sendo necessário, apesar de acontecer regularmente, que se informe a todos os servidores sobre as metas estabelecidas, restringindo essas informações a gerentes da linha intermediária.

23. (CESPE/TRE-TO/2005) O princípio do governo de resultados privilegia os resultados a atingir e não simplesmente os recursos. Isso significa dispor de um efetivo sistema de avaliação das ações do governo, que considere não apenas a concretização física e financeira dos projetos, mas também o seu sucesso no cumprimento dos objetivos socialmente colimados.

● **(CESPE/TRT-1/2008)** No que se refere à gestão de resultados na produção de serviços públicos, julgue os itens abaixo.

24. A implementação de mecanismos de avaliação institucional garante uma boa prática de gestão pública.

25. A gestão pública por resultados busca o alcance dos resultados, já que considera, para fins dessa técnica de gestão, resultado igual a produto.

26. Os indicadores utilizados na gestão pública por resultados têm como finalidade exclusiva o monitoramento do atingimento dos resultados propostos em seus objetivos.

27. A adoção da gestão pública por resultados limita a autonomia do gestor público na forma como implementar a produção dos serviços públicos, em função dos resultados acordados.

28. A gestão pública por resultados desenvolveu-se como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas.

29. (FCC/TRE-AC/Analista Judiciário/2010) O instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do Governo Eletrônico é conhecido como:

- (A) Fluxograma 5W 2H.
- (B) Votação de Pareto.
- (C) Gestão de sistemas de compras governamentais.
- (D) Gestão de conhecimento.
- (E) Alinhamento e Integração.

● **(CESPE/TRE-MA/Analista Administrativo/2009)** Os diversos sistemas do governo federal, que funcionavam isoladamente, passaram a trabalhar de forma integrada, delineando nova forma de governo-rede, agregando benefícios como maior confiabilidade das informações e redução de custos. Do ponto de vista da administração, por exemplo, o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) atua como ferramenta de apoio para atividades de gestão de materiais, licitações, contratos e fornecedores. Acerca da tecnologia de informação, da gestão de redes e da comunicação na gestão pública, julgue os itens abaixo.

30. Os avanços na tecnologia da informação produzem profundos impactos na administração pública. Apesar de a reforma gerencial proporcionar mais informações e melhor qualidade aos dirigentes públicos, a transparência pública não contribui para garantir caráter mais democrático e orientado para a consolidação da cidadania.

31. Considerando que a informação é sempre imperfeita, pois sofre influência dos editoriais, de pressões e interesses que caracterizam as sociedades, a comunicação pela Internet possibilita maior interação quanto às políticas, aos projetos e às medidas adotadas pelo governo, apesar de não poder ser considerada como um instrumento de comunicação institucional deste.

32. Ainda que a rede do governo ofereça acesso a informações sobre as políticas, os projetos e as ações governamentais, bem como sobre a tramitação de demandas dirigidas aos órgãos públicos ou de interesse do cidadão, falta a ela a integração necessária com os sistemas administrativos informatizados dos variados órgãos, limitando o acesso dos cidadãos às informações, principalmente quanto aos gastos governamentais.

33. O aumento das tecnologias de informação no setor público tem gerado maior nível de burocratização dos serviços de gestão governamental, pois demanda atualizações frequentes dos dados daquelas organizações que lidam com o governo.

34. O uso das tecnologias de informação e comunicação promove avanços significativos na gestão da informação pelo serviço público, o que possibilita a redução dos custos, o aperfeiçoamento dos processos e a capacitação para prestar serviços e informações de melhor qualidade, promovendo a transparência das ações governamentais.

35. (CESPE/MPE-AM/2008) A cartilha do modelo de acessibilidade do governo eletrônico (e-MAG) foi desenvolvida para facilitar o acesso aos sítios do governo federal e identifica quatro tipos principais de situações por parte dos usuários com deficiência: acesso aos computadores sem o uso de mouse, teclado, monitor ou áudio.

GABARITO											
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
C	E	E	E	C	E	E	E	E	D	A	A
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
C	E	E	E	E	C	E	D	C	E	C	E
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
E	E	E	C	D	E	E	E	E	C	C	

7. NOÇÕES DE ELABORAÇÃO, ANÁLISE, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. (FCC/TRF-4/Analista Administrativo/2010) O conjunto de fases coletivas atravessadas pelo projeto é denominado

- (A) análise de passagem.
- (B) ciclo de vida do projeto.
- (C) ponto de encerramento.
- (D) passagem de estágio.
- (E) saída de fase.

2. (FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011) NÃO se trata de um grupo de processos do PMBOK:

- (A) planejamento.
- (B) monitoramento e controle.
- (C) modelagem organizacional.
- (D) encerramento.
- (E) execução.

3. (FCC/TRE-RN/Analista Administrativo/2011) Gerenciar as expectativas das partes interessadas é um dos processos do gerenciamento

- (A) dos riscos do projeto.
- (B) dos recursos humanos do projeto.
- (C) das comunicações do projeto.
- (D) da integração do projeto.
- (E) do escopo do projeto.

4. (FCC/TRE-PI/Analista Administrativo/2009) Segundo o PMBOK, assegurar que os produtos ou serviços de um projeto estejam em conformidade com o solicitado pelo cliente é o objetivo dos processos da área de gerenciamento

- (A) de escopo.
- (B) de tempo.
- (C) de custos.
- (D) de qualidade.
- (E) de aquisições.

5. (FCC/TRE-PI/Analista Administrativo/2009) O PMBOK define:

- I. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos representam as fases do ciclo de vida de um projeto.
- II. As áreas de conhecimento organizam os processos de gerenciamento de projetos pelos assuntos de gestão afins.
- III. O gerenciamento de projetos é realizado por meio de processos reunidos em grupos de processos e em áreas de conhecimento.

Está correto o que se afirma em

- (A) I, apenas.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I, II e III.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I e III, apenas.

6. (FCC/TJ-PE/Analista de Sistemas/2007) No modelo descrito pelo PMI, dentre as Ferramentas e Técnicas para o Planejamento da Qualidade, aquela que envolve a comparação das práticas reais ou planejadas do projeto com as de outros projetos, para gerar ideias para a melhoria e para fornecer um padrão pelo qual se possa medir o desempenho é denominada

- (A) Benchmarking.

- (B) Declaração do Escopo.
- (C) Flowcharting.
- (D) Listening.
- (E) Downsizing.

7. **(FCC/TRE-PE/Analista Administrativo/2004)** Uma das ferramentas de gestão de projetos mais apropriada à previsão e ao controle das atividades a serem exercidas, de forma a possibilitar a visão da interdependência entre as mesmas, dos prazos necessários, caminho crítico e eventuais folgas de tempos é denominada:

- (A) Diagrama temporal de atividades.
- (B) Cronograma de barras.
- (C) Rede PERT.
- (D) Diagrama de Ishikawa.
- (E) Fluxograma.

8. **(CESPE/TCE-AC/2008)** É correto classificar como objetivos de projetos: o estabelecimento de política de promoção de pessoas, a definição de equipamentos e software a serem adquiridos para o processo de capacitação profissional e a criação de programa de realocação de pessoal.

9. **(CESPE/TCE-AC/2008)** O gerenciamento dos riscos em projetos tem início com a identificação das fontes de risco para o sucesso do projeto e termina quando são desenvolvidas respostas para os riscos identificados.

10. **(CESPE/TCU/2008)** Na fase de iniciação do projeto, a técnica bottom-up é a mais indicada para a estimativa de custos.

11. **(CESPE/TCU/2008)** No início do processo de planejamento do projeto, quando todos os detalhes começam a ser especificados, é conveniente a utilização de técnicas top-down para a estimativa de duração das atividades.

12. **(CESPE/TCU/2008)** Na gestão de projetos, uma organização projetizada pode apresentar como desvantagem a redundância nas operações desenvolvidas entre os vários projetos.

13. **(CESPE/TCE-AC/2008)** As atividades que visam manter um projeto no caminho pre-estabelecido e que incluem avaliação do progresso e correção, se necessária, integram a fase de planejamento do projeto.

14. **(CESPE/STJ/2004)** Na elaboração de projetos, é imprescindível identificar os alvos e o público a serem alcançados e formular estudos de viabilidade. Na fase de implantação, são identificados os responsáveis pelo projeto e é definido um cronograma.

15. **(CESPE/STJ/2004)** A elaboração de determinado projeto deve levantar alguns pontos fundamentais, tais como as atividades que comporão cada uma das ações, o público alvo e as estratégias de ação que serão tomadas, não se preocupando em definir uma justificativa do projeto, nem tampouco os indicadores de resultados – que devem ser definidos no momento de avaliação do projeto.

- **(CESPE/TRE-ES/2010)** A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. No guia PMBOK4, identifica-se esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento, que pode ser empregado na maioria dos projetos, como boa prática. (Guia PMBOK).

Tendo o texto acima como referência inicial e considerando o guia PMBOK4, julgue os itens que se seguem, relativos a gerenciamento de projeto.

16. O gerenciamento da qualidade do projeto, que engloba o gerenciamento do projeto e o produto do projeto, aplica-se a todos os projetos, independentemente da natureza do produto.

17. Um projeto pode ser definido como o esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, e o seu término somente é alcançado quando se atingem os objetivos.

18. O gerenciamento de portfólios, que, entre outras finalidades, visa garantir que projetos e programas sejam analisados de modo a se priorizar a alocação de recursos, deve ser consistente e estar alinhado às estratégias da organização.

19. Define-se programa como um grupo de operações relacionadas e gerenciadas de modo coordenado com vistas à obtenção de benefícios e controle, que não seriam alcançados caso essas operações fossem gerenciadas em separado.

20. O grupo de monitoramento e controle constitui-se de processos para acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto, para identificação de todas as áreas que demandam alterações no plano e para a iniciação dessas alterações.

- **(CESPE/TRE-ES/2010)** De acordo com o guia PMBOK, o gerenciamento de projetos é embasado em ciclos de vida executados em um arcabouço de processos que empregam técnicas e ferramentas para transformar entradas em saídas. Os processos são, ainda, agrupados quanto às áreas de especialização e aos grupos. Com base nessas informações, julgue os itens subsequentes.
-
21. No modelo PMBOK, o planejamento da qualidade, a garantia da qualidade e o controle da qualidade, que, respectivamente, pertencem aos grupos de planejamento, execução e monitoramento e controle, são três processos distintos, que, na sua totalidade, compõem a área de conhecimento de gerenciamento da qualidade do projeto.
-
22. Os processos que compõem o gerenciamento de recursos humanos correspondem à aquisição, desenvolvimento e gerenciamento do time de projeto, que constituem integralmente a área de execução.
-
23. No PMBOK 4, o grupo de processos de iniciação constitui-se de dois processos – gerenciamento de integração e gerenciamento de comunicações –, e o grupo de processos de encerramento constitui-se de um único processo – gerenciamento de comunicações.
-
- **(CESPE/TER-PR/Analista de Sistemas/2009)** Com relação a gerenciamento de projetos, julgue os itens a seguir.
-
24. O grupo de processos de iniciação, segundo o PMBOK, define e autoriza o projeto, ou uma fase do projeto, e inclui o desenvolvimento do termo de abertura e do plano de gerenciamento do projeto.
-
25. A definição do escopo, a criação da estrutura analítica do projeto e o desenvolvimento da equipe são objetivos do grupo de planejamento, segundo o PMBOK.
-
26. De acordo com o PMBOK, o grupo de execução é constituído pelos processos utilizados para finalizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, a fim de cumprir os requisitos necessários à sua realização e incluir os processos de orientação e gerenciamento da sua execução, da garantia da qualidade e da distribuição das informações.
-
27. Segundo o PMBOK, o grupo de monitoramento e controle tem o objetivo de observar a execução do projeto, por meio dos processos de controle integrado de mudanças, de seleção de fornecedores e de controle do escopo.

GABARITO								
01	02	03	04	05	06	07	08	09
B	C	C	D	D	A	C	C	E

10	11	12	13	14	15	16	17	18
E	C	C	E	E	E	C	E	C
19	20	21	22	23	24	25	26	27
E	C	C	E	E	E	E	C	E

8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS. PRINCÍPIOS. ETAPAS. NÍVEIS. MÉTODOS

1. **(CESPE – FUB 2008)** Um administrador que acaba de ser contratado por uma organização encontrará informações sobre as operações do seu setor no plano estratégico, que é um documento com conteúdo detalhado e analítico, fruto da ampla participação de todos os setores da organização.
2. **(CESPE – FUB 2008)** O plano de contratações elaborado pela área de RH da universidade pode ser visto como um exemplo de planejamento tático.
3. **(CESPE INSS 2008)** A primeira fase na elaboração de um planejamento de longo prazo voltado para uma possível mudança no modelo de previdência social seria a fixação dos novos objetivos.
4. **(CESPE INSS 2008)** As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do modelo de previdência vigente podem ser identificadas por meio da análise SWOT. Nas últimas décadas, as organizações vêm aplicando um conjunto de ferramentas de planejamento estratégico, a fim de sobreviver em mercados cada vez mais mutáveis e competitivos. A esse respeito, julgue o item a seguir.
5. **(CESPE SEPLAG DF 2009)** Na ferramenta denominada matriz Swot, os pontos fortes e as oportunidades para a empresa estão mais fortemente relacionados a fatores internos da organização, enquanto os pontos fracos e as ameaças a que ela está sujeita estão mais diretamente relacionadas a fatores externos.
6. **(CESPE MC 2008)** Uma das dimensões a ser verificada para a escolha da estratégia da organização é a análise do ambiente interno, por intermédio do efetivo conhecimento de suas forças e fraquezas.
7. **(CESPE INSS 2008)** De acordo com dados do IBGE, 6,4% da população tem, hoje, 65 anos de idade ou mais e, em 2050, essa parcela corresponderá a 18,8% da população. Com base nessas informações, julgue o item. A análise SWOT aponta o envelhecimento da população brasileira como um dos exemplos de fraqueza do modelo de previdência social.

8. (CESPE INSS 2008) As mudanças previstas para 2050 na estrutura da população brasileira demandam um consistente processo de planejamento, que pressupõe o desenvolvimento de premissas quanto às condições futuras. Como a organização Previdência Social opera em ambientes complexos, devem ser gerados cenários alternativos para as futuras ações, analisando-se o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos.

9. (CESPE INSS 2008) Para se alcançar uma situação de equilíbrio na previdência social nos próximos anos, deve-se garantir, no planejamento, que os objetivos de nível mais elevado – os fins – estejam claramente interligados aos objetivos de nível mais baixo – os meios.

10. (FCC METRÔ SP 2008) Na matriz produto/mercado (ou matriz de Ansoff), as estratégias:

- I. de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes para os clientes existentes;
- II. de crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos.

Estas são, respectivamente, estratégias com foco em

- (A) penetração de mercado e desenvolvimento de mercado.
 - (B) desenvolvimento de produto e diversificação.
 - (C) desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto.
 - (D) penetração no mercado e diversificação.
 - (E) diversificação e desenvolvimento de mercado.
-

11. (CESGRANRIO PETROBRÁS 2010) Em função da crise financeira mundial, o conselho diretor de um conglomerado industrial decidiu pelo desinvestimento em uma unidade estratégica de negócios cuja participação relativa de mercado é baixa, apesar da taxa de crescimento do mercado ser alta. Segundo a matriz BCG, eles classificaram a unidade como um(a)

- (A) abacaxi
 - (B) cão
 - (C) ponto de interrogação
 - (D) estrela
 - (E) vaca leiteira
-

12. (CESPE TER AL 2004) O diagnóstico estratégico, uma das principais etapas do processo de planejamento estratégico, está intimamente relacionado com a definição das estratégias e políticas da empresa. Essa definição deverá preceder o diagnóstico estratégico.

- 13. (FCC MPE-RN 2010)** Segundo Michael Porter, liderança em custo ou diferenciação são as duas formas de vantagem competitiva que podem ser obtidas a partir da análise criteriosa de sua cadeia de valor. Esta cadeia é constituída de todas as atividades relevantes para criação de valor para o cliente, portanto a organização deve desempenhar estas atividades empregando menos recursos ou de forma diferenciada. Neste contexto, as estratégias, chamadas genéricas, que uma empresa pode adotar e que, para cada uma delas difere o nível de utilização de sistemas de informação estratégicos para a vantagem competitiva, são:
- I. Produção de mais baixo custo, apropriada para produtos padronizados, onde a tônica é produzir a um custo abaixo dos concorrentes.
 - II. Produção de um produto específico, cuja diferenciação pode ser estabelecida pela qualidade, por um design especial ou por serviços agregados que melhorem o valor agregado.
 - III. Produção direcionada a um mercado específico, quer seja por razões geográficas, quer seja por necessidade específica.

Está correto o que se afirma em

- (A) I, apenas
- (B) II, apenas
- (C) I e II, apenas
- (D) I e III, apenas
- (E) I, II e III.

- 14. (CESGRANRIO BNDES 2009)** Entre os requisitos para colocação em prática das Estratégias Genéricas de Porter estão o desenvolvimento de determinadas habilidades e recursos. Classifique os argumentos da lista de acordo com os recursos e habilidades mais relevantes em cada tipo de estratégia, associando à letra “C” os argumentos relacionados à estratégia Liderança no Custo Total, e à “D”, aqueles relacionados à Diferenciação.

- I. Ênfase na Engenharia de Produto e Inovação de Produto
- II. Engenharia de Processos com foco na produtividade
- III. Sistema de cadeia de suprimentos e distribuição otimizada e eficiente
- IV. Desenvolvimento da lealdade do consumidor com a marca
- V. Foco na qualidade do produto ou percepção do cliente

A associação correta é

- (A) I – D, II – C e IV – D
- (B) I – C, II – C e V – D
- (C) I – C, III – C e IV – D

(D) II – C; III – D e IV – C

(E) II – D, IV – C e V – D

15. (CESGRANRIO ELETROBRÁS 2010) O modelo das cinco forças de Michael Porter é uma ferramenta bastante utilizada para análise da indústria de uma organização. As cinco forças de Porter são:

- (A) Poder de negociação de fornecedores, Poder de negociação de compradores, Penetração de mercado dos concorrentes, Ameaça de substitutos e Rivalidade de concorrentes.
- (B) Poder de negociação de fornecedores, Poder de negociação de compradores, Cultura de uso de mercado, Ameaça de substitutos e Rivalidade de concorrentes.
- (C) Poder de negociação de fornecedores, Poder de negociação de compradores, Penetração de mercado dos concorrentes, Cultura de uso de mercado e Rivalidade de concorrentes.
- (D) Ameaça de novos entrantes, Poder de negociação de fornecedores, Poder de negociação de compradores, Ameaça de substitutos e Rivalidade de concorrentes.
- (E) Ameaça de novos entrantes, Poder de negociação de fornecedores, Poder de negociação de compradores, Cultura de uso de mercado e Rivalidade de concorrentes.

16. (UFF Administrador 2009) De acordo com Porter, a capacidade de geração de margem de uma organização depende da configuração das forças competitivas do setor onde ela atua. O crescimento lento do setor é um fator que influencia a força competitiva denominada:

- (A) rivalidade entre os concorrentes;
- (B) ameaça de produtos substitutos;
- (C) poder de barganha dos compradores;
- (D) poder de barganha dos fornecedores;
- (E) ameaça de novos entrantes.

17. (ACAFE MPE-SC 2009) Segundo Michael Porter, uma das cinco forças que exercem influência sobre a rentabilidade média de um setor é a entrada de novos concorrentes (entrantes em potencial). Analise os aspectos a seguir.

- 1) Presença de fornecedores no setor em números razoável
- 2) Políticas e regulamentações governamentais
- 3) Economia de escala das empresas atuantes no setor
- 4) Capital necessário

5) Mercado consumidor abundante

Assinale a alternativa que apresenta os fatores que se constituem em barreiras de entrada a novas empresas.

- (A) 2 - 3 - 4 - 5.
- (B) 1 - 3 - 4 - 5.
- (C) 2 - 3 - 4.
- (D) 2 - 3 - 5.
- (E) 3 - 4 - 5.

18. (CESGRANRIO BACEN 2010) O modelo das cinco forças da concorrência, proposto por Michael Porter, permite ampliar a arena para a análise competitiva e reconhecer novas condições, que podem alterar a forma como ocorre a competição em dado setor e os efeitos sobre a atratividade da indústria. São fatores que aumentam a atratividade de uma indústria, tornando os retornos das empresas instaladas superiores àqueles de outros setores:

- (A) existência de ativos especializados e retaliação esperada das empresas da indústria.
- (B) elevados requisitos de capital e economias de escala.
- (C) facilidade de acesso a canais de distribuição e baixos custos de mudanças aos clientes.
- (D) poder de barganha das empresas frente a consumidores e fornecedores.
- (E) crescimento lento da indústria e elevada diferenciação de produtos.

19. (FCC AL-SP 2010) No processo de elaboração do planejamento estratégico o gestor público identifica as variáveis controláveis e não controláveis originadas no ambiente em que se insere a organização. Nesse sentido, é correto afirmar que

- (A) ambas variáveis originam-se no ambiente externo.
- (B) as variáveis controláveis originam-se no ambiente externo, e as variáveis não controláveis no ambiente interno.
- (C) as variáveis controláveis originam-se no ambiente interno, e as variáveis não controláveis no ambiente externo.
- (D) ambas variáveis originam-se no ambiente interno.
- (E) ambas variáveis são controláveis, desde que previstas no planejamento estratégico.

20. (FCC AL-SP 2010) Com relação às escolas de planejamento estratégico, considere as afirmativas abaixo.

- I. A escola de posicionamento entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.
- II. A escola de design adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações, utilizando o modelo das cinco forças competitivas.
- III. Na perspectiva da escola empreendedora, o líder mantém o controle sobre a implementação da própria visão formulada de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia estaria resumida a um processo visionário do líder.
- IV. A escola cognitiva estuda as estratégias que se desenvolvem na mente das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.
- V. A escola ambiental coloca a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo, reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida.

Está correto o que se afirma APENAS em

- (A) I, II, III e IV.
- (B) I e V.
- (C) II e III.
- (D) II, III e V.
- (E) III, IV e V.

-
21. (ESAF ANA 2009) Segundo Henry Mintzberg, são dez as escolas de planejamento estratégico: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Relacione as colunas na tabela abaixo e selecione a opção que representa a sequência encontrada.

1) Design	[] Formação da estratégia como um processo emergente em que o sistema coletivo é que aprende.
2) Planejamento	[] Formação da estratégia como um processo reativo ao meio ambiente, que se apresenta para a organização como um grupo de forças contra as quais ele precisa agir.
3) Posicionamento	[] Formação da estratégia como um processo de concepção, onde o controle permanece nas mãos do CEO (<i>chef executive officer</i>) que mantém o processo de maneira informal e simples.
4) Empreendedora	[] Formação da estratégia como um processo analítico para lidar com posições de mercado no geral e de forma reconhecível.

5) Cognitiva	[] Formação da estratégia como um processo de transformação que interrompe períodos de estabilidade.
6) Aprendizado	[] Formação da estratégia como um processo formal dividido em etapas, que são apresentadas na forma de listas de verificação
7) Poder	[] Formação da estratégia como um processo visionário definido pelo CEO como uma percepção da direção que a empresa deve seguir no longo prazo: aí é que reside o seu ponto fraco devido à concentração no comportamento de um único indivíduo
8) Cultural	[] Formação da estratégia como um processo mental como formas de enxergar conceitos, mapas, esquemas e estruturas.
9) Ambiental	[] Formação da estratégia como um processo coletivo baseado nas crenças e interpretações comuns a todos os membros da organização.
10) Configuração	[] Formação da estratégia como um processo de negociação por meio do exercício da influência para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Seu ponto fraco é desconsiderar aspectos como a cultura da empresa e o exercício da liderança.

(A) 5, 10, 4, 3, 7, 6, 8, 2, 9, 1

(B) 6, 9, 1, 3, 10, 2, 4, 5, 8, 7

(C) 2, 4, 3, 5, 10, 6, 8, 7, 9, 1

(D) 10, 9, 8, 7, 6, 5, 2, 3, 4, 1

(E) 5, 9, 2, 3, 8, 1, 4, 6, 10, 7

22. (FUNIVERSA ADASA 2009) Dentro da nova abordagem de Estratégia Organizacional surgiram três orientações – escolas empreendedoras, escola de aprendizagem e escola de configuração. Quanto à escola da aprendizagem, assinale a alternativa que apresenta premissa fundamental.

(A) O papel da liderança é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico pelo qual as estratégias podem emergir e conceber estratégias deliberadas.

(B) O aprendizado ocorre de forma lenta por meio do comportamento que desestimula o pensamento retrospectivo.

(C) A formação de estratégia é um processo de aprendizado da organização ao longo do tempo.

- (D) O papel da liderança é o de conceber o processo de aprendizado estratégico pelo qual as estratégias podem emergir e não preconceber estratégias deliberadas.
- (E) O líder deve aprender a ensinar o sistema coletivo.

23. (CESPE UNIPAMPA 2009) Uma organização que atribui ao seu principal executivo a responsabilidade de elaborar todo o processo de concepção das estratégias adota a filosofia da escola do aprendizado.

24. (CESPE UNIPAMPA 2009) De acordo com os pressupostos da escola cultural, a formação da estratégia constitui um processo coletivo.

25. (FUNRIO MPOG 2009) A administração estratégica representa a articulação de toda a organização visando ao alcance de resultados globais e de longo prazo. A respeito da administração estratégica é INCORRETO afirmar que

- (A) visa o alcance dos objetivos de cada unidade organizacional dentro de uma estratégia geral.
- (B) sustenta-se em cinco pilares básicos, os recursos, os mercados, a cultura, a estrutura organizacional e a estratégia.
- (C) é macro-orientada, abordando toda a organização.
- (D) está associada a um esforço conjunto a fim de alcançar os objetivos impostos pela missão da organização.
- (E) globalidade e longo prazo são aspectos relevantes da administração estratégica.

26. (ESAF SUSEP 2010) Segundo Matias-Pereira, o alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública, depende das condições e formas para a sua concretização. Destacam-se as abaixo listadas, com exceção de:

- (A) forma de envolvimento exclusivamente da alta direção, em especial do processo de sensibilização.
- (B) demonstração de vontade política para a implementação.
- (C) a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.
- (D) capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.
- (E) nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui.

GABARITO								
01	02	03	04	05	06	07	08	09
E	C	E	C	E	C	E	C	C
10	11	12	13	14	15	16	17	18
D	C	E	E	A	D	A	C	D
19	20	21	22	23	24	25	26	
C	E	B	C	E	C	A	A	

9. GESTÃO DE PROJETOS: CONCEITOS. FUNDAMENTOS. CICLO DE VIDA. FERRAMENTAS. BENEFÍCIOS

1. (FCC TRF 4ª 2010) O gerenciamento do escopo de um projeto refere-se à definição de todas as atividades do projeto. Analise:

- I. O gerenciamento do escopo do projeto compreende tanto o escopo do produto quanto o escopo do projeto.
- II. O escopo do produto refere-se às características do produto ou serviço e o escopo do projeto envolve a administração da sua execução.
- III. O conteúdo do processo de iniciação do escopo do projeto é a base para a fase seguinte, denominada verificação do escopo.
- IV. A descrição detalhada dos requisitos do produto do projeto é delineada na fase de controle de mudanças do escopo do projeto.
- V. Durante o processo de iniciação do projeto deve-se considerar o plano estratégico da empresa.

É correto o que consta APENAS em

- (A) II e IV.
- (B) I, III e IV.
- (C) I, II e V.
- (D) II, IV e V.
- (E) III e V.

2. (FCC DNOCS 2010) O ciclo de vida de um projeto é um instrumento valioso para aprofundar ideias e conceitos a serem implementados PORQUE nele podemos visualizar o equacionamento e definição do problema, a estruturação analítica do projeto, avaliar as dimensões a serem atingidas e o acompanhamento ex-post.

É correto concluir que

- (A) as duas afirmativas são falsas.
- (B) a primeira afirmativa é falsa e a segunda verdadeira.
- (C) a primeira afirmativa é verdadeira e a segunda é falsa.
- (D) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- (E) as duas afirmativas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

3. (FCC TRF 4ª 2010) O conjunto de fases coletivas atravessadas pelo projeto é denominado

- (A) saída de fase.
- (B) análise de passagem.
- (C) ciclo de vida do projeto.
- (D) ponto de encerramento.
- (E) passagem de estágio.

Uma indústria de cosméticos denominada Beleza do Cerrado, recentemente criada, possui como compostos básicos dos seus produtos os extratos oriundos de espécies de plantas nativas do cerrado brasileiro. As matérias-primas para a produção dos produtos são extraídas das plantas existentes nas propriedades agrícolas situadas no bioma cerrado. Após a produção industrializada, a venda dos produtos é feita por vendedoras comissionadas. Para atuar nesse concorrido mercado de cosméticos, definiu-se como lema de divulgação da empresa “Preservando e auxiliando a natureza”, em alusão à exploração econômica sustentável, ao respeito à ecologia e ao auxílio na manutenção da beleza das pessoas. Para o mês de junho confiando nas vendas para o dia dos namorados, a Beleza do Cerrado idealizou e produziu, em quantidade limitada, perfumes com odores de flores do cerrado e de madeira. Trata-se de uma possibilidade de ampliação do portfólio de produtos da organização, caso o mercado seja avaliado como viável posteriormente. Considerando o caso hipotético apresentado e os temas projeto e planejamento estratégico, julgue os itens.

4. (CESPE INMETRO 2009) Se, no desenvolvimento de novas formas de acondicionamento, de melhoria no processo produtivo, além de outras adaptações, for adotado o processo de planejamento não confinado a um momento específico, que seja contínuo e ande em paralelo com o processo de execução, de modo a haver sobreposição das fases, essa sobreposição caracterizará o processo denominando fasttracking.

5. (CESPE INMETRO 2009) Se o primeiro lote de perfume produzido pela Beleza do Cerrado for avaliado e seu nível de qualidade de aceitação ou de conformidade for adequado, então a medida de coincidência entre a qualidade planejada e a qualidade que o produto de fato apresenta será considerada adequada.

6. **(FCC AL-SP 2010)** A área de gerenciamento de projetos que garante que o projeto inclui todo e somente o trabalho requerido, para que seja completado com sucesso, é a de

- (A) integração.
- (B) tempo.
- (C) custo.
- (D) escopo.
- (E) comunicações.

7. **(FCC DNOCS 2010)** Pela dinâmica do método de Kepner e Tregoe, entre os critérios de seleção de priorização de projetos

- I. estão os “must”, que estabelecem limites para as soluções alternativas apontadas.
- II. estão os wishes, que permitem diferenciar qualitativamente as alternativas participantes.
- III. está o ranking de projetos, que possibilita a verificação dos custos dos projetos e os benefícios financeiros, técnicos e operacionais.
- IV. está a tabela de pontuação amostral do projeto, que emprega fatores técnicos de mercado.

É correto o que consta APENAS em

- (A) I e II.
- (B) I, II e III.
- (C) II e IV.
- (D) II e III.
- (E) I, III e IV.

A respeito de projeto e de planejamento estratégico, julgue o item que se segue.

8. **(CESPE INMETRO 2009)** As definições acerca do produto a ser produzido, das atividades, dos prazos e do custo são atividades que se referem à fase de estruturação ou planejamento de um projeto.

9. **(FCC AL-SP 2010)** Na aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), a fase mais importante é a

- (A) da observação.
- (B) da análise.
- (C) da identificação do problema.

- (D) do plano de ação.
- (E) da padronização.

GABARITO								
01	02	03	04	05	06	07	08	09
C	D	C	C	C	D	A	E	C

10. VISÃO GERAL SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA

1. (AFT – ESAF – 2003) – Assinale a opção correta:
 - (A) As organizações da iniciativa privada são criadas por lei, destinadas a produzir bens e/ou prestar serviços, tendo como finalidade gerar lucro, atuando num mercado competitivo.
 - (B) As organizações públicas são criadas pelo poder público, destinadas a produzir serviços, bens e utilidades para a população, bem como organizar a realização de atividades públicas.
 - (C) As organizações públicas se constituem de entes com personalidade jurídica própria, como os estados-membros, sociedades anônimas, sociedades limitadas, fundações.
 - (D) As organizações privadas se constituem de entes com personalidade jurídica própria, como autarquias, sociedades de economia mista, fundações.
 - (E) A administração pública se estrutura em conselho de administração e conselho fiscal; e a administração privada em administração direta e indireta.
2. (AFT – ESAF – 2003) – As opções a seguir apresentam características das organizações da administração pública e do setor privado. Assinale a opção correta:
 - (A) As organizações do setor privado se regem por regulamentos e normas dispostos de forma exaustiva, uma vez que “só podem fazer o que a regra permite”. Já as organizações da administração pública podem “fazer tudo, exceto o que as regras coíbem”. Portanto, seus regulamentos e normas podem ser mais simples.
 - (B) São princípios das organizações do setor privado a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, exigindo dos seus gestores a observância de regulamentos e normas.
 - (C) As organizações da administração pública se regem por regulamentos e normas dispostos de forma genérica e simples, exigindo de seus gestores criatividade e flexibilidade. Já as organizações do setor privado se regem por regulamentos e normas dispostos de forma exaustiva, exigindo de seus gestores capacidade de administração.

- (D) As organizações da administração pública se regem por regulamentos e normas dispostos de forma exaustiva, uma vez que “só podem fazer o que a regra permite”. Já as organizações do setor privado podem “fazer tudo, exceto o que as regras coíbem”. Portanto, seus regulamentos e normas podem ser mais simples.
- (E) São princípios das organizações da administração direta a competitividade, a conquista de mercados e a responsabilidade social, exigindo dos seus gestores criatividade e flexibilidade.

GABARITO	
01	02
B	D

BIBLIOGRAFIA

- ABRUCIO, Fernando Luiz e FRANZESE, Cibele. Federalismo e políticas públicas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil.
- AZAMBUJA, Darcy. Teoria Geral do Estado. 41ª edição. São Paulo: Editora Globo. 2001.
- BONAVIDES, Paulo. Teoria do Estado. 6ª Edição. São Paulo: Editora Malheiros. 2001.
- Borges-Andrade, Abbad & Mourão. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre. Artmed, 2006.
- Carbone et ali. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. São Paulo. Editora FGV – 2ª edição, 2006. Certo, S. C., & Certo, T. S. (2006). Modern Management (10ª Ed. ed.).
- Chiavenato, I. (2010). Administração nos novos tempos (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004. Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. Elementos da Teoria Geral do Estado. 25ª edição. São Paulo: Editora Saraiva. 2005.
- DALLARI JÚNIOR, Hécio de Abreu. Teoria Geral do Estado Contemporâneo. 1ª Edição. São Paulo: Editora Rideel. 2009.
- Fleury & Fleury. Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial 2001; pp. 183-196.
- FRIEDE, Reis. Curso de Ciência Política e Teoria Geral do Estado. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitário. 2006. Gestão da qualidade (9ª Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Gil, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Editora Atlas, 2007.
- Gonçalves, J. L. (1994). Reengenharia: um guia de referência para o executivo. Revista de Administração de Empresas, V. 34, 23-30.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. Rio de Janeiro: Campus.
- Junior, I. M., Cierco, A. A., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Leusin, S. (2008).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating
- Lima, C. A. (2005). Administração Pública para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MARE. (Ministério da Administração e Reforma do Estado). Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.
- MARTINS, Luciano. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Revista do Serviço Público. Caderno 8. ENAP, 1997.
- Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização (<http://www.gespublica.gov.br>)
- Paludo, A. V. (2010). Administração pública: teoria e questões (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (ciclo 2010)

PEREIRA, José Matias. Curso de Administração Pública. São Paulo: ATLAS, 2009.

PEREIRA, José Matias. Manual de Gestão Pública. São Paulo: ATLAS, 2009.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

strategy into action (1^o ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

- **Administração de Recursos Materiais**
Analista e Técnico
- **Administração Pública e Administração Financeira e Orçamentária** – Analista e Técnico
- **Aprendizagem Organizacional** – Analista e Técnico
- **Arquivologia** – Analista e Técnico
- **Atualidades** – Analista e Técnico
- **Direito Administrativo** – Analista
- **Direito Civil** – Analista e Técnico
- **Direito Constitucional** – Analista e Técnico
- **Direito do Trabalho** – Analista
- **Direito Eleitoral** – Analista e Técnico
- **Direito Penal Militar e Processo Penal Militar**
Analista e Técnico
- **Direito Penal** – Analista e Técnico
- **Direito Previdenciário** – Analista e Técnico
- **Direito Tributário** – Analista e Técnico
- **Gestão de Pessoas Nas Organizações**
Analista e Técnico
- **Informática** – Analista e Técnico
- **Legislação Aplicada ao MPU** – Analista e Técnico
- **Português – Questões Comentadas**
Analista e Técnico
- **Português** – Analista e Técnico
- **Processo Civil** – Analista
- **Processo do Trabalho** – Analista
- **Processo Penal** – Analista e Técnico
- **Raciocínio Lógico e Matemática** – Analista e Técnico
- **Noções de Ética no Serviço Público**
Analista e Técnico
- **Noções de Direito Civil e Processo Civil (Livro Único)**
Técnico
- **Noções de Direito Administrativo e Direito Constitucional (Livro Único)** – Técnico
- **Noções de Direito do Trabalho e Processo do Trabalho (Livro Único)** – Técnico
- **Servidor Público Federal: Leis 8.112/90 e 11.416/2006** - Técnico e Analista
- **Vade Mecum** – Analista e Técnico do TRT
- **Redação** – Técnico e Analista

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Para os concursos de Analista e Técnico

O objetivo da coleção é a preparação direcionada para os concursos de Técnico e Analista do TRT, TRE, TRF, Tribunais Superiores e MPU. Em todos os livros, o candidato irá encontrar teoria específica prevista nos editais, questões recentes comentadas e questões de concurso com gabarito fundamentado. A ideia da coleção surgiu em virtude das reivindicações dos estudantes, que almejavam por obras direcionadas para os concursos de Técnico e Analista dos Tribunais e MPU. As apostilas específicas mostram-se, na maioria das vezes, insuficientes para o preparo adequado dos candidatos diante do alto grau de exigência das atuais provas, o que ocorre também com as obras clássicas do direito, por abordarem inúmeras matérias não exigidas no concurso.

Nesta coleção, o candidato encontrará desde as cinco matérias básicas exigidas em todos os concursos, como, português, raciocínio lógico ou matemática, informática, direito constitucional e administrativo, até as matérias específicas de outras áreas (arquivologia e Administração Pública) e todas as matérias dos diferentes ramos do direito. Portanto, com os livros da coleção, o candidato conseguirá uma preparação direcionada e completa para os concursos de Técnico e Analista do TRT, TRE, TRF, Tribunais Superiores e MPU.

Além da linguagem clara utilizada, quadrinhos de resumo, esquemas e gráficos estão presentes em todos os livros da coleção, possibilitando ao leitor a memorização mais rápida da matéria. Temos certeza de que esta coleção irá ajudá-lo a alcançar o tão sonhado cargo público de Técnico ou Analista dos Tribunais e MPU.

Henrique Correia

